

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Escuela de Auditoría

**“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA EL  
DESARROLLO INTEGRAL DE LAS PYMES DE LA V REGIÓN”**

Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en  
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Alumnos: Sr. Christian Arturo Huerta Araya.  
Sr. Ricardo Alejandro Ayala Sepúlveda.

Profesor Guía: Sr. Iván Cubillos Garrido.

Valparaíso, Febrero 2005.

## INDICE

Resumen	1
Marco Teórico:	
Contexto internacional	2
Apertura de Chile a nuevos mercados	3
Pequeñas y medianas empresas en Chile	4
Principales características de las Pymes	5
Situación actual de las Pymes	6
Perspectivas futuras de la gestión de las Pymes	9
El sistema de gestión como herramienta	11
Problema.	14
Objetivos	15
Metodología	16
Resultados Obtenidos	19
Análisis de la Información	19
<b>Sistema de Gestión Propuesto</b>	
Visión general del sistema de gestión	22
<b>Aspectos Humanos</b>	26
1.- Gerenciamiento del crecimiento del ser humano.	26
a) Conocimiento elemental de si mismo.	27
b) Conocimiento de sus fuentes de energía / motivación.	27
c) Conocimiento de su ambiente.	27
d) Conocimiento de herramientas que permiten al individuo autogestionarse.	27
2.- El Liderazgo.	31
<b>Aspecto de Mercado - Producto</b>	32
1.- Ir al encuentro del cliente (calidad y definición de producto).	32
2.- Despliegue de la función de calidad a nivel básico.	33
3.- Estrategia de diferenciación.	34
a. Características básicas.	34
b. Características de rendimiento.	34
c. Características inesperadas.	35
4.- El cliente interno y el cliente externo.	35
5.- Plan de control.	35



<b>Gerenciamiento de la Rutina</b>	<b>37</b>
1.- Documentación.	37
2.- Implementación del gerenciamiento de rutina.	38
3.- Estandarización.	40
a. Punto y límites de control.	40
b. La administración de las anomalías.	40
c. Sistema de auditoría.	41
4.- Simplificación de procesos y reducción de desperdicios.	42
a. Simplificación de procesos.	42
b. Valor y desperdicios.	44
c. Las 5`Ss	44
5.- Solución de problemas y herramientas básicas.	47
a. Selección del problema.	47
b. Observación del problema.	47
c. Análisis de las causas.	47
d. Acción para la eliminación de las causas.	48
e. Verificación de la efectividad de la acción.	48
f. Estandarización de la acción.	48
g. Conclusión.	48
 <b>Gerenciamiento de la mejora</b>	 <b>50</b>
1.- El ciclo PDCA	50
a. Primera fase: Planear.	50
b. Segunda fase: Desarrollar.	50
c. Tercera fase: Chequear o controlar.	51
d. Cuarta fase: Ajustar	51
2.- Metodología 5W + 2 H	51
a. Método	52
b. Cuándo debe usar la metodología 5W + 2 H	52
3.- Metodología del chequeo y ajuste	53
4.- Workshop. Técnica de rendición de cuentas en la fecha fatal	54
 <b>Direccionamiento de la empresa</b>	 <b>55</b>
1.- Política Estratégica	55
a. Misión	55
b. Valores	55
c. Visión	55
2.- Las Políticas (directrices anuales).	56
3.- La información para evaluar la competitividad.	58
4.- Evaluación de los resultados de la empresa.	59
a. El cuadro de mando integral	59
b. La creación de valor	59
5.- Análisis de contexto	60

a.	Análisis del microentorno	60
b.	Rastreo del Macroentorno	62
6.-	Variables relevantes y críticas para la empresa.	63
a.	Análisis	63
b.	Investigación de relaciones entre variables	64
c.	Predicción	65
d.	Oportunidades y amenazas	65
7.-	El análisis interno	66
a.	Relevamiento de la información	66
b.	Análisis estratégico	68
c.	Indicadores indispensables para el análisis competitivo	68
8.-	Integración del análisis interno y externo.	69
9.-	Benchmarking de procesos	69
10.-	La posición competitiva	69
a.	El deterioro competitivos.	70
b.	Niveles de deterioro de la competitividad	70
11.-	La documentación del Sistema	73
	Conclusiones y Sugerencias	74
	Bibliografía	77
	Anexo 1: Cuestionario	80
	Anexo 2: Gráficos y tablas	84

## **RESUMEN**

Los nuevos Tratados de Libre Comercio firmados por nuestro país abren un nuevo horizonte para el empresariado Nacional, en especial para las PYMES, puesto que representan una Oportunidad de Desarrollo y Crecimiento, pero a la vez, las enfrenta a amenazas que se traducen en el aumento de la competencia y un cambio en las condiciones del mercado que obligan a incorporarse a un proceso de innovación y mejora continua enfocado en la satisfacción del cliente.

Las debilidades en los temas de gestión empresarial de las PYMES de la V Región se traducen en falta de sistemas de gestión, desorden en los procesos, falta de un sistema de información y diagnóstico, un desaprovechamiento del potencial humano y un desfase con las tendencias económicas contemporáneas, debido a un enfoque centrado en “el producto”, que contrasta con el énfasis en “el cliente”. Esto no solo impedirá que estas organizaciones aprovechen las oportunidades mencionadas, sino que además las dejan en una posición dificultosa para hacer frente a las amenazas mencionadas, comprometiendo su viabilidad.

La presente investigación, tiene como objetivo contribuir al desarrollo integral y modernización de la PYME de la V Región, a través de la proposición de un Modelo de Gestión basado en la innovación, mejora continua, y valorización de los recursos humanos, usando como referencia las técnicas y modelos empleados internacionalmente. Se estudiará la situación actual de la gestión de las PYMES con el fin de adoptar las técnicas de gestión más útiles de acuerdo a la realidad de estas organizaciones.

Como resultado de esta investigación, se propone un Sistema de gestión adaptado especialmente para las organizaciones en estudio que les permita sobrevivir y ser competitivos, optimizando los resultados y aprovechando los recursos, especialmente el capital humano.

# MARCO TEORICO

## CONTEXTO INTERNACIONAL

Dentro del entorno económico actual marcado no sólo por la globalización, y los rápidos cambios tecnológicos y culturales, sino además por la contaminación ambiental y la cada vez más intensa explotación de los recursos escasos, las empresas se ven en la obligación de mejorar sus procesos día a día para afianzar su competitividad, satisfaciendo de la mejor forma a los usuarios con sus productos y servicios, y además hacer un uso más eficiente de los recursos.

El mundo vive hoy el fuerte avance de las telecomunicaciones y el transporte, los cuales son cada día más veloces y económicos, combinándose este hecho con el acelerado proceso de industrialización y desarrollo económico de los países del sudeste asiático y de otros como la India. Su inmensa cantidad de habitantes, de los cuales una gran proporción abandonan las tareas agrícolas, cuyos rendimientos van creciendo merced al desarrollo de las biotecnologías, para sumarse a las actividades industriales, obliga a sus gobiernos a planificar fuertes políticas exportadoras. Ello no sólo implica el ataque a los diversos mercados, sino además la ampliación en la demanda de materias primas.

Los cambios son pues muy profundos, la hasta hace poco principal zona de comercio mundial que era la cuenca del Atlántico Norte se ha desplazado a la cuenca del Pacífico, la cual está siendo liderada por un lado por las economías del Japón y Corea del Sur y por el otro los Estados Unidos. Las empresas se han visto obligadas a redefinir sus objetivos para reinsertarse dentro de este nuevo tablero mundial signado no sólo por nuevas relaciones de poder, sino además por el desarrollo de la informática, las comunicaciones, la biotecnología y la ingeniería en materiales.

Así pues todas las empresas quieran o no, compiten no sólo por sus mercados, sino además por las materias primas o insumos que le son necesarias, y como en el caso de los atletas sólo pueden estar en la competencia final y aspirar al podio mejorando día a día. Es por eso que en un país como el Japón carente de recursos naturales, con escasa

superficie y muchos habitantes, se vieron en la obligación de mejorar de manera continua para poder en primer lugar reconstruir su estructura económica, la cual fue diezmada por la Segunda Guerra Mundial, y por otro, conquistar los mercados mundiales.(36)

## **APERTURA DE CHILE A NUEVOS MERCADOS**

En los últimos años Chile ha suscrito una serie de Tratados de Libre Comercio, lo que significa el incorporarse directamente con este nuevo entorno mundial con la consiguiente oportunidad de acceder a nuevos y atractivos mercados, entre estos acuerdos se encuentran:

- El Acuerdo de Asociación Política, Económica y de Cooperación con la Unión Europea, que entró en vigor el 1 de febrero de 2003, en su parte comercial. Como consecuencia, a diciembre de 2003 se habían liberado aranceles al 85% de nuestras exportaciones y las exportaciones de bienes industriales se han incrementado en cerca de un 20%.
- El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos que se suscribió el 6 de junio de 2003. Con la aprobación en los respectivos Parlamentos de Chile y Estados Unidos entró en vigor el 1 de enero del 2004.
- El Tratado de Libre Comercio con Corea del Sur que fue aprobado por la Cámara de Diputados y por la Comisión de Hacienda del Senado.
- El Acuerdo de Libre Comercio con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), conformada por Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein, que se suscribió el 26 de junio de 2003, en Noruega. Con ello, Chile pasa a tener Acuerdos de Libre Comercio con toda Europa Occidental.
- La constitución del Consejo Publico-Privado de Exportaciones para estudiar las políticas exportadoras en el nuevo contexto de los acuerdos suscritos por Chile.
- El acuerdo de la ampliación del Acuerdo de Complementación Económica (ACE-38) que rige el comercio entre Chile y Perú. Con el convenio alcanzado se acelerarán los plazos de desgravación vigentes en el ACE-38 y se incorporarán nuevos productos en listas con recortes arancelarios.
- Los acuerdos con Hungría y Rusia. (35)
- En proceso se encuentran las negociaciones con algunos de los países de la cuenca del Pacífico, tales como China, India y Japón.

Estos Tratados en su conjunto generan amenazas u oportunidades de desarrollo para las PYMES. Como amenazas, el enfrentarse a un aumento de la competencia y la incorporación de nuevos actores, posiblemente con mayor tecnología, mayor experticia, mayor respaldo de recursos, experiencia en mercados internacionales, entre otros. Por otro lado, la Oportunidad de acceder a un Mercado más amplio despierta el interés de buscar una fórmula de fortalecimiento de estas empresas, esto obliga a desarrollos innovadores para mejorar la competitividad, a través del mejoramiento de procesos internos, implementación de sistemas de calidad, preocupación por la capacitación, medio ambiente, uso de tecnologías de información, entre otras herramientas de gestión.

Cabe preguntarse entonces, ¿Quiénes son las PYMES?, ¿Cuál es su situación actual? ¿Cuáles son sus expectativas a futuro?

## **PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN CHILE**

Las PYMES (pequeñas y medianas empresas) constituyen en cualquier país, el grupo predominante de empresas, en algunos casos superan el 99% de unidades económicas, contribuyen significativamente a la creación de empleo, a la generación de riqueza y además satisfacen necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas. Son además el crisol en el que se forman grandes empresarios y el vehículo para el autodesarrollo de millones de personas. El desarrollo sustentable en cualquier país latinoamericano debe tener como uno de sus elementos estratégicos la supervivencia y el desarrollo competitivo de este sector. (1)

Existen diversas opciones para determinar los tamaños de empresas: empleo, volumen de ventas, capital y otros; incluso se pueden construir clasificadores que combinen más de una variable.

En esta investigación se mantiene el criterio de clasificación utilizado en el libro sobre la PYME publicado por CORFO el año 2003. Es decir, una clasificación de las empresas según el volumen de ventas anuales que realizan.

Este indicador entrega una medida bastante cercana del nivel de actividad desarrollado por cada empresa y de su potencial acceso al sistema financiero, a la

tecnología y a la capacitación. Además, esa información sigue siendo la única disponible que hace referencia al universo de empresas del país (ver anexo No. 2 tabla 1).

Fijado el volumen de ventas como criterio de clasificación, las subdivisiones por estratos se efectuaron según la definición de tamaño de empresas que CORFO emplea en la actualidad en la mayoría de sus programas de apoyo a la PYME.

Una vez definido el patrón para identificar a las PYMES, es importante señalar las principales características que identifican a este tipo de empresas, y que explican su heterogeneidad.

## **PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS PYMES**

- a. Escala eficiente de operación: Las PYMES se observan en sectores cuya escala de operación es pequeña, vale decir, donde las economías de escala no son importantes, y no se requieren costos fijos o hundidos considerables y productos o servicios que no requieren marcas sostenidas por publicidad masiva, por ejemplo, las panaderías.
- b. Nichos y diferenciación de productos: La segunda razón detrás de la heterogeneidad es que las PYMES pueden coexistir con empresas grandes produciendo productos parecidos cuando son capaces de explotar nichos de demanda que valoran la diferenciación de productos. Por ejemplo, en el mercado de la televisión coexisten canales pequeños que apuntan a nichos pequeños (ETC TV; ARTV; ABT) con canales grandes que apuntan a audiencias masivas (ESPN; Canal 13, TVN).
- c. La dinámica industrial: entrada, desarrollo y salida de empresas: La tercera característica económica fundamental, sin la cual es imposible dar cuenta de la gran heterogeneidad entre PYMES, es la dinámica de las industrias, en particular el ciclo de entrada, evolución y salida de empresas. En los últimos 15 años se ha estudiado sistemáticamente en distintos países (incluyendo a Chile) el ciclo de vida de un gran número de empresas por períodos de varios años, lo que permite establecer que en prácticamente todas las industrias, en todos los países y todo el

tiempo, muchas empresas se crean, unas pocas son exitosas y el resto fracasa y sale. Normalmente las tasas de salida dentro del primer año en todos los países esta entre el 5 y 10% del total de firmas que ingresan, en los años siguientes y al cabo de 10 años las tasas de mortalidad superiores al 60% no son infrecuentes.

Para formarse una idea de los órdenes de magnitud envueltos, (ver anexo No. 2 Tabla 2) tomado de Cabrera Ángel y col. (2) señala que el estudio de Audretsch (1995a) muestra la tasa de sobrevivencia por sector industrial de 11.154 firmas industriales creadas en 1976 en los Estados Unidos. Diez años después de haber sido creadas, apenas el 35,4% de las firmas seguía existiendo. Y a pesar de que existe bastante variabilidad entre sectores, en todos ellos la tasa de sobrevivencia es menor a 46% y puede llegar a ser tan baja como 23% (en el sector de equipo de transporte). La evidencia sugiere que la entrada y salida frecuente de firmas forma parte del proceso de selección de las empresas más eficientes. En industrias donde nacen muchas empresas la tasa de muerte y salida, también es mayor. Los entrantes exitosos tienden a reemplazar a firmas más viejas.

Adicionalmente, al respecto en agosto de 2003 Fundes publicó un estudio "Análisis de los Determinantes de la Creación y Muerte de Empresas" realizada sobre la base de datos del Servicio de Impuestos Internos y con el apoyo de CORFO. Este determinó que, de cada diez experiencias empresariales, aproximadamente seis van a morir a los cinco años.

## **SITUACION ACTUAL DE LAS PYMES**

Gran cantidad de PYMES y en especial las latinoamericanas tienen serias deficiencias que según Andriani Carlos y col. (1) podríamos agrupar en cuatro aspectos: El Sistema de Gestión, Los Procesos, el Lado Humano y los Sistemas de información y diagnóstico.

En este sentido el autor plantea que la mayoría de las PYMES no tienen un direccionamiento claro, no saben lo que esperan sus clientes, trabajan de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen, e incorporando nuevas inversiones,

líneas de productos o departamentos, sin la adecuada planeación, no tienen un Sistema de Gestión, ni existen objetivos claros para todos en la empresa.

Por otra parte existe desorden en los procesos y en las áreas, las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representan esfuerzos duplicados y muchas no agregan ningún valor. No se conoce o aplica una metodología adecuada para resolver los problemas que se presentan, no se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa y las áreas compiten entre sí, generando enormes desperdicios.

En el aspecto de recursos humanos, las personas se encuentran desmotivadas y el trabajo deshumanizado, no se dan las condiciones para que liberen su potencial y hagan contribuciones significativas, impulsando a la empresa a que eleve constantemente su nivel de competitividad. Los jefes y personas que han alcanzado cierto nivel jerárquico forman sus áreas de poder, segmentando la empresa estratégicamente y evitando el desarrollo de las personas.

Por último el autor plantea que las empresas con frecuencia adolecen de un sistema de información adecuado que les permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, desconocen cómo construir un conjunto de indicadores que les guíe y que permita alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene e integrarlo en un sistema de información con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio.

Lo anterior también es una característica propia de la mayoría de las PYMES Nacionales, de acuerdo a las conclusiones del estudio “Diagnóstico de Gestión de la PYME 2003”, realizado por la Cámara de Comercio de Santiago en noviembre de 2003, entre los rasgos que las PYMES comparten, se reconoce su debilidad en temas de gestión empresarial. Las áreas más débiles de la PYME chilena son Marketing y Ventas, Gestión de la Información y Gestión de La Calidad. Respecto a la gestión de la información, se advierte que “para recabar información relevante, la PYME cuenta con un conjunto de fuentes en las que predomina la informalidad y los contactos sociales por sobre fuentes formales”.

Las tecnologías de Información y Comunicación no han sido adaptadas aún en forma masiva por la PYME chilena, “muchas hacen uso rudimentario y poco sistemático de Internet y carecen por completo de herramientas de seguridad en el almacenamiento de información sensible”. En marketing, “se confirma la sospecha de un desfase de la PYME chilena con las tendencias económicas contemporáneas, debido a un enfoque “centrado en el producto”, que contrasta con el énfasis en el cliente que impera actualmente en los modelos de gestión competitivos”, según señala el estudio.

El análisis de Cabrera A. y col. (2) sobre las PYMES nacionales confirma que si bien existen PYMES bien gestionadas, que ocupan tecnología apropiada y operan en su escala eficiente, en todo momento del tiempo coexisten con otras que son menos eficientes. Algunas van en camino de salir, pero otras recién están entrando y aprendiendo.

En segundo lugar señala que el diagnóstico ampliamente difundido que la productividad de este tipo de empresas es baja porque, entre otras cosas, son mal gestionadas, tecnológicamente atrasadas, incapaces de aprovechar economías de escala y no acceden a recursos para invertir es una afirmación que ignora la heterogeneidad que la categoría PYME esconde. Por un lado, el estándar que parece subyacer a muchos de estos diagnósticos es el que imponen las empresas grandes o la gestión de PYMES en países más desarrollados. Con tal estándar es casi inevitable concluir que muchas Pymes se gestionan mal porque es evidente que el nivel de productividad de las Pymes chilenas (y de las empresas grandes chilenas y del estado chileno) es inferior al de sus equivalentes en países desarrollados. A juicio del autor, tal comparación es inapropiada, porque ignora que el capital humano, principal determinante de la calidad de la gestión, es relativamente más escaso en Chile que en países desarrollados. Por eso, en nuestro país es natural esperar que las personas más capacitadas se concentren en administrar y gestionar empresas más grandes y es también esperable que la calidad de la gestión de las PYMES sea en promedio, inferior a la que se observa en países desarrollados. Visto de esta forma queda claro también que el problema de la gestión deficiente no es una falla del mercado.

Por el hecho de existir en sectores en los cuales los tamaños eficientes de operación no son muy grandes, las PYMES, poseen como característica fundamental de

la gestión el conocimiento del negocio, lo que implica que el empresario debe conocer y entender perfectamente los aspectos productivos de la empresa, ser capaz de diseñar sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, buscar la manera de introducir mejoras en los productos y en los procesos o evaluar la calidad de las materias primas que utiliza. Así como los aspectos técnicos de la gestión del negocio son especialmente importantes en el caso de las PYMES gestionar bien va mucho más allá de ser eficientes en los aspectos administrativos, de organización y contables de la empresa. Es por ello que una de las bases del éxito de las empresas pequeñas, suele ser el capital humano, que forma parte de la persona del empresario. Una muestra de ello es que muchas PYMES fracasan cuando el empresario fundador muere o se aleja del negocio.

De esta forma la escasez de capacidad de gestión entre las PYMES, se explica en parte por que el empresario no puede dedicarle gran cantidad de su tiempo a las labores administrativas, ya que su conocimiento y experiencia son insustituibles en la operación de la empresa. A esto se suma el que su escala de producción no justifica económicamente contratar un gerente. Pero aún si pudiera pagar un gerente, esto puede no ser suficiente para mejorar la gestión. Lo que eventualmente podría comprar un empresario pequeño en el mercado es capacidad de gestión administrativa, es decir, aquella capacidad de gestión de carácter general que permite mejorar los procesos administrativos, de organización y contables de la empresa. Pero es mucho más difícil contratar, capacidad de gestión del negocio, por que es un conocimiento de carácter mucho más específico a la Empresa y se adquiere fundamentalmente por medio de la experiencia.

## **PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA GESTION DE LAS PYMES**

Para encontrar un camino claro y seguro, que les permita sobrevivir y crecer en un mundo cada vez más competitivo es necesario autoevaluarse. Sabemos que los empresarios enfrentan retos constantes y se preguntan con frecuencia: ¿Está en problemas mi empresa?, ¿Es exitosa mi empresa? (1)

El indicador más usado para definir si una empresa es competitiva o está en problemas, es su situación financiera. Una empresa exitosa estará generando utilidades, y una empresa en problemas, no alcanzará siquiera a cumplir sus obligaciones. Sin

embargo, es de fundamental importancia para un empresario no solo saber si le va “bien” o “mal”, si no también saber la respuesta a la pregunta ¿por qué le va como le va?

Una empresa puede hacer mucho dinero un año y al año siguiente quebrar, sin que el empresario haya entendido ni lo primero (por que hizo dinero un año), ni lo segundo (por que quebró).

Todos sabemos que los resultados actuales no garantizan los del futuro, sin embargo cuando entendemos las causas que están originando los resultados actuales, estaremos en una posición mucho más sólida para tomar las decisiones oportunas que nos permitan sobrevivir y ser competitivos en el futuro.

Los resultados actuales se deben a las decisiones y acciones realizadas en el pasado y los resultados futuros se deberán a lo que se haga de ahora en adelante. Este pensamiento sistémico de la empresa, permite entender las relaciones que existen entre todos los elementos de un sistema y ver las relaciones causa-efecto, sobre todo cuando el efecto se separa en el tiempo de las causas que lo originan.

El empresario quiere tener una tasa de retorno atractiva, la cual depende de las utilidades y la inversión. Las utilidades, a su vez, provienen de la diferencia entre las ventas y los costos más los gastos. Finalmente las ventas dependen entre otros elementos, de la calidad del producto, que es lo que nos puede asegurar la satisfacción del cliente. Más aún el empresario con un pensamiento sistémico debiera entender las siguientes afirmaciones:

¡Sin clientes que compren los productos o servicios de la empresa, que vuelvan a comprar y nos recomienden con otros clientes potenciales, es decir, sin **clientes satisfechos**, no habrá ventas suficientes, ni utilidades, ni tasa de retorno atractiva! (1)

¡Sin empleados que se comprometan y participen creativamente, liberando todo su talento, es decir, sin **empleados satisfechos**, no habrá buena calidad en los productos y servicios, ni esfuerzos efectivos para la reducción de costos y gastos, ni habrá clientes satisfechos, ni ventas suficientes, ni utilidades, ni tasa de retorno atractiva. (1)

Esto nos lleva a la siguiente afirmación, para que una empresa sobreviva, crezca y sea competitiva en un mundo globalizado, donde el cliente es cada vez más exigente, debe cambiar el paradigma tradicional que dice: “El fin de las empresas es hacer dinero para sus dueños”. Y sustituirlo por el siguiente, que es mucho más amplio y tiene un enfoque sistémico: “El fin de las empresas es satisfacer las necesidades de sus clientes, accionistas, empleados, proveedores y de la sociedad en su conjunto” (1).

Si podemos experimentar este cambio en la forma de pensar, veremos a nuestros clientes y empleados de otra forma y nuestras decisiones serán diferentes. Existirá una real preocupación por entenderlos y satisfacer sus necesidades, lo que iniciará el ciclo virtuoso empleados satisfechos, clientes satisfechos, accionistas satisfechos, asegurando la sobrevivencia y éxito de la empresa.

El nuevo escenario a que se ven enfrentadas las PYMES impone nuevas reglas del juego debido a la elevada competencia que se ha desatado en el mundo globalizado, que ha provocado que el cliente en la mayoría de los casos, tome el absoluto control de las relaciones comerciales y ahora decida con que proveedor adquirirá los satisfactores de sus necesidades. Las PYMES que decidan continuar deben aceptar las nuevas reglas y adaptar sus estrategias para lograr sobrevivir.

Las Pymes están ante una disyuntiva de enorme trascendencia, o asumen el reto y entran a un proceso de constante innovación y mejora, enfocado en la satisfacción del cliente y basado en la liberación del potencial humano, o se retiran del medio.

## **EL SISTEMA DE GESTION COMO HERRAMIENTA**

La aplicación de los conceptos de gestión en diferentes culturas, está recibiendo una atención creciente en las escuelas de negocios y poco a poco van apareciendo publicaciones que tratan de esclarecer el punto. En este contexto y en virtud de la necesidad de favorecer la mejora de la gestión de las PYMES es necesario recurrir a un Sistema de Gestión que sea capaz de aportar a la sustentabilidad de estas empresas, considerando las características especiales que poseen. (7)

El sistema debe tener por objetivo buscar satisfacer los intereses de todos los consumidores de la empresa de forma equilibrada, entendiendo como tales a los empleados, clientes, accionistas o dueños y a la sociedad en su conjunto.

Esencial en el éxito de un proceso de este tipo es entender que la sola mejora de la gestión de una organización no es garantía de éxito, se debe considerar variables económicas, sociales, políticas y de competitividad. Un mal negocio aunque bien administrado seguirá siendo un mal negocio. Las herramientas que se puedan realizar sólo serán útiles en la medida que se puedan incorporar en su génesis a todos los miembros de la organización que las implante. Lo que nos lleva a entender que cada empresa es distinta a la otra; tendremos estructuras similares, pero se deben considerar sus singularidades, los mercados hacia los cuales se enfoca o se quiere enfocar, sus competidores, el capital y recursos con los que cuenta o pueda llegar a contar.(3)

Por esto, cuando una empresa quiere emprender un cambio, requiere preguntarse ¿dónde está? (Diagnóstico), saber donde desearía estar (Objetivo) y seleccionar el camino para lograr el tránsito de un punto al otro.

Una vez realizado el diagnóstico se deben identificar los problemas más graves que el director de la empresa esta afrontando en el momento, en general, estos problemas será efectos como la pérdida de clientes, la generación insuficiente de utilidades o la entrega con mucho retraso a los clientes. Después de identificar esos problemas, el siguiente paso es aplicar sobre ellos las herramientas que incorpora el sistema de gestión, en una visión de corto plazo, cuando estos problemas han sido solucionados, se puede aplicar una planificación a más largo plazo.

Lo anterior es reafirmado por LAJACONET (The Latin America Japan Consulting Network) mediante la implementación de sistemas de gestión en Brasil, México, Colombia, Argentina, Perú y Ecuador, señalando que La forma más natural de aprender un Sistema de Gestión es aplicándolo, esto genera resultados a corto plazo, lo cual vende los nuevos beneficios de la nueva forma de trabajo. No se perturba a la organización llevando a cabo dos sistemas paralelos, el actual y el nuevo. No se produce un desgaste tratando de imponer conceptos como visión, valores o un plan muy elaborado, o política

básica, que al ser abordados de manera inoportuna se convierten solo en palabras que luego los detractores usaran como blanco de las críticas. (1)

Se considera, pues, que en el caso de las Pymes es mejor hacer un diagnóstico rápido, basado en las preocupaciones del empresario o de las personas de mayor jerarquía, arrancando con las primeras mejoras que nos lleven a entender el sistema; gradualmente, se irán incorporando hasta que en un mediano plazo se tenga conformado un sistema de gestión con la ventaja de que los resultados se habrán generado desde el inicio de la transformación.

EL sistema de gestión debe abarcar cinco aspectos fundamentales en los cuales se han de aplicar las técnicas que sean factibles de utilizar en las PYMES de la V Región. Estos aspectos, en orden de importancia son: Aspectos humanos, Mercado y producto, Gerenciamiento de Rutina, Gerenciamiento de mejora y Direccionamiento.

Lo anterior pone en claro la importancia que se le asigna al recurso humano, como motor indiscutido del desarrollo, crecimiento y prosperidad de las organizaciones. No basta sólo con tener remuneraciones adecuadas, debe existir además un clima laboral armónico, proactivo, que potencie la creatividad y los aportes que puedan realizar los empleados, independiente su ubicación en la escala jerárquica. Se debe capacitar en forma constante y medir el resultado de dicho esfuerzo para evaluar el aporte al aumento de la productividad. (1) (8).

Aunque no se puede pretender en Chile estándares de gestión similares a los países desarrollados, por que en esos países el capital humano es mucho más abundante, es necesario implementar herramientas de gestión que sean un real aporte al desarrollo de capacidad de gestión al interior de la empresa, capacitando al empresario, para que sea capaz de comprender y adaptar las técnicas a su entorno y seleccionar la secuencia y profundidad con que es oportuno hacer cada cosa. (2)

## **PROBLEMA**

Las PYMES de la V región, al igual que sus pares del resto del país, enfrentan hoy el desafío de competir en un mercado globalizado, lo que se ha visto acrecentado por la firma de diversos acuerdos comerciales. Esta apertura genera Amenazas y Oportunidades de Desarrollo. Las primeras se traducen en un aumento de la competencia y un cambio en las condiciones del mercado que obligan a incorporarse a un proceso de innovación y mejora continua enfocado en la satisfacción del cliente. Las Oportunidades dicen relación con la posibilidad de crecimiento y desarrollo por participar en un mercado más amplio y desarrollado.

Antecedentes previos involucrados con evaluaciones efectuadas en las PYMES distinguen los siguientes aspectos deficientes: Falta de sistemas de gestión, desorden en los procesos, falta de un sistema de información y diagnóstico, un desaprovechamiento del potencial humano y falta de un enfoque direccionado hacia los clientes. Lo anterior impedirá aprovechar las oportunidades que se presentan, y más aún, deja a estas organizaciones en una posición desfavorable para hacer frente a las amenazas mencionadas, comprometiendo su viabilidad.

El presente Proyecto de Tesis estudia la situación actual de la Gestión de las PYMES en la V Región con el fin de elaborar un Modelo de Gestión que considere la experiencia en otros países y los modelos teóricos existentes, adaptándolos a la realidad de estas organizaciones.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Contribuir al desarrollo de las PYMES de la V Región, a través de la adaptación de un Sistema de Gestión basado en la innovación, mejora continua, y valorización de los Recursos Humanos.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Recopilar información acerca de las herramientas de gestión utilizadas por las PYMES de la V Región, a través de un diagnóstico de la situación actual de su gestión, mediante revisión bibliográfica y la aplicación de un cuestionario.
2. Definir las técnicas y sistemas de gestión empleados internacionalmente y su utilización en las PYMES latinoamericanas, para ser tomadas como referencia en la elaboración del Sistema, a través de revisión bibliográfica.
3. Adaptar a las PYMES de la V Región un sistema de gestión diseñado de acuerdo a sus necesidades que les permita sobrevivir y ser competitivas, basado en técnicas de innovación, mejora continua, y valorización de los Recursos Humanos, usadas en Latinoamérica.

## **METODOLOGIA**

El proyecto se desarrollará en cinco etapas, en cada una de las cuales se establecieron acciones que se detallan a continuación.

### **ETAPA 1: Recopilación de antecedentes.**

Acciones:

- Recopilación de la información que servirá de base para la investigación, la cual se hará a través de la red de Internet, textos, estudios e Instituciones relacionadas como: ASIVA, Cámara de Comercio, CONAMA, IST, IQS, INE, SII.

### **ETAPA 2: Generación de instrumento para la recolección de datos.**

Acciones:

- Revisión y Adaptación de un cuestionario que se aplicará a las empresas en estudio para verificar su extensión, metodología y presentación.
- El cuestionario consta de 17 preguntas y tiene como finalidad evaluar la Gestión de las Empresas PYMES de la V región. (Anexo N° 1).

### **ETAPA 3: Selección de la muestra de empresas y aplicación del cuestionario.**

Acciones:

- Selección de empresas sobre la base de datos de ASIVA clasificándolas según su tamaño.
- Definición del perfil de personas a las que se aplicará el cuestionario, inicialmente se piensa dirigir a directores generales, gerentes o encargados del área comercial u operaciones.
- Aplicación del cuestionario en forma personal, telefónica, por correo electrónico o una combinación de los anteriores, dependiendo de la disponibilidad de las personas.

### **ETAPA 4: Generación del modelo definitivo.**

Acciones:

- Generación de un sistema de gestión preliminar.
- Generación del sistema de gestión definitivo para las organizaciones en estudio.

## **ETAPA 5: Análisis y redacción del informe final de tesis.**

Acciones:

- Tabulación de los datos obtenidos.
- Análisis de la información obtenida.
- Redacción del informe final de tesis de acuerdo a pautas establecidas.

## **POBLACION EN ESTUDIO**

Se considera para este estudio a las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la Región de Valparaíso, definidas así según el criterio técnico más comúnmente utilizado, esto es de acuerdo al volumen de ventas anuales.

Su número es difícil de precisar dado el dinamismo de la economía, producto del cual se cierran y abren empresas con relativa frecuencia, y dada la heterogeneidad y diferencia en tamaño.

## **MUESTRA**

## **CRITERIOS DE SELECCIÓN**

Los criterios utilizados fueron dos:

1. Por una parte, el de **asociatividad**, entendiendo que las empresas que se agrupan son las que tienen una mayor perspectiva de proyección en el tiempo y, por ende, aquellos con mejor disposición para la utilización de técnicas e implementación de modelos en función de su desarrollo organizacional.
2. Por otro lado, de **permanencia en el mercado**, excluyéndose aquellas demasiado nuevas que son casos atípicos por estar todavía en una etapa primaria en su aprendizaje organizacional.

## **TÉCNICAS DE MUESTREO**

Ambos criterios definidos en aquellas PYMES pertenecientes a la “Asociación de Industriales de Valparaíso Aconcagua” ASIVA, dada su conocida seriedad y los objetivos que la impulsan: Es aquí, entonces, aplicable la técnica de conglomerado dado que en esta agrupación están presentes una amplia gama de empresas (en cuanto a tamaño y tipo de actividad) y con gran cobertura, que involucra buena parte de la región (de cordillera a costa). Se entiende que estas empresas, en su conjunto, son muy representativas de la población en estudio.

## **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

De las empresas asociadas a ASIVA (130), 62 cumplen con las características definidas para nuestro interés. Se ha definido considerar un mínimo de 31 empresas para el análisis de la información recopilada, para lo cual se envió, a un mismo tiempo, al total de las 62 empresas el instrumento diseñado para este efecto, considerando las primeras 31 empresas en ser contestadas de manera completa.

## **ANTECEDENTES GENERALES:**

Todas las variables han sido aleatorizadas como variable continua con un recorrido entre 0 y 100 (evaluado porcentualmente) para facilitar su análisis cuantitativo y establecer una diferenciación razonable entre las respuestas.

Cada variable corresponde a cada una de las preguntas planteadas, las que, en todo caso, han sido agrupadas en 3 categorías que son:

- C1: Elementos de diagnóstico (preguntas 1, 2, 3, 4 y 16)
- C2: Elementos de planificación estratégica y gestión (preguntas 5, 6, 7, 8, 11 y 14)
- C3: Elementos de control: (preguntas 9, 10, 12, 13, 15, y 17)

## **RESULTADOS OBTENIDOS**

Producto de la recopilación de información acerca de la situación actual de las PYMES, se pudo determinar deficiencias en la gestión que son comunes en la gran mayoría de estas empresas. Lo que a nivel nacional es expuesto en varios estudios en los que se señala que las más importantes son:

- Desconocimiento de la escala eficiente de operación.
- Gestión informal del Negocio y falta de direccionamiento.
- Focalización de la operación del negocio en reducción de costos (producto) más que a la mejora de la calidad y satisfacción de los clientes (enfoque al cliente).
- Problemas de comunicación y control dentro de las organizaciones y utilización inadecuada de las tecnologías de información.
- Ciclo de vida más corto que empresas grandes lo que obliga a una actitud más dinámica y ágil en la administración.
- Utilización ineficiente de los Recursos Humanos.

Lo anterior se confirmó a nivel regional mediante la evaluación de los resultados obtenidos de una encuesta aplicada a empresas PYMES adheridas a ASIVA. Para poder analizar los resultados del cuestionario que consta de 17 preguntas, se clasificaron en tres grupos; en primer lugar el aspecto del producto o servicio y el conocimiento que se tenía de el, luego la forma en que se gestiona estratégicamente la empresa y por ultimo como se manifiesta la retroalimentación y el control.

En el anexo No.2 se presenta el resultado del cuestionario medido en porcentajes (tabla 3); luego las variables consideradas (tabla 4) y el resultado agrupado en los tres segmentos antes señalados (tabla 5, gráfico 1).

### **ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:**

1. Las mayores deficiencias se observan en los elementos de planificación y gestión, donde se observan las evaluaciones de menor porcentaje con un 40.99%, con baja dispersión y, por lo tanto con datos muy homogéneos, es decir, de similar

comportamiento en todas las empresas encuestadas de la muestra. (anexo No.2 gráfico 3)

2. Lo anterior contrasta con una mejor evaluación correspondientes a los elementos de diagnóstico con una media de 63.07%, que son necesarios para una buena planificación, desde la perspectiva de los modelos clásicos. (anexo No.2 gráfico 2). Dentro de esta categoría es notable que también se encuentren las variables mejor y peor evaluadas, estas son: la medida del conocimiento del mercado objeto (82.25% promedio) y la existencia de sistemas de información exterior e interno (16.35% promedio).
3. La evaluación de los elementos de control resulta ser apenas regular, con una media de 52.37%. Esta media es de suma importancia para la eficiencia y viabilidad de cualquier sistema de gestión y que corresponde al área de desempeño más frecuente y tradicional en el ejercicio profesional de los contadores auditores. (anexo No.2 gráfico 4)
4. Los encuestados estiman que no existe carencia de recursos para satisfacer la necesidad de los clientes (71.25% como media) y con la mayor homogeneidad en los datos (percepción generalizada y muy bien asumida).
5. La media total de este instrumento de evaluación, aplicado para medir la presencia y utilización de los actuales sistemas de gestión, resultó ser apenas regular (51.5%), lo que indica que pueden ser mejorados ostensiblemente, en el caso de existir, o debe ser implementado uno pertinente cuando corresponda.

Al analizar las diferentes formas en que se aplican los sistemas de gestión en empresas de Latinoamérica, se puede señalar que existe una tendencia generalizada hacia la integración de las diferentes herramientas. Esto se ve materializado en la incorporación de diferentes técnicas propuestas por variados autores; las que se utilizarán dependiendo del tamaño, complejidad y recursos de la empresa.

Se ha adaptado un sistema de gestión para las PYMES de la V región utilizando como referencia el sistema Dia-Lajaonet elaborado por un grupo de autores

latinoamericanos avalados por la AOTS (Association for Overseas Technical Scholarship-Japón) el cuál fue probado con éxito en diferentes países del continente.

El sistema propuesto está estructurado con el afán de presentar las técnicas de gestión ordenadas de acuerdo a los cinco elementos esenciales de este y que son: El factor humano, el Mercado/Producto, el gerenciamiento de la rutina, el gerenciamiento de la mejora y el direccionamiento.

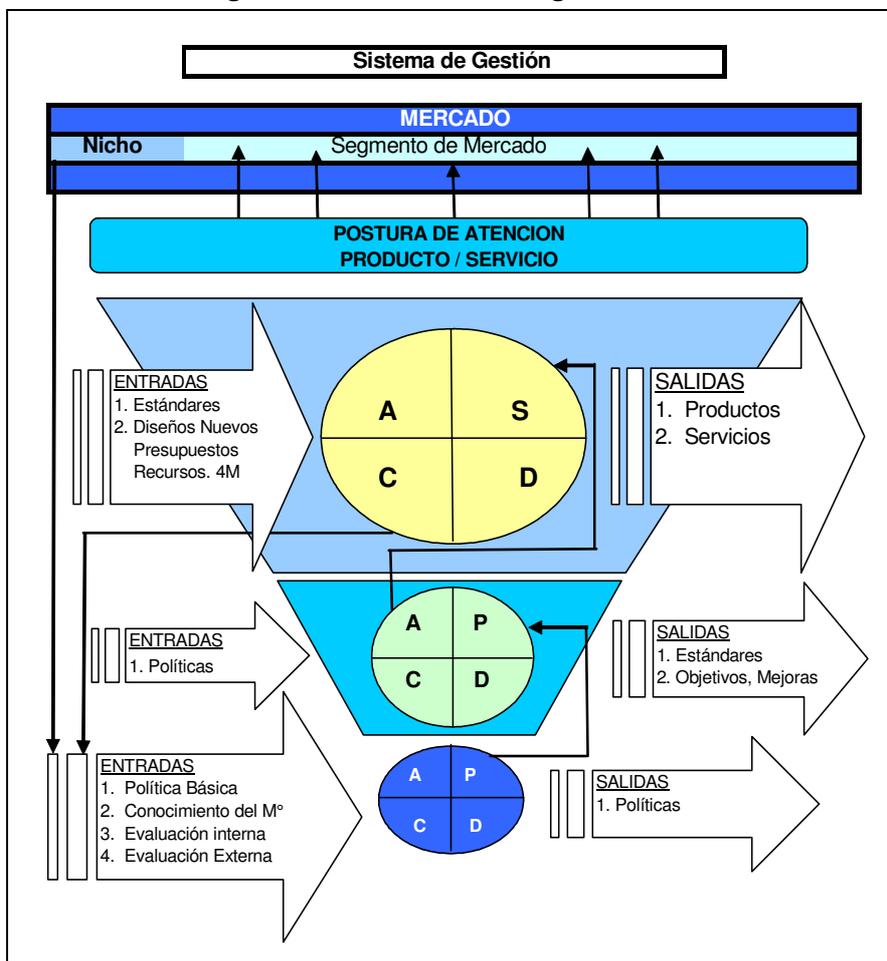
A continuación se presenta el sistema propuesto, comenzando con una visión general de este, para luego continuar abordando los elementos básicos antes mencionados, para facilitar su implementación en la práctica de manera inmediata y su aplicación en forma gradual, con el fin de ir generando resultados positivos desde su puesta en marcha.

# SISTEMA DE GESTIÓN PROPUESTO

## VISIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN

Antes de entrar a cada uno de los elementos del sistema de gestión se presenta una visión general de estos; en el diagrama No.1 se presenta el Sistema de Gestión para las PYMES de la V región.

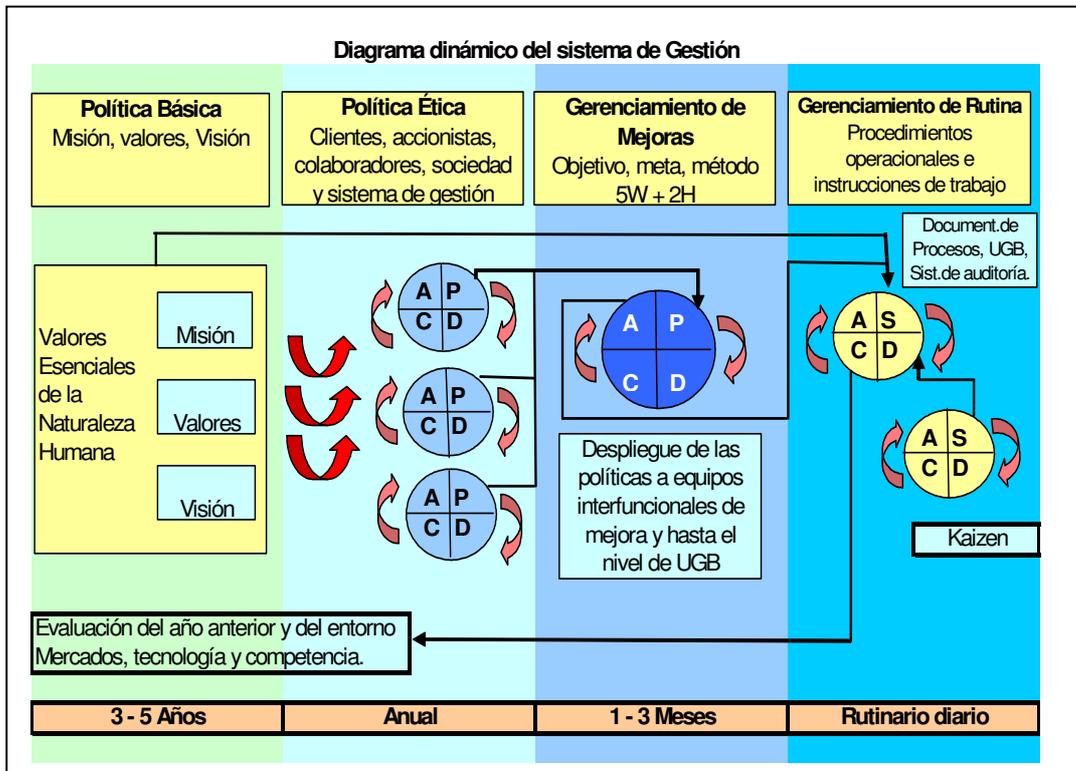
Diagrama No.1: Visión general del sistema de gestión.



Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.

En el diagrama No.2 se ve la estructura dinámica del Sistema; estos diagramas facilitarán la comprensión de la aplicación de los diferentes elementos, tomando en cuenta el horizonte de tiempo en el que operan.

**Diagrama N° 2: Estructura dinámica del Sistema.**



Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.

Se pueden clasificar en tres tipos las actividades que se realizan en la empresa:

1. Actividades rutinarias (procesos) y Kaizen (gerenciamiento de rutina); El horizonte de trabajo es diario o a muy corto plazo. Estas actividades representan el mayor volumen, ya que incluyen todas las que se realizan de manera cotidiana como comprar, producir, vender, entregar, cobrar, contratar personal, pagar los sueldos, elaborar los estados financieros, capacitar al personal, entre otras. Kaizen son pequeñas mejoras que las personas a nivel operativo incorporan en sus procesos, los cuales redundan en una optimización de los resultados sin que, en la mayoría de los casos, se necesiten cambios en los estándares de trabajo.
2. Actividades de mejora (gerenciamiento de mejoras); son proyectos que buscan generar innovaciones. El horizonte de trabajo es de uno a tres

meses. Estas actividades permiten que las empresas incorporen mejoras de manera sistemática; se caracterizan por ser un esfuerzo que se concentra en aquello que la empresa necesita más en un momento dado. Por lo general, se llevan a cabo a través de equipos de mejora y son las que permiten que las empresas avancen de forma sostenida. Para decidir cuales son las mejoras que la empresa necesita, tenemos el tercer tipo de actividades.

3. Actividades para direccionar la empresa; Incluyen tanto la política básica como el despliegue de políticas o directrices (ver el diagrama 1). El horizonte de trabajo es de tres a cinco años para la política básica y de un año para el despliegue de políticas. Estas actividades, sin bien son reducidas en número e intensidad, su valor estratégico es inmenso porque permiten definir el rumbo y la velocidad que los líderes quieren para la empresa.

Estos tres tipo de actividades tienen dos características comunes: todas las actividades están interconectadas, funcionan como un sistema (ver el diagrama 2) y siguen el ciclo Planificar, Desarrollar, Controlar y Ajustar (PDCA), conocido como el ciclo Deming.

### **IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN:**

Cuando la empresa quiere emprender un cambio, requiere preguntarse dónde está (diagnóstico), saber dónde desearía estar (objetivo) y seleccionar el camino para lograr el tránsito de un punto al otro.

Como punto de partida está la identificación de los problemas más graves que el director de la empresa esta enfrentando en el momento. En general, estos problemas serán efectos, como la pérdida de clientes, la generación insuficiente de utilidades o la entrega con mucho retraso a los clientes.

Después de identificar esos problemas el siguiente paso es montar sobre ellos los PDCA de mejora a corto plazo, de uno a tres meses, para lo cual se

forman equipos con las personas involucradas y se generan resultados a corto plazo. Luego se generan mejoras sobre los principales problemas identificados por los directivos y cuando existe suficiente madurez en la organización, se ha comprendido a fondo lo que es el ciclo PDCA y se ha descubierto el potencial humano dentro de la empresa, entonces ampliamos el horizonte de planeación a un año. En esta situación, basamos el plan anual en un diagnóstico más profundo de la organización y de su entorno. El plan anual servirá de ahora en adelante para alimentar los ciclos a corto plazo (uno a tres meses) y para dirigir la empresa de manera más efectiva.

Después de esta etapa la organización ya estará en condiciones de elaborar su política básica (misión, visión y valores) de manera participativa, construyendo una visión compartida en la que nadie dudará del significado de esta política ni de su valor para todos en la empresa.

A continuación se abordarán cada uno de los elementos del sistema de gestión, ordenando las distintas técnicas, agrupadas a su vez en los cinco elementos esenciales del sistema de gestión que sugerimos, estos son:

- Aspectos Humanos
- Mercado – Producto
- Gerenciamiento de Rutina
- Gerenciamiento de Mejora
- Direccionamiento

## **ASPECTOS HUMANOS**

La Energía del ser humano proviene de varias fuentes, pero la principal de ellas está ligada a los valores de su condición humana, aquello a lo que no puede renunciar. Sin energía no hay movimiento para la acción. Esto significa que las personas que están en las posiciones directivas necesitan profundizar sus conocimientos en cuanto a la naturaleza humana y sus valores. A través del mejor conocimiento de la naturaleza humana, que es universal, se puede mejorar la autoestima de las personas.

El presente sistema de gestión pretende crear una unión directa entre las técnicas de gestión y el factor humano en su plenitud, con el objetivo de alcanzar los objetivos de la empresa, tomando en cuenta las necesidades de todos los involucrados que, naturalmente, incluyen al empleado.

Este elemento, que desde nuestra perspectiva es la base y sustento de nuestro sistema, utiliza las siguientes técnicas:

1. Gerenciamiento de Crecimiento Humano (Programa de Educación).
2. Liderazgo.

### **1. GERENCIAMIENTO DEL CRECIMIENTO DEL SER HUMANO:**

El gerenciamiento del crecimiento del ser humano está enfocado a la preparación del entorno, creando elementos de referencia para estimular el crecimiento de las personas, aunque respetando, desde luego, la voluntad de cada uno.

El primer paso para la estructuración del camino de desarrollo de las personas es desarrollar un programa de educación que actúa con conceptos ligados a la liberación del potencial individual, mientras que el programa de entrenamiento auxilia en la mejora del trabajo técnico, que es el motivo de la contratación del individuo.

Un programa completo de educación debe abarcar los aspectos siguientes: El conocimiento elemental de sí mismo; conocimiento de sus fuentes de energía/motivación; conocimiento de los conceptos clave de las organizaciones; conocimiento de herramientas que permiten a una persona autogestionarse; conocimiento de herramientas relacionadas con la calidad de vida en el trabajo, y conocimiento de herramientas de gestión utilizadas día a día en el trabajo.

- a. **Conocimiento elemental de sí mismo:** Esta enfocado en los conceptos que generan la búsqueda de mejora personal, estos son: El tener objetivos personales, el conocer sus capacidades, habilidades y actuar con inteligencia y voluntad. Con el programa de educación se pretende ser un conductor del destino del empleado sin ser paternalista para no interferir en el libre albedrío de las personas, claro está, dejando en claro que la responsabilidad de su porvenir le pertenece solamente a él.
- b. **Conocimiento de sus fuentes de energía/motivación:** Las necesidades son las fuentes de energía del individuo que lo impulsan para su porvenir. Estas necesidades se pueden agrupar en: Necesidad fisiológica, de seguridad, de socialización, de autoestima y de autorrealización.
- c. **Conocimiento de su ambiente:** El empleado necesita conocer las reglas del juego para saber manejar su ambiente y de esta forma poder liberar toda su energía.
- d. **Conocimiento de herramientas que permiten al individuo autogestionarse:** Es importante que el empleado aprenda a administrar su propio trabajo, sin depender más de un jefe que tenga que mostrar a cada momento lo que hay que hacer y lo que hay que cambiar en su trabajo. El ideal es que la persona se exprese como un todo y que sea creativa en la búsqueda de soluciones de problemas y mejoras relacionadas con todo cuanto esté en el horizonte del empleado.

Las herramientas que ayudan al autocontrol o autogestión pretenden asegurar que los rumbos están establecidos, que existan acciones de peso para

alcanzar estos rumbos, que se verifique el trabajo de manera que quede claro en qué situación se encuentra, permitiendo así la implementación de las acciones correctivas necesarias que garanticen que se alcancen las metas del plan. Estas herramientas son:

- **Conceptos de control de calidad:** El empleado aprende que su autogestión depende, en primer lugar, de tener rumbos claros a través del producto de su área, sus requisitos (metas de la rutina) y de las metas ligadas a las políticas (metas de mejora). El empleado o grupo de empleados estará controlando desde lo que se planeó y a partir del cumplimiento de otras fases como poner en práctica, controlar y actuar correctivamente. Si una de estas fases no se cumple, no hay un verdadero control o autogestión.
- **Flujograma:** El empleado aprende a interpretar todas las etapas del proceso de trabajo, de tal forma que pueda ver los puntos críticos o con probabilidad de problemas relacionados con la calidad, productividad, costos, seguridad, entre otros.
- **Herramientas de control de calidad:** Los empleados aprenden que las herramientas son auxiliares del raciocinio y amplían el poder de la persona relacionado con el ataque a los problemas. Estas herramientas dirigen los rumbos del trabajo para lo que es realmente relevante y auxilian al equipo a llegar a un acuerdo de forma eficaz y rápida.
- **Gráfica de control:** La gráfica de control, se debe fijar en la pared, aplicando la administración visible. El gráfico demuestra las metas (requisitos-puntos de control), hace las comparaciones entre lo que se logró en el pasado y lo que es reciente a través de las últimas mediciones, el problema reciente (diferencia entre la meta y lo que ya se alcanzó) y muestra una línea con la referencia del mejor desempeño, el benchmark.
- **Hoja de verificación:** Es un formulario montado en la fase de planeación para el acompañamiento de la meta de rutina (requisito del producto-punto de control). En esta hoja se registran todas las variaciones en cuanto al proceso

de trabajo. Está montada en un formato muy simple y se utiliza con una periodicidad definida de acuerdo con el grado de importancia del asunto y el volumen de problemas que están surgiendo. La recolección de datos la realizan los empleados, lo que les permite un trabajo basado en hechos y datos. Los datos se reúnen para tomar acciones correctivas.

- **Estratificación:** Después del reconocimiento de los problemas se debe organizar los datos para permitir una acción concreta sobre los mismos a través de la hoja de verificación. La estratificación coloca elementos iguales o semejantes juntos. En la estratificación se destacan uno o más elementos, por ejemplo, las reclamaciones de los clientes.
- **Pareto:** Los datos de la estratificación se analizan en la gráfica de Pareto, una gráfica de barras que muestra el problema mayor a la izquierda del gráfico y los problemas menores a la derecha. El concepto de Pareto está ligado a la regla del 20/80 que significa que el 20% de los problemas genera 80% de los impactos.
- **Diagrama de causa y efecto:** Parte del supuesto de que nunca se debe atacar un problema sin conocer sus causas. Y pocas causas generan gran impacto en el problema. Desde la definición de qué problema atacar, el grupo levanta todas las causas posibles considerando las 4 Ms, o en algunos casos las 6 Ms, de acuerdo con la necesidad del problema. Las primeras 4 Ms son: Máquina, mano de obra, material y método. Método aquí se define como la manera en la que se definió la realización del trabajo. Las otras 2 Ms son el medio ambiente y la medición.
- **Acciones correctiva, preventiva y predictiva:** El empleado necesita conocer la diferencia entre los tipos de acción para la solución de los problemas. Una acción es correctiva cuando algo se rompió y después se arregló; una acción es preventiva cuando se estudia la causa de por qué se rompió y se bloquea para no permitir que se vuelva a romper otra vez; una acción predictiva está ligada principalmente al momento de la planeación.

- **Estudio de la causa primaria:** Para conocer la causa de un problema debemos hacer una serie de preguntas que son los por qué: ¿Por qué se atendió mal al cliente?, ¿por qué lo atendió mal el empleado?, ¿por qué no ha sido entrenado aún?, ¿por qué no se ha definido aún el cronograma de entrenamiento?, ¿por qué no ha autorizado la gerencia el presupuesto de entrenamiento para este año?
- **Lluvia de Ideas:** Cuando el grupo se reúne, el primer paso es la definición clara del problema que se va a atacar, el cual se escribe en una frase corta y con letra de molde y clara. A partir de ahí, un líder elegido por el grupo pide a cada uno, en una secuencia acordada, que presente solamente una idea sobre la causa del problema. Aun cuando la persona tenga varias ideas, deberá aguardar hasta que llegue nuevamente su turno y observar si alguien del grupo no ha presentado algo semejante. Ésta es una forma de desarrollar a las personas y de buscar el compromiso con el proceso elaborado por el grupo para atacar un problema. En el proceso de la sesión de lluvia de ideas se consideran dos etapas. La primera sirve para levantar el mayor número de ideas posibles. La segunda fase de la técnica esta ligada a la selección de las ideas de mayor peso, la que debe ser elegida entre todos los participantes: La idea de mayor peso recibe 5 puntos, la segunda 4 y la de menor peso recibe 1 punto.
- **(CCC) círculos de control de la calidad o grupos de ataque de problemas de la rutina:** El CCC es un grupo que controla la calidad. El modo es girar el PDCA, es decir, desde lo que se planeó e implantó, el trabajo se controla utilizando las herramientas de control de la calidad y del grupo que propone las acciones correctivas. El CCC actúa dentro de una célula o UGB, y es integrado por un grupo de empleados de la propia UGB que van a ayudar en el ataque de problemas. Este grupo de ataque a los problemas está relacionado directamente con la gestión de rutina y se espera que todos los empleados participen.

## **2. EL LIDERAZGO:**

La organización depende del ejercicio de liderazgo en diversos niveles jerárquicos, abarcando todos aquellos que poseen un equipo de empleados enfocados en algún tema. Las herramientas de gestión mencionadas anteriormente son elementos que actúan fuertemente a favor del liderazgo, ya que consiguen dar rumbos, involucrar a las personas y proporcionar energía para que el equipo busque los resultados propuestos.

Las herramientas que aportan al liderazgo son: la definición de rumbos, involucramiento y expectativas, responsabilidad y creatividad esperada, y creación de ambiente de estímulo del empleado para seguir las metas. En el nivel estratégico la fijación de rumbos validados por los valores de las personas y de la capacidad de unir a todos en dirección a un rumbo común es el punto más relevante.

En el nivel estratégico, la calidad de política básica armonizada con los valores de los empleados es el elemento crítico. En el nivel táctico, que abarca el nivel de jefaturas y gerencias, el gran papel es involucrar a las personas para que realicen aquello que se programó y creen algo nuevo, usando la creatividad del equipo. En esta situación, los puntos críticos son el entrenamiento, la información a los empleados (retroalimentación) y la buena negociación que estimule al equipo a dar lo mejor de sí.

En cuanto al liderazgo dentro de las células, el trabajo del líder está enfocado en la unidad del equipo, teniendo como objetivos: Alcanzar los resultados esperados, la participación de todos en el reconocimiento de alternativas para métodos de trabajo y de selección de los mismos, además del estímulo para que el equipo participe de forma muy estrecha con los grupos de ataque a los problemas. En el caso del liderazgo dentro de un grupo de CCC, el punto clave es el estímulo dado por el líder para que todos participen activamente en la reunión, ayuden en el ataque de los problemas y se concentren en la actividad del momento.

## **ASPECTO DE MERCADO – PRODUCTO**

### **1. IR AL ENCUENTRO DEL CLIENTE. (CALIDAD Y DEFINICIÓN DE PRODUCTO):**

Ya sea un producto o un servicio, estamos hablando de aquello a través de lo cual una empresa satisface las necesidades de sus clientes. Es fundamental que la empresa conozca los requisitos del cliente y los satisfaga de manera consistente. En la medida que un fabricante llene de mejor manera las expectativas del cliente que sus competidores, tendrá éxito en el ámbito comercial, y si además mantiene sus procesos competitivos, es decir, evita desperdicios, tendrá asegurados su supervivencia y crecimiento.

El proceso de conocimiento del cliente y la definición del producto se basa en los pasos siguientes:

- Definir el mercado o región de influencia de la empresa.
- Establecer segmentos dentro de dicho mercado.
- Identificar las necesidades de cada segmento.
- Definir qué conjunto de necesidades se selecciona como requisito, es decir, lo que se convertirá en el producto de la empresa y como quedará definida la calidad ofrecida.

Para tener “calidad” tal como la definen las distintas normas de calidad internacional y lograr la satisfacción del cliente, se debe pasar por cuatro etapas:

1. Establecer quiénes son mis clientes.
2. Definir qué es lo que quieren mis clientes. Calidad es: “el grado en que un conjunto de características inherentes (de cada producto o servicio) cumple con los requisitos (establecidos por el cliente).
3. Traducir los requerimientos del cliente en especificaciones, lo que se llama calidad de diseño.
4. Producir un producto o servicio que satisfaga las especificaciones. A esto se le denomina Calidad de conformancia.

El primer reto consiste en definir quiénes son mis clientes, para lo cual tenemos que diferenciar segmentos de clientes, de acuerdo a ciertas características comunes. Los clientes que pertenecen a un segmento de mercado tendrán necesidades o requerimientos similares, por lo que nuestro producto debe estar diseñado pensando en satisfacer los requerimientos de un grupo de clientes en particular.

El segundo reto es saber qué quieren mis clientes; para esto podríamos seguir diferentes estrategias, como observarlos, conocer sus patrones de consumo, sus preferencias y entender a qué se deben sus quejas o reclamos.

Una vez que sepamos lo que el cliente quiere podremos afrontar el tercer reto, que consiste en traducir sus deseos o requerimientos en especificaciones, para esto se puede usar la técnica conocida como “Despliegue de la función de calidad”.

## **2. DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD A NIVEL BÁSICO:**

El despliegue de la función de calidad es una herramienta que busca asegurar un nivel de calidad aceptado por el cliente, considerando el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto. Está es una herramienta de comunicación entre las áreas; evita ambigüedad y desperdicios excesivos originados por la incomprensión de los requerimientos del cliente.

Los datos se agrupan en una tabla que contiene por un lado los requerimientos del cliente, en los cuales consideramos los qué, es decir, los efectos y por otro contempla los cómo, es decir, las causas que nos permitirán cumplir con los qué establecidos por el cliente.

Las relaciones entre los qué y los cómo se califican como fuertes, medias y débiles, y se puede asociar un símbolo o un número, por ejemplo, 9 fuerte, 3 media, 1 débil. Cada necesidad manifestada por el cliente se tiene que traducir a través de una matriz en los diferentes cómo, es decir, definir de manera concreta la forma en que se va a satisfacer cada qué.

La siguiente etapa es traducir las especificaciones en productos o servicios de manera consistente y eficiente, evitando los desperdicios a lo largo de los procesos para que pueda mantener los costos bajos y lograr las utilidades esperadas.

Al hablar de calidad de diseño, nos referimos a diferentes niveles de calidad o diferentes grados de cumplimiento de los requerimientos del cliente. Al hablar de calidad de conformancia, nos referimos al cumplimiento o incumplimiento de las especificaciones.

### **3. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN:**

Es fundamental que la empresa busque una estrategia de diferenciación efectiva para poder tener éxito en un mundo cada vez más competitivo, esta puede consistir en destacar cualquier variable que sea atractiva para el consumidor, tales como:

- Calidad superior del producto o servicio.
- Menor tiempo de respuesta.
- Menor tiempo en la entrega.
- Innovación en productos o servicios.
- Disponibilidad en horarios más amplios.
- Mayor variedad de productos.

Para lograr lo anterior nuestro producto o servicio debería tener determinadas características:

- a. **Características básicas (calidad exigida o esperada):** el cliente espera que el producto cubra al menos las características básicas, por que su presencia no implica gran satisfacción, pero su ausencia sí provoca gran insatisfacción. Un ejemplo puede ser que una ampolleta no encienda.
- b. **Características de rendimiento:** este tipo de características presenta una relación directamente proporcional con la satisfacción del cliente; a mayor rendimiento mayor satisfacción y viceversa. Por ejemplo, la vida útil y consumo

energético de la misma ampolla, es decir, cuantas horas ilumina y con que consumo eléctrico.

- c. **Características inesperadas (calidad atractiva):** el cliente no las espera, por lo que la ausencia no produce insatisfacción; sin embargo, cuando están presentes producen una gran satisfacción en el cliente, y ésta crece en forma exponencial. Por ejemplo, siguiendo el ejemplo de la ampolla, puede ser un diseño que haga más fácil su instalación o extracción, un medidor de vida útil restante, mayor luminosidad con menos consumo.

#### **4. EL CLIENTE INTERNO Y EL CLIENTE EXTERNO:**

“El siguiente proceso es el cliente” es una máxima del sistema de calidad japonés. A través de ella se pretende establecer que debemos tratar a las personas que servimos dentro de nuestra empresa como si fueran nuestros clientes. Esto significa conocer sus requerimientos y atenderlos con prontitud y humildad. De esta forma nuestros clientes internos serán las personas o departamentos que intervienen después de nosotros en el camino de la transformación de un producto y/o servicio que, a su vez, ha sido requerido por nuestros clientes externos. Es decir, dentro de la misma empresa, el que arma una mesa es cliente del que fabrica las patas y el respaldo, y el que solicita un material es cliente de quien se lo debe entregar.

Para la PYMES todo debe empezar con la clara definición de quienes son los clientes y establecer sus requerimientos en cuanto al producto que les proporcionaremos y todos los elementos inherentes. Produciéndose muchas veces la necesidad de negociación debido a los limitados recursos con que generalmente se cuenta.

#### **5. PLAN DE CONTROL:**

Los planes de control son documentos cuya función es describir cómo asegurará la empresa la calidad del producto o el servicio. Las PYMES pueden iniciar su aplicación con los elementos básicos que cumplan con identificar entre otros:

- Quienes son sus clientes y sus requerimientos.
- Cuáles son los productos o servicios, y las características a través de las cuales va a satisfacer estos requerimientos.
- Cómo se elaboran los productos o servicios proporcionados.
- Qué métodos de control y registros de calidad se aplicarán para asegurar que se cumplan las características y especificaciones y así se satisfagan los requerimientos de sus clientes.
- Qué se debe hacer ante una anomalía.

En el anexo No.2 tabla 7, se presenta un modelo de plan de control.

## GERENCIAMIENTO DE RUTINA

El gerenciamiento de rutina contempla todas las actividades necesarias para que cada departamento alcance eficientemente el objetivo de su proceso. El proceso de un departamento es la serie de actividades que tiene que realizar para que la “materia prima” se convierta en “producto terminado” y lo puedan utilizar tanto el cliente interno como el externo.

Este tipo de gerenciamiento es crítico para el éxito de la empresa y debe ser el punto de partida en los esfuerzos de mejora, es decir, que antes de pensar en cosas nuevas e innovaciones o en realizar cambios mayores, es conveniente que establezcamos lo que ya tenemos y lo hagamos de manera consistente y sistemática para alcanzar los resultados esperados. En el PDCA de rutina la P de Plan se convierte en S de Standard.

### 1. DOCUMENTACION:

La documentación de la rutina de las PYME, se debe dividir en cuatro niveles, cada uno de ellos ve las actividades con diferente grado de detalle.

- Guía Nivel 1: Lineamientos estratégicos: Documento que contiene el objetivo, los lineamientos estratégicos, las principales restricciones o las precauciones que se deben considerar en un conjunto de procesos o actividades relacionadas.
- Guía Nivel 2: Procedimiento operacional: Descripción de la secuencia de actividades que se deben seguir para alcanzar un resultado. Es fundamental para establecer las cadenas internas cliente-proveedor, y asegurar un funcionamiento estable dentro de la organización.
- Guía Nivel 3: Instrucciones de trabajo: Descripción detallada, paso a paso, para realizar una tarea que requiere mucha precisión. Son fundamentales para la capacitación técnica y certificación de competencias.

- Guía Nivel 4: Instrucciones técnicas: Documentación técnica o referencias de proveedores o de instancias normativas que la empresa incorpora gradualmente dentro de su sistema.

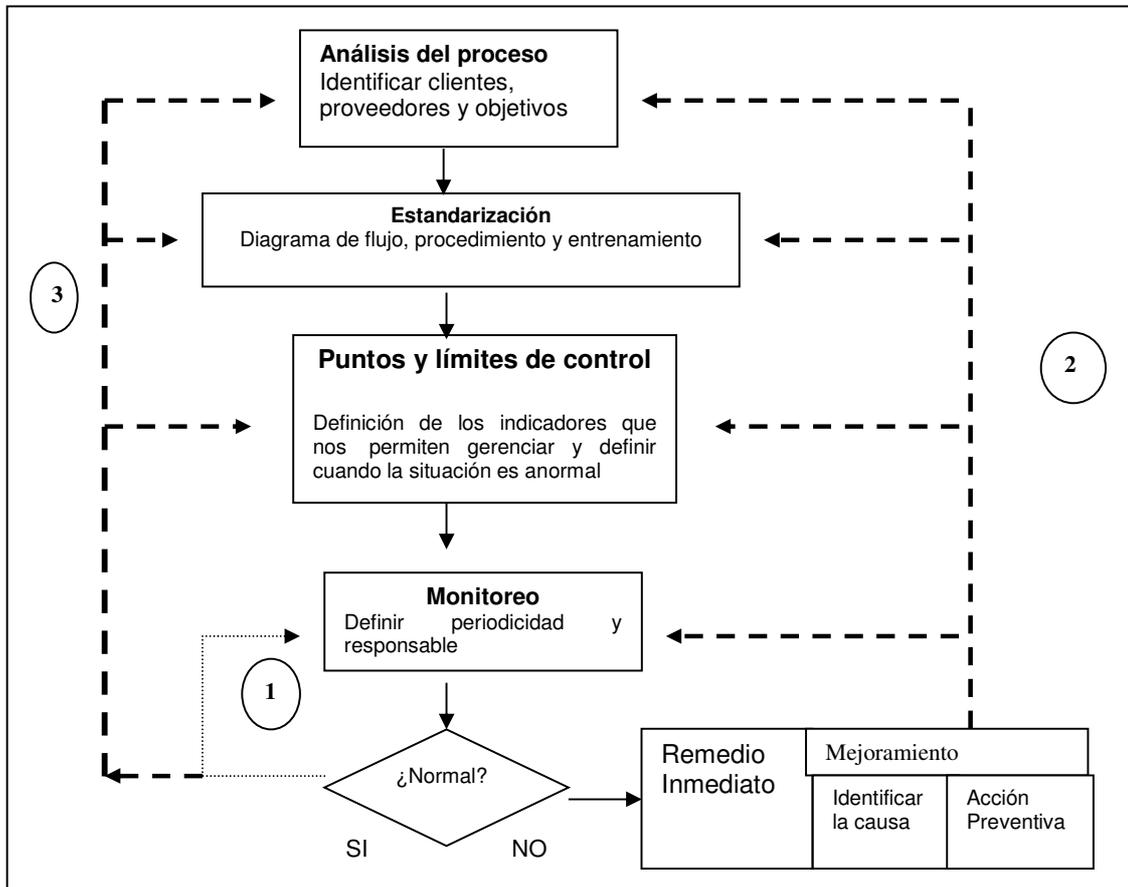
## **2. IMPLEMENTACIÓN DEL GERENCIAMIENTO DE RUTINA:**

Para implementar el gerenciamiento lo primero es definir cuatro etapas:

- a. Análisis del proceso. Identificar clientes, proveedores y objetivos.
- b. Estandarización. Diagrama de flujo, procedimientos y entrenamiento.
- c. Establecimiento de puntos y límites de control. Definición de los indicadores que nos permitirán gerenciar y definir cuando la situación es normal.
- d. Monitoreo. Definir periodicidad y responsable.

A partir de estos cuatro puntos podemos gerenciar nuestras rutinas a través de la aplicación de los tres PDCA que se observan en diagrama 3, para lo cual supervisamos los indicadores o puntos de control.

**Diagrama No.3: Procedimiento resumido para implementar el gerenciamiento de rutina (1), de anomalías (2) y de mejora (3):**



**Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.**

1. Si todo funciona como se espera, se deja que el proceso continúe sus operaciones y que lo administren los que operan el PDCA 1.
2. Si se presenta una anomalía, debemos gerenciar con el PDCA marcado con el número 2, y es muy importante que la organización sea disciplinada para cumplir los requisitos establecidos para atacar la anomalía.
3. Si las cosas son normales, pero ya no estamos satisfechos con el nivel de desempeño de nuestros procesos, gerenciamos con el PDCA marcado con un número 3, a este PDCA lo podemos llamar gerenciamiento de la mejora, ya que

desafía la situación actual y busca, girando el PDCA de mejora crear un proceso de innovación continua.

### **3. ESTANDARIZACIÓN:**

Un proceso que mantiene las mismas condiciones produce los mismos resultados; por lo que si deseamos obtener los resultados esperados consistentemente, es necesario estandarizar las condiciones, incluyendo materiales, maquinarias y equipo, métodos, procedimientos y el conocimiento y habilidad de la gente.

Para lograr una estandarización efectiva debemos definir los puntos de control y de verificación y acordar un método, documentarlo como se estableció anteriormente y proporcionar capacitación.

Los elementos claves de los estándares, representan la forma mejor, más fácil y segura de hacer un trabajo. Ofrecen la mejor forma de preservar el conocimiento y la experiencia, proveen una forma de medir el desempeño, muestran la relación entre causa y efecto, proveen una base para mantenimiento y mejoramiento, proveen objetivos e indican metas de capacitación, proveen una base para diagnóstico y auditoría, proveen medios para prevenir la recurrencia de errores y minimizan la variación.

- a. Puntos y límites de control:** Los puntos de control son aquellos indicadores que se usan para monitorear si el comportamiento del proceso es el esperado. Los puntos de control pueden ser características de calidad, como en el caso de una carta de control para verificar la calidad de un producto, o pueden ser cualquier otra variable que nos permita monitorear el comportamiento de nuestras actividades. Por lo común los puntos de control se seleccionan para verificar la calidad, el costo, el tiempo o el volumen.
  
- b. La administración de las anomalías:** Las anomalías están presentes en los procesos y se deben administrar adecuadamente, ya que en la prevención de su recurrencia está la clave de la mejora continua. Una anomalía se detecta cuando cualquier valor de un punto de control excede los límites de control. Cuando se presenta una anomalía debemos buscar su causa y eliminarla.

Para administrar las anomalías se utiliza la herramienta llamada “reporte de anomalías”, que se rige por el ciclo PDCA y que permite dar un seguimiento adecuado al problema. La estructura del reporte de anomalías tiene los siguientes elementos:

- Descripción de la situación actual
- Análisis de las causas
- Corrección
- Remedio Inmediato
- Prevención de la recurrencia

La prevención de la recurrencia es el elemento de mayor importancia en la administración de los procesos y muchas veces requiere la adecuación del sistema de trabajo. Cada informe, al emitirse, tiene un folio de referencia, fecha de emisión y fecha de recurrencia del problema; al concluir cada caso debe hacerse del conocimiento del director o jefe del área, cuya firma se requiere.

En cada uno de los pasos se requiere especificar la fecha de término y recibir la aprobación del jefe de nivel inmediato superior de la persona responsable, de esta forma darnos cuenta si se dio el trato adecuado a cada caso.

No es necesario estandarizar todas las actividades que se desarrollan en una empresa; debemos iniciar por aquellos en las que la estandarización genere beneficios considerables.

- c. Sistema de auditoría:** Como complemento a todo sistema, necesitamos diseñar un esquema adecuado de auditoría que nos permita detectar áreas de oportunidad y evitar que los procesos, los sistemas y los productos sufran un deterioro gradual que pudiera ser imperceptible a simple vista, pero que con el paso del tiempo pueda ser irreversible. Con el sistema de auditoría buscamos verificar que se aplique el sistema de gestión y que los productos se fabriquen conforme a las especificaciones.

## **I. Actividades y responsabilidad del auditor:**

- Se debe preparar con anticipación sobre cuáles son los requisitos o procedimientos que serán auditados.
- Mantener una postura adecuada junto al auditado, procurando ayudar a percibir la falla.
- Preparar un informe de no conformidad cuando se constate una falla en relación con el requisito/procedimiento operacional.
- Preparar un informe del fin de la auditoría para el auditor jefe.
- Diseñar estadísticas de no conformidades para el análisis de la gerencia.
- Fijar un cuadro de administración visual en el departamento con la copia del informe de no conformidades.
- Verificar la eficacia de las acciones correctivas/preventivas para no conformidades levantadas dentro del plazo establecido.

## **II. Preparación de la auditoría:**

Una auditoría se debe programar con anticipación. El objeto de una auditoría es que las personas deben responder por ella, evitando tensiones negativas. Se deben registrar los aspectos positivos y negativos observados durante la auditoría. El resultado de una auditoría se debe colocar en un lugar visible del departamento auditado.

Los problemas encontrados y la posterior verificación de causa primaria deben dar origen a la política anual ligada al modelo de gestión.

## **4. SIMPLIFICACIÓN DE PROCESOS Y REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS:**

**a. Simplificación de procesos:** Los procesos para ser competitivos deben alcanzar buenos niveles de desempeño en tres variables críticas para todo proceso: Calidad, tiempo y Costo. En primer lugar, la calidad (conformancia) de un producto al salir de un proceso estará determinada por su cumplimiento de las especificaciones; la rapidez dependerá de qué tan eficiente es el proceso para satisfacer las expectativas de los

clientes en cuanto a tiempos de entrega, tiempos de espera y tiempos de atención, y finalmente el costo dependerá de los desperdicios en los procesos.

El efecto de reducir el tiempo de fabricación se debe analizar desde el punto de vista de las actividades que se realizan, las cuales se pueden dividir en las que agregan valor al producto y las que no lo hacen.

Tradicionalmente los empresarios en las Pymes han querido alcanzar niveles elevados de competitividad o lograr su supervivencia a través de programas de reducción de costo. Sin embargo, la mayoría de las veces estas acciones tienen un efecto inmediato que es positivo, pero a la larga son contraproducentes. “Lo barato cuesta caro”.

La estructura organizacional evoluciona y con frecuencia las modificaciones a ésta provocan que los procesos se adapten a ella, cuando debiera ser exactamente lo contrario, primero diseñar un proceso y después establecer la estructura organizacional adecuada para administrarlo y mejorarlo.

La gran cantidad de PYMES familiares, que muchas veces ajustan las estructuras a las necesidades de la familia, deben tener especial cuidado porque pueden perder de vista el objetivo de satisfacer al cliente y deformar los procesos.

Para que una empresa tenga éxito en rentabilidad y crecimiento, es fundamental:

- Un diseño estratégico de sus procesos clave y de apoyo (efectividad en el enfoque).
- Una correcta implementación del diseño (determinación en la implementación).
- Un control y mejoramiento continuos (estandarización y eficiencia en la administración de procesos).

Una empresa organizada por funciones pierde fácilmente la visión integral del proceso porque éste recorre transversalmente varios departamentos que frecuentemente tienen objetivos contradictorios y entre los cuales existen barreras que desgastan y hacen improductiva a la organización.

## **b. Valor y desperdicio:**

- **Valor:** En un proceso productivo, lo que agrega valor son únicamente aquellas actividades que transforman física o químicamente el producto. Actividades como el transporte, el almacenaje, la inspección, entre otras, no agregan valor al producto ya que no lo transforman. En el caso de los servicios, las actividades que agregan valor serán aquellas de las que depende directamente que se proporcione el servicio al cliente.
- **Desperdicio:** Desperdicio es todo aquello que exceda la cantidad mínima de recursos (humanos, económicos, materiales, tiempo, etc.) indispensables para lograr un objetivo (producto terminado, proyecto, tarea y otros). Desperdicio es toda actividad o recurso que no agrega valor a la función del objetivo buscado. Un gran porcentaje de las actividades realizadas o de los recursos presentes en una organización no agrega valor, sin embargo, sí agrega costo. Las principales actividades que generan desperdicios son las siguientes: La sobreproducción, Inventarios excesivos, productos defectuosos, retrabajos y reparaciones, movimientos innecesarios, procesos ineficientes, esperas (colas), transporte.

## **c. Las 5`Ss.:**

Esta técnica consiste en crear un entorno de trabajo ordenado, limpio y seguro, en las que se facilita la realización de las tareas cotidianas y se generan productos y servicios con calidad y bajos costos. Para lo anterior hay que concentrarse en las tareas que agregan valor, eliminando de raíz la mayoría de las actividades que no agregan valor, como buscar las cosas, repetir un trabajo, hacer lo que no se tiene que hacer, entre otras. Esta técnica concluye con disciplina, la quinta "S", la cual se entiende como el respeto a las reglas del juego y seguir los estándares establecidos.

**SEIRI; seleccionar (clasificar lo necesario y lo innecesario):** Con base en el conocimiento del proceso, de materiales, herramientas, dispositivos entre otros, se debe clasificar (seleccionar) y agrupar los elementos de un universo considerando un común denominador; en este caso, su utilidad para desempeñar el trabajo. La cantidad de cosas que llegan y se almacenan en un proceso enorme, nos agobia y ocupa espacio vital para

las operaciones productivas, por lo que es importante deshacerse de lo innecesario. Una de las formas más efectivas de estratificar los objetos necesarios es de acuerdo con la frecuencia con que los utilizamos, ya que éstas será la base para determinar la ubicación que deben ocupar, lo cual se determina en la segunda S.

**SEITON; Organizar (estandarizar la ubicación e identificación de los objetos):**

Después de hacer una primera selección entre lo necesario y lo innecesario y una segunda clasificación de lo necesario en función de la frecuencia de uso, se debe pasar a la organización de lo necesario. Organizar es “estandarizar el almacenamiento de los objetos”. Esto permitirá que cualquier persona pueda localizar cualquier objeto inmediatamente, tomarlo y devolverlo fácilmente a su lugar después de usarlo; para esto se requieren las tres claves de la organización:

- Definir qué, es decir, qué artículo se va a almacenar o ubicar en nuestro entorno.
- Definir dónde, lo que equivale al lugar en el cual se ubicará el artículo.
- Definir cuánto, es decir, la cantidad que podemos almacenar.

**SEISO; Limpiar continuamente (filosofía del mejoramiento):** Dentro del cambio que se genera un elemento muy importante es el de mantener permanente aseado el lugar de trabajo. De esta forma se va incorporando la cultura del mejoramiento continuo en la rutina diaria. Un lugar limpio provoca:

- Un ambiente de trabajo agradable que influye en la motivación del personal.
- Maquinarias y equipos bien mantenidos, lo cual incide en bajos costos de mantención correctiva y menores porcentajes de defectos.
- La reducción de las fuentes de contaminación de materiales, lo que incide en mantener bajos los costos deshechos.
- Visibilidad, que permite detectar fallas antes de que tornen graves, lo cual incide en la buena calidad y bajos costos.
- Que el avance logrado con las dos primeras “S” se consolide y se mantenga.
- La limpieza es un común denominador de los procesos altamente productivos. Un lugar sucio, además de no tener las ventajas mencionadas anteriormente, provoca un efecto de refuerzo o “bola de nieve” que consume en forma creciente los recursos de la empresa.

**SEIKETSU; Estandarizar (mantener la tres primeras “S”):** La estandarización se enfoca en la evaluación de los tres puntos antes descritos. El concepto de PDCA, se incorpora a las 5`Ss a través de esta etapa que realiza las acciones de evaluación y retroalimentación o ajuste del proceso. Este paso es indispensable para lograr la mejora continua de nuestro entorno.

La evaluación se debe realizar con diferentes frecuencias y profundidades. Para efectuar lo anterior se puede utilizar una “hoja de verificación”. Se puede iniciar con autoevaluaciones semanales o mensuales por parte de un equipo interno, siguiendo los procedimientos preestablecidos y culminando con una evaluación trimestral por la alta dirección o por especialistas externos.

Cada organización debe diseñar su sistema de evaluación, considerando quienes serán los responsables, el procedimiento de evaluación, el programa de actividades y los formatos de evaluación adecuados a su entorno considerando los tres principios SIN: Sin objetos innecesarios, sin desorganización y sin basura.

**SHITSUKE; Disciplina (formación de hábitos):** Disciplina es respetar las reglas del juego, nuestros acuerdos y compromisos, es decir, una plataforma para construir todos nuestros propósitos. Sin disciplina, las 5`Ss y la mayoría de las iniciativas de mejora, y sobre todo las que implican la participación de varias personas, estarán destinadas al fracaso. La disciplina es esencial para que un grupo de personas pueda trabajar junto y en armonía.

Un lugar de trabajo disciplinado se puede identificar fácilmente cuando todas las personas, partiendo por los líderes cumplen los siguientes aspectos:

- Portan uniformes y equipos de seguridad de acuerdo con las políticas.
- Realizan actividades rutinarias conforme a los estándares.
- Tienen un correcto cumplimiento en cuanto a la puntualidad y asistencia.
- Realizan las auditorías de 5 Ss conforme al programa.
- Realizan las actividades de limpieza cotidiana y limpian lo que ensucian.
- Devuelven al lugar que les corresponde los objetos que han usado.
- Cumplen con lo que prometen.

En primer lugar, se debe asegurar una comunicación correcta. En segundo término, será conveniente simplificar las cosas, ya que algo que parece fácil cuando lo hacemos por una vez, puede ser extremadamente difícil en las condiciones que impone la operación diaria o cotidiana.

Como se puede apreciar las primeras 4 Ss se aplican a los objetos y la última a las personas, en esta última se debe contemplar aspectos de liderazgo, trabajo de equipo y desarrollo humano que permitirá crear equipos con una nueva y sólida cultura de trabajo capaz de implementar las técnicas antes mencionadas para lo cual se debe considerar cada tipo específico de empresa o negocio para ayudar a contribuir al cambio cultural. En el anexo No.2 tabla 8 se presenta un ejemplo de una hoja de verificación para las 5 Ss.

## **5. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y HERRAMIENTAS BÁSICAS:**

La ruta de la calidad es la metodología de solución de problemas adoptada por la mayoría de las empresas japonesas. La metodología de la ruta de la calidad consta de siete pasos aplicando en general el sentido común:

- a. **Selección del problema.** Se debe seleccionar los problemas verdaderamente relevantes de la empresa, desde el punto de vista de los consumidores de la misma (clientes, accionistas, empleados y sociedad).
- b. **Observación del problema.** Una vez seleccionado el problema tenemos que comprenderlo a fondo, entender sus patrones de comportamiento, la forma y síntomas que presenta. Con la observación se busca reconocer a fondo las características del problema. Se debe investigar el problema desde al menos cuatro puntos: Tiempo (Cuándo pasa, en qué turno, qué climas, a qué hora), lugar, tipo, síntoma.
- c. **Análisis de las causas.** Cuando se haya entendido el problema se estará en una buena posición para indagar sus causas, es decir, los factores que están produciendo el fenómeno o efecto que observamos. El objetivo de esta etapa es descubrir las causas principales y debemos hacerlo en dos tiempos: Primero

establecer una hipótesis, mediante la selección de las causas que aparezcan como principales. En segundo lugar se debe comprobar la hipótesis.

- d. **Acción para la eliminación de las causas.** Una vez identificadas las causas se podrá determinar la mejor alternativa de acción que permita eliminarlas, y así erradicar el problema de manera permanente. Medidas para eliminar las causas:
- Hacer una estricta distinción entre la adopción de medidas para eliminar un fenómeno y todo aquello que se destina a superar factores causales.
  - Asegurarse de que las medidas no produzcan efectos secundarios.
  - Desarrollar varias alternativas de solución examinando ventajas y desventajas de cada una.
  - Usando la lógica y determinación, buscar la aceptación y apoyo de la gente en el lugar de trabajo.
  - Nunca perder de vista los principios rectores de la empresa.
  - Hacer una matriz de soluciones evaluando, tiempo, costo y aceptación.
- e. **Verificación de la efectividad de la acción.** Una vez tomada la acción, se debe verificar si desapareció el problema, además de verificar que se haya erradicado la causa.
- f. **Estandarización de la acción.** En caso de haber sido exitosa se deben tomar las medidas necesarias para que la eliminación de la causa sea permanente, estandarizando las acciones.
- g. **Conclusión.** Cada problema resuelto debe generar un documento que explique el caso para evitar la pérdida de la tecnología generada. Además se debe dar un reconocimiento al equipo que logró resolver el problema y, para dar continuidad a los esfuerzos, sería conveniente seleccionar un nuevo tema.

Para comprender esta metodología es útil verla desde el punto de vista de un diagrama causa y efecto, para lo cual se presentan a un lado las causas con sus etapas relacionadas y al lado contrario el resto de las etapas mencionadas.

Como se puede apreciar una de las diferencias más grandes entre los métodos tradicionales para resolver problemas y los que aquí se presentan, es que en esta última no se actúa si no se detecta antes la causa del problema, para lo anterior se debe comprender a fondo el problema a través de la etapa de observación. A su vez, ésta se basa en los datos que generan los procesos, por lo que será fundamental la correcta recolección de los datos.

## GERENCIAMIENTO DE LA MEJORA

El gerenciamiento de mejora es un proceso de constante innovación que se interpreta como las actividades que las empresas realizan para incorporar mejoras a sus productos y procesos. Todas estas actividades están contempladas en lo que se conoce como gerenciamiento de la mejora, lo que combinado al gerenciamiento de la rutina, autonomía del personal y un claro y definido liderazgo son fundamentales en la implementación del sistema que se presenta.

### 1. EL CICLO PDCA:

- El PDCA es un ciclo de gerenciamiento para control y mejora.
- En inglés las siglas significan Plan, Do, Check, Act, y en español se pueden adaptar como Planificar, Desarrollar, Chequear o controlar y ajustar.
- El PDCA de mejora se caracteriza por el plan; siempre que se requiera mejorar algo o iniciar algo nuevo, debemos empezar por hacer un plan.
- El PDCA de Rutina se cambia la P de Plan por la S de Standard: SDCA; siempre que necesitemos repetir una serie de actividades, es conveniente desarrollar un estándar.

Para que exista el gerenciamiento se tiene que cumplir las cuatro etapas sin excepción:

**a. Primera fase: planear:** Planear significa tener un objetivo, una meta y un método: Objetivo es una dirección a seguir, como elevar las ventas, bajar los costo o reducir deshechos. Meta es cuantificar el objetivo, es decir, está muy bien querer aumentar las ventas, pero en cuánto y para cuándo. Método es el camino establecido para lograr las metas y objetivos.

**b. Segunda fase: desarrollar:** En esta etapa se capacita a los colaboradores que van a ejecutar un plan. Si estos participaron en la elaboración del plan, la capacitación será más fácil y efectiva e incluso en algunos casos innecesaria. A partir de este punto se inicia la implementación del plan. No se puede implementar un método efectivamente si la gente que participará no lo conoce. Es muy usual que los ejecutivos o jefes dan

instrucción y ordenes a sus subordinados, generando rendimientos pobres ya que los ejecutores ignoran los objetivos del proyecto.

**c. Tercera fase; chequear o controlar:** Este es el momento de verificar si el plan se está cumpliendo conforme se diseñó. Es importante chequear con base en hechos y datos para generar confiabilidad, en lo que se está haciendo. La diferencia entre lo planeado y lo real, es decir, lo que falta en la práctica para lograr el resultado esperado, es lo que se denomina problema. Se debe implementar un sistema de chequeo sistemático que permita advertir a tiempo las desviaciones, para poder actuar y ajustar en la siguiente etapa.

**d. Cuarta fase; ajustar:** Ningún plan es perfecto, de modo que para lograr el objetivo final es necesario hacer las correcciones pertinentes conforme se hace la verificación. Solo eliminando las causas de los problemas se logrará lo planeado. La característica de esta fase es la acción. Con frecuencia, las empresas enfrentan dificultades por la resistencia a iniciar el trabajo y por posponer las acciones necesarias para alcanzar las metas, sin darle la importancia necesaria y rompiendo el ciclo que debe concluir en esa fase para iniciar nuevamente un ciclo con la etapa de planeación. Hay que recordar que nuestra cultura tiene mucha "iniciativa" y poca "acabativa".

## **2. METODOLOGÍA 5W + 2H:**

Para la elaboración de planes es muy recomendable esta metodología que permite pensar y actuar en forma sistemática, y hace cada vez más difícil que se olvide algo importante. Primero se debe establecer el objetivo del plan. En nuestro sistema sugerimos que el horizonte de planeación operativa sea de uno a tres meses. Los objetivos nacen de la necesidad de los clientes, y cuando la empresa tiene un despliegue de políticas o directrices anuales, los objetivos deben guiarse por éste. Habiéndose definido el objetivo se debe traducir en meta.

Una vez definidos el objetivo y la meta, pasamos a construir el método que nos permitirá alcanzar la meta; la metodología 5 W + 2H proviene de las siete palabras en inglés que se señalan:

**a. Método:**

**¿Qué? (What).** Es la primera parte del método y señala las acciones, que deben ser suficientes, que se van a llevar a cabo para alcanzar la meta. Es útil considerar las ideas de todos y seleccionar las mejores.

**¿Por qué? (Why).** Siempre se debe determinar por que se debe realiza una acción esto evita que se tomen acciones innecesarias que consumen recursos. Con esto se une la acción con el resultado.

**¿Cómo? (How).** Es una pregunta que busca encontrar cual es la forma concreta en se realizará la acción; la respuesta a esta pregunta también debe ser concreta y no dejar lugar a dudas. El cómo debe generar evidencia que pueda ser auditable.

**¿Quién? (Who).** Persona responsable de ejecutar el cómo. No se debe asignar la responsabilidad de manera confusa, por ejemplo, no establecer como responsables a “todos” o el “que pueda”.

**¿Dónde? (Where).** Lugar en el que se ejecutará el cómo.

**¿Cuándo? (When).** Fechas de inicio y fin del cómo.

**¿Cuánto? (How much).** Recursos que consumirá el plan.

**b. Cuándo se debe usar la metodología 5W + 2H:**

- Para planear, guiar y coordinar los esfuerzos de un equipo que busca desarrollar una mejora.
- Una mejora puede ser crear algo nuevo o mejorar algo existente.
- Esta metodología no se debe utilizar cuando se quiera describir un proceso rutinario; para esto es más práctico utilizar las herramientas descritas en el gerenciamiento de rutina.

A continuación se presenta una forma de administración interfuncional ya implementada en otros países latinoamericanos con un éxito significativo:

- La alta dirección selecciona los objetivos y las metas que se buscará alcanzar en el siguiente ciclo trimestral a través de la administración interfuncional. Es conveniente pensar en tres a cinco objetivos, dependiendo del tamaño de la empresa y la carga operativa que se tenga.
- Identificar a un líder para cada equipo, que debe ser una persona con cualidades personales de líder y conocimiento del problema. No necesariamente el de más alta jerarquía. Con esta técnica se pueden encontrar ocultos líderes con mucho potencial.
- Los líderes integran sus equipos con las personas idóneas de las diferentes áreas de la empresa, buscando formar un equipo completo con todos los involucrados directamente, pero evitando que sea muy grande.
- La alta dirección establece las reglas del juego, es decir, cuándo se debe entregar un plan y cómo se hará la negociación meta-método, con las metas establecidas en el primer punto.
- Con la participación de todos sus integrantes, el equipo genera un plan 5 W + 2 H para alcanzar la meta establecida por la dirección.
- Se presenta el plan y se hacen las negociaciones para canalizar los recursos necesarios o para modificar la meta en caso de que el equipo no vea la forma de alcanzarlo
- Se aprueban los planes y a partir de ahí se inicia la ejecución
- Se realizan los chequeos sistemáticos a lo largo del periodo
- Se presentan los resultados en el Workshop (técnica que se describe más adelante)

### **3. METODOLOGÍA DEL CHEQUEO Y AJUSTE:**

El objetivo es que el PDCA no deje de girar, además de mantener a los directivos informados de los avances de los planes:

- Una vez aprobado un plan, los equipos se reunirán semanalmente para coordinarse, verificar avances y hacer ajustes.
- Cada equipo, o su líder, se reunirá con el comité directivo o el director general una o dos veces por mes para chequear y ajustar la mejora (todos los objetivos estratégicos)

- Tiene que existir un chequeo sistemático y disciplinado por parte de la dirección.
- Es importante reconocer la presión que ejercen la operación diaria y sus crisis, por ningún motivo se debe dejar que el proceso se detenga. Esto es especialmente delicado en los primeros ciclos.

Al final de cada ciclo, cada equipo, o el responsable de implementación, presenta sus resultados en el Workshop, el cual se analiza a continuación.

#### **4. WORKSHOP, TÉCNICA DE RENDICIÓN DE CUENTAS EN LA FECHA FATAL:**

El workshop es la técnica de rendición de cuentas dentro del sistema y es esencial para el gerenciamiento de mejora.

Cada sector o equipo de mejora debe presentar cuentas periódicamente de las responsabilidades asumidas (metas), y de la autonomía que se estableció para el equipo. Para la dirección éste es el momento “C” dentro del PDCA, es decir, le permite hacer una revisión de las políticas de la empresa y determinar si se están atendiendo conforme a lo planeado.

El workshop es una reunión breve, no mayor de 15 minutos por equipo, que se lleva a cabo al final del ciclo de mejora, generalmente cada tres meses, lo que permitirá cerrar cuatro ciclos al año.

Este es el momento del reconocimiento. Cuando el equipo cumple con las expectativas y logra las metas, debe percibir que los directores están realmente satisfechos por el resultado alcanzado que por eso expresan su reconocimiento.

- **Que no hacer en el workshop:**
- No cuestionar ni la meta ni el método, ya que éstos se negociaron y aprobaron al inicio del ciclo.
- No aprovecha el momento para tratar otros asuntos “importantes”.
- No darle largas al asunto. En cuanto a tiempo la disciplina es muy importante. Cada equipo debe gozar y respetar su tiempo límite de presentación.

## DIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Los elementos básicos para el direccionamiento de la empresa son la política estratégica y las políticas.

### 1. POLÍTICA ESTRATEGICA:

Esta política contiene algunos elementos esenciales para el direccionamiento de una empresa: misión, visión y valores. Su horizonte es a largo plazo y, excepto la visión (que debe ajustarse cada 3, 4 o 5 años), la misión y los valores cambian poco con el paso del tiempo. Cabe hacer presente, que para definir el concepto de largo plazo, se debe considerar el tipo de actividad o proceso que se realiza. No es igual una faena minera a un retail, incluso en algunos tipos muy dinámicos de actividad el largo plazo no existe. Los principales elementos de la política son:

- a. **Misión:** Es la razón de ser de la empresa; la misión describe el mercado que se atiende, cuales son las características que harán destacar a la empresa en su mercado y cómo se pretende alcanzarlas. Al ver la misión uno se debe identificar plenamente con ella, evitando toda frase que se acomode a cualquier otra empresa.
- b. **Valores:** Marcan todo lo que tenemos que respetar en el camino para alcanzar las metas, los principios que deben regir el desempeño de las personas dentro de la organización. A través de estos quedan determinados los grandes lineamientos de la cultura organizacional que los líderes quieren implantar en su empresa.
- c. **Visión:** Máxima aspiración de la empresa en el largo plazo. Es conveniente que sea clara y concreta, algo equivalente a una macro meta, que sirva de brújula a los esfuerzos que se realizarán en los próximos años y que guíen el establecimiento de políticas.

La filosofía de la empresa contenida en su política estratégica debe ser desafiante, idealista y atractiva, para que todos los colaboradores encuentren motivos suficientes para entregarse a la causa. Uno de los problemas principales de parte del sistema es que

es muy fácil que alguien redacte frases muy emotivas y las coloque en la pared esperando que los colaboradores reaccionen como por arte de magia a lo que ahí se dice.

## **2. LAS POLÍTICAS (DIRECTRICES ANUALES):**

Las políticas son directrices empresariales y se debe tener cuidado con no confundirlas con objetivos de áreas. Dependiendo de la conformación de la estructura organizacional y de las directrices seleccionadas, cada área tendrá algo que aportar en cada caso, lo cual quedará determinado en el proceso de despliegue.

Lo importante es entender que la empresa es como un barco, que sólo puede tener una dirección y un sólo rumbo y cada área deberá aportar lo que corresponda en el momento oportuno para lograr los objetivos.

El establecimiento y despliegue de políticas debe realizarse de manera participativa entre las áreas, para asegurar el alineamiento de todos los esfuerzos hacia una sola dirección. El proceso de despliegue consiste en una negociación vertical, del director, al gerente, del gerente al supervisor, en cuanto a la meta y el método para alcanzarla; la meta la establece el nivel superior, el método lo establece el nivel inferior, y esta negociación vertical se puede complementar con una negociación horizontal entre aquellas áreas que estén relacionadas con el logro de la meta.

Para iniciar el ciclo de establecimiento de las políticas se debe hacer un chequeo de la organización y de su entorno; el chequeo variará significativamente dependiendo de la madurez de la empresa. Los puntos que se contemplan son:

- Resultado del año anterior, alcances de las políticas establecidas y en caso de haber existido desviaciones, sus causas.
- Revisión del sistema de gestión e indicadores de desempeño.
- Reclamos, quejas y sugerencias de los clientes.
- Evaluación de los productos o servicios por parte de los clientes.
- Políticas de los proveedores.
- Políticas del gobierno.
- Nuevas tecnologías.

Las políticas se pueden dividir en dos tipos:

1. **Políticas financieras básicas:** ventas y utilidades.
2. **Políticas estratégicas:** Lineamientos enfocados a cómo alcanzar los objetivos financieros y la satisfacción de los demás consumidores de la empresa.

El proceso para establecer la dirección se caracteriza por:

- El ciclo PDCA se convierte en CAPD; chequear, Ajustar, Planear y Desarrollar, que inicia con la etapa de verificar la situación de la empresa.
- El proceso de despliegue a través de la negociación meta-método. El despliegue de las metas viene de arriba hacia abajo y representa el desafío que el director establece para su equipo de trabajo, mientras que los métodos construyen los que reciben el desafío y con él buscan alcanzar la meta.
- La negociación horizontal de objetivos y estrategias. No hay objetivos de área, cada cual tiene que buscar la contribución al logro de los objetivos de la empresa. En el momento que aparezca cualquier incongruencia entre los objetivos de dos áreas, debe existir una negociación horizontal.
- El proceso de chequeo y ajuste a lo largo del periodo de implementación. A lo largo de la ejecución, los responsables de alcanzar alguna meta deben realizar chequeos y ajustes periódicos conforme gire el PDCA. Es conveniente que en tanto la empresa no alcance la madurez respecto de la ejecución de los planes, sea el director el que realice chequeos periódicos, con lo que pondrá de manifiesto a todos sus colaboradores la importancia de las políticas.
- Direccionar a la empresa es de importancia fundamental y debe ser la principal responsabilidad de la máxima autoridad. La política básica y las políticas son dos elementos que nos permiten darle sentido al trabajo en una empresa; sin embargo, es importante respetar la secuencia de la implementación, que va del corto al largo plazo. Debemos iniciar con el gerenciamiento de rutina y de mejoras que se dan a corto plazo, después se sugerirán las políticas (que tienen un horizonte de un año) y finalmente llegaremos a la política básica que tiene un enfoque a largo plazo.

### **3. LA INFORMACIÓN PARA EVALUAR LA COMPETITIVIDAD:**

La Competitividad es la capacidad que debe poseer una organización para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, 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.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para evaluar la competitividad se debe realizar un diagnóstico, este debe dar respuesta a la pregunta de si somos competitivos. Si la respuesta no es un sí rotundo, surgen otros interrogantes: ¿Por qué no lo es? ¿Es grande la caída de la competitividad? ¿Con cuánto tiempo se cuenta para mejorar la situación? ¿Que estudios se deben realizar para evaluar el estado de la empresa? esto implica:

- Analizar el contexto actual y futuro.
- Estudiar la estructura de la empresa y su estrategia.
- Medir el comportamiento de los indicadores clave.
- Realizar comparaciones.

El diagnóstico competitivo suele hacerse rápidamente y pretende responder a preguntas como: ¿Cuál es la magnitud del cambio necesario?, ¿De cuánto tiempo se dispone para cambiar? y ¿Existen los recursos para realizar los cambios?

El direccionamiento de la empresa debe considerar dos elementos:

- A dónde quiero llegar. Esto lo determina principalmente la política básica.
- Donde estoy. Esto lo determina el diagnóstico interno y externo.

Las políticas o directrices para el siguiente ciclo anual se establecen a partir de la política básica y del diagnóstico, y teniendo presente la evaluación de la situación de la empresa hecha por su o sus dueños, así como los factores relevantes para la vida de la organización la situación económica, las políticas del gobierno, la evolución tecnológica, entre otras. Estas políticas se deben desplegar a todos los niveles de la organización para que alimenten los proyectos de mejora a corto plazo, que son la forma que se tiene para convertir en realidad los planes a largo plazo.

#### **4. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA:**

El diagnóstico competitivo comienza con el análisis de resultados de la empresa, el que se puede realizar mediante la utilización de:

**a. El cuadro de mando integral (R. Kaplan y D. Norton):** Estos autores proponen interpretar los resultados de la empresa desde cuatro perspectivas diferentes:

- Visión económica-financiera (¿cómo nos ven los accionistas?)
- Visión del cliente (¿cómo nos ve el cliente?)
- Visión interna (¿En qué debemos sobresalir)
- Visión del aprendizaje y del crecimiento (¿cómo podemos seguir mejorando?)

La idea central es que la información tradicional está concentrada en algunas de estas perspectivas, refleja parcialmente el pasado pero no mide la creación o destrucción de valor.

**b. La creación de valor:** El concepto de creación de valor o valor para el accionista, es el valor de la empresa menos la deuda existente. Con este método se mide el valor de la empresa por su capacidad de generar ganancias como valor presente del flujo operativo en el periodo pronosticado, más el valor residual, más las inversiones no relacionadas con

el negocio. Cuando se vende una empresa, el precio de venta no sólo se compone del valor de la empresa, sino también del de las posibles sinergias (estratégicas y operativas) que el comprador puede asignar a la operación.

## **5. ANÁLISIS DE CONTEXTO:**

El análisis externo tiene como objetivo detectar las oportunidades y amenazas que el medio presenta a la empresa y consiste en estudiar detalladamente el contexto (entorno, sistema exterior, etc.) en el que se mueve la empresa, dividiéndolo en partes para su mejor comprensión.

Microentorno es la parte del entorno en la que las acciones de la empresa tienen algún impacto. Por ejemplo, si la empresa aumenta sus precios puede afectar la demanda, o si comienza a comprar más insumos puede inducir a sus proveedores a aumentar su capacidad de producción.

Macroentorno es la parte del entorno en la que las acciones de la empresa no tienen efecto alguno; lo único que puede hacer la empresa es adaptarse a él. Por ejemplo, si existe un descenso de ciertos precios en el mundo (petróleo, granos, minerales, entre otros), a la empresa sólo le queda adaptarse a esa nueva situación.

El análisis de contexto tiene como objetivo detectar las oportunidades que el medio presenta. El empresario o el gerente deberían dedicar una porción importante de su tiempo a obtener información del entorno y a interpretarla.

### **a. Análisis del microentorno:**

El análisis del microentorno involucra el estudio de los clientes, los productos, la estructura del mercado, las características de la oferta y la demanda, la tecnología utilizada, entre otros aspectos. En el anexo No. 2 tabla 9, se presenta la metodología para estudiar el entorno.

- **Los clientes:** El primer paso consiste en pensar en los clientes actuales y potenciales. Se deben contestar a preguntas referentes a:

Segmentación:

¿Quiénes son los compradores y usuarios del producto o servicio?

¿Quiénes son los compradores más importantes?

¿Cómo se pueden identificar clientes potenciales que ahora no nos están comprando?

¿Cómo se segmenta el mercado? ¿Cómo debería segmentarse?

Motivación:

¿Qué motiva al cliente a compra y usar los productos o servicios?

¿Qué atributos de la oferta son importantes?

¿Qué objetivos quiere lograr el cliente?

¿Qué cambios en la motivación del cliente están ocurriendo o es probable que ocurran?

Necesidades no satisfechas:

¿Están satisfechos los clientes con el producto y los servicios que están comprando?

¿Tiene problemas los clientes?

¿Existen necesidades no satisfechas que los clientes aún no perciban?

- **La competencia:** El segundo paso es investigar la competencia actual y la posible. Algunos aspectos a tomar en cuenta son:

El ámbito geográfico (¿Es una localidad, región, país, varios países, global?).

¿Qué estrategia está siguiendo?

¿Cuáles son sus objetivos en la participación de mercado?

¿En qué nuevos productos o servicios está trabajando?

¿Cuál es su organización?

¿Qué sistemas de administración utiliza? ¿Qué gerentes tiene?

¿Qué recursos posee?

El análisis de la competencia empieza identificando a los competidores actuales y a los competidores potenciales. Hay dos formas muy diferentes de identificar a los competidores actuales. La primera de ellas toma la perspectiva del consumidor que debe elegir entre competidores. El resultado es agruparlos de acuerdo con el grado en que compiten por la elección del comprador. La segunda forma de identificación intenta agrupar a los competidores de acuerdo a su estrategia competitiva. Después de identificados, se necesita entender sus estrategias. De particular interés es el análisis de las fortalezas y debilidades de cada competidor o grupo estratégico de competidores.

- **El mercado:** El tercer paso es analizar el mercado para obtener algunas conclusiones estratégicas. El primer objetivo es determinar su atractivo para las empresas que intervienen o pueden intervenir en él (el atractivo podría medirse como el retorno de la inversión a largo plazo para cada empresa). El segundo objetivo es comprender la estructura y dinámica del mercado. También es necesario identificar los “factores clave del éxito” (la habilidad o el activo de la empresa necesario para tener éxito en ese mercado: ¿Precio? ¿Servicio al cliente? ¿Diseño de producto?, Entre otras). Este análisis debe incluir los siguientes temas: Tamaño actual y potencial del mercado, crecimiento, rentabilidad promedio, barrera de ingresos y egresos, concentración de la oferta, escasez o exceso de productos, velocidad de innovación tecnológica, economías de escala, ritmo de innovación de productos y factores clave de éxito, entre otros.

#### **b. Rastreo del macroentorno:**

A continuación del análisis del microentorno habrá que realizar un estudio cuidadoso de los cambios que están ocurriendo en el macroentorno. Los factores que inciden son muchos y están interrelacionados.

- **Factores socioeconómicos:** involucran aspectos económicos, demográficos, geográficos y sociales del macroentorno.
- **Factores sociales y culturales:** Se refieren, por ejemplo, al nuevo rol de la mujer, a los cambios en el estilo de vida familiar, al deseo de una mayor calidad de vida, al cambio en los valores y prioridades y a la nueva relación de trabajo – ocio.

- **Factores tecnológicos:** los cambios tecnológicos se suceden constantemente y a algunas empresas les afecta más que a otras. Es importante analizar las nuevas tecnologías, su ritmo de evolución y las posibles aplicaciones, por ejemplo, el avance de la electrónica y de la informática, la biotecnología, los nuevos materiales, la tecnología óptica y las nuevas formas de generación de energía que está en plena evolución. Los permanentes avances tecnológicos pueden convertir rápidamente en obsoletos algunos de los productos de la empresa.
- **Factores gubernamentales:** el gobierno (nacional o municipal) afecta, en forma creciente, las condiciones en que opera una empresa.
- **El macroentorno internacional en comparación con el nacional:** Esta no es una clasificación adicional, pues el análisis de los factores socioeconómicos y sus tendencias tanto en el ámbito internacional como en el nacional puede mostrar y revelar relaciones interesantes.

## 6. VARIABLES RELEVANTES Y CRÍTICAS PARA LA EMPRESA:

Una vez analizado el entorno y clasificada la información, será necesario detectar las variables relevantes para la empresa, es decir, aquellas que tienen influencia significativa en la organización, y las variables críticas, es decir, aquellas otras que pueden influir en el éxito o fracaso de la empresa.

**a. Análisis:** La etapa de análisis es un momento de reflexión, en donde es necesario analizar la historia, leer la mayor parte de estudios o libros que tratan sobre las tendencias del entorno y, si es posible consultar a los expertos. Algunas preguntas que surgen son:

Contexto internacional:

¿Cuáles fueron los principales hechos ocurridos en los últimos años?

¿Cuáles son los problemas actuales más importantes?

¿Cuáles son las perspectivas futuras?

¿En qué dirección ve el alcance tecnológico?

Evolución del país y la región:

¿Cómo se ubican el país y la región en el mundo, según los indicadores económicos y sociales?

¿Cómo han evolucionado la industria y los servicios en los últimos 15 años?

¿Cuál era la situación económica el año anterior, cuáles son los pronósticos para este y el próximo año?

Evolución por sector:

¿Cómo ha evolucionado el sector en el que actúa la empresa?

¿Cuáles son las tendencias internacionales específicas de ese sector?

Objetivos y metas del gobierno:

¿Cuáles son los objetivos del partido en el poder? (los mencionados y los no mencionados) ¿Cuáles son las prioridades?

¿Cuáles son los objetivos de los partidos de la oposición?

**b. Investigación de relaciones entre variables:** Muchas variables están interrelacionadas y a veces en la empresa no hay claridad en la interpretación de esas relaciones. Por ejemplo, en macroeconomía hay relación entre:

- Producto, consumo, inversión, comercio exterior.
- Tasas de interés y riesgo país, déficit fiscal y endeudamiento externo.
- Si el poder adquisitivo de la población (salario o ingreso real) es una variable crítica para la empresa, ¿cómo varía cuando la economía está en expansión o recesión?
- ¿Hay relación entre el nivel de desocupación y el salario?
- ¿Qué efecto tiene una variación de una variable crítica en el cuadro de resultados de la empresa?
- Si el salario disponible para los consumos básicos de bienes no perecederos baja ¿cómo afecta a la participación de mercado de la empresa?

**c. Predicción:** Hay varias técnicas para pronosticar que se caracterizan por su diferente complejidad, costo y popularidad. Pueden dividirse en cuantitativas, como los modelos econométricos causales, la regresión simple y múltiple, la extrapolación de series estadísticas y el insumo-producto, y las cualitativas y de evaluación personal, que comprenden entre otras, las estimaciones de la fuerza de ventas, los paneles de opinión de los gerentes y empresarios, las encuestas a consumidores e investigaciones de mercado, la construcción de escenarios y lluvias de Ideas. Una vez que se poseen las diferentes opiniones de los expertos consultados y la de los grupos de interés (partidos políticos, cámaras empresariales) las opiniones pueden llegar a resumirse en una tabla.

**d. Oportunidades y amenazas:** El análisis del entorno empresarial culmina con las especificaciones de cuáles son las oportunidades y las amenazas que el medio presenta, es decir, la posición en que se encuentra la empresa ante el entorno. Las oportunidades son situaciones favorables que el medio presenta a todas las empresas que actúan en él y las amenazas son aquellas situaciones desfavorables que el medio presenta a las empresas.

El análisis externo realizado con la metodología propuesta permite clarificar esas oportunidades y amenazas. Estas son, entonces, el producto final de análisis externo y se presentan usualmente en un breve listado. En el anexo No. 2 tabla 10, se presentan la principales oportunidades y amenazas que se observan usualmente.

- **Evaluación externa ponderada:** A partir de una lista de los factores externos más relevantes, matrices y diagramas se clasifican en oportunidades y amenazas luego se les asigna una ponderación entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). Estos valores se basan en la importancia que tiene cada factor para ser exitoso en el mercado. La suma de las ponderaciones es uno (1). A cada factor relevante se le otorga un número para indicar el éxito de la respuesta de la empresa a ese factor. Un valor bajo indicaría que la empresa no está capitalizando bien las oportunidades o no está evitando bien las amenazas.
- **Atractivo del mercado:** La evaluación es semejante a la anterior; pero con la diferencia de que está enfocada en el atractivo del mercado. Se puede construir en una matriz que más tarde se podrá utilizar para comparar la situación

competitiva de la empresa. En primer término se listan los factores que hacen atractivo un mercado. Por ejemplo: Tamaño y crecimiento estimado, intensidad de competencia, rentabilidad promedio, riesgo e incertidumbre, regulación. estacionalidad. Luego se ponderan estos factores y se les asigna un número de 1 a 10 (1: aspectos que hacen poco atractivo al mercado; 10: extremadamente atractivo). En el anexo No. 2 tabla 11 se presenta un ejemplo de una productora de electrodomésticos.

- **Evaluaciones de la competencia:** En este caso suelen listarse los factores críticos de éxito. Por ejemplo: Calidad del producto, reputación / imagen, precio, capacidad de producción, avance tecnológico, red de distribución, innovación en nuevos productos, recursos financieros, capacidad de brindar servicio al cliente, posición relativa de costo. Luego se califica a los diversos competidores en el mercado con un valor de 1 a 10 o de 1 a 4. Posteriormente se hace la suma ponderada. En el anexo No. 2 tabla 12 se presenta un ejemplo de evaluación de la competencia.

## **7. EL ANÁLISIS INTERNO:**

El análisis interno tiene por finalidad evaluar las características de la empresa enumerando los recursos con que cuenta, las ventajas competitivas, las fortalezas y las debilidades, así como los problemas que se presentan. Un buen análisis permite conocer la situación comercial, económica, financiera, tecnológica, humana, jurídica y saber cómo se está administrando la empresa. Para realizar dicho análisis será necesario hacer un relevamiento o auditoría.

**a. Relevamiento de la información:** El relevamiento de la información para un diagnóstico competitivo es una revisión rápida de los principales aspectos de la empresa. Por lo común se recurre a:

- La información existente en la empresa (balances, datos de mercado y competencia, indicadores operativos, etc.).
- Encuestas a clientes, proveedores y personal propio.
- Análisis de documentos, informes internos (planes, presupuestos, entre otros)

- Entrevistas a diferentes niveles y seminarios/talleres internos.
- Información externa.

En el anexo No. 2 tabla 13 se presenta una lista con un ejemplo de la información a relevar, con indicadores cuantitativos y aspectos cualitativos. Los temas pueden dividirse en los siguientes aspectos:

- Descripción general de productos, empresa y problemas.
- Estado económico-financiero y patrimonial.
- Comercialización.
- Investigación y desarrollo.
- Operaciones.
- Logística.
- Recursos humanos.
- Gestión.
- Informática y comunicaciones.

Además En el análisis interno es necesario interpretar la estructura de la empresa. Habrá que describir las variables principales de esa estructura, que se presentan en el anexo No. 2 tabla 14.

Al definir la visión, misión y objetivos de la empresa, se debieran plantear las siguientes interrogantes: ¿A quién debería servir la organización y cómo se debería determinar la orientación de la empresa?, ¿A quién sirve realmente la empresa? La primera interrogante se refiere al gobierno de la empresa, incluyendo los temas de responsabilidad social y el marco regulatorio en que opera la organización. La segunda interrogante se refiere a los consumidores, personas o grupos que dependen de la organización para lograr sus fines y de los cuales depende la empresa, usualmente son los accionistas, clientes, proveedores, bancos, empleados, comunidad, etc. En el análisis interno es necesario descubrirlos y determinar su poder e intereses.

**b. Análisis estratégico:** Dentro del análisis interno es necesario conocer cuál es la estrategia a seguir, para esto se debe describir como mínimo lo siguiente:

- Visión, misión y valores.
- Orientación general.
- Asignación de recursos entre unidades de negocios.
- Sinergia entre unidades de negocios.
- Coordinación, rapidez, sorpresa.
- Mercado, productos, armas competitivas a usar.
- Inversión.
- Estrategias funcionales: Posicionamiento, imagen/marca.
- Tecnología.

**c. Indicadores indispensables para el análisis competitivo:**

Es necesario contar con un conjunto mínimo de indicadores que permita tener una apreciación general o global de los resultados de una empresa con la finalidad de iniciar el diagnóstico competitivo. Para una primera evaluación se puede usar el ejemplo que se presenta en el anexo No. 2 tabla 15.

Para complementar el análisis interno es posible investigar algunos aspectos que pueden quedar fuera de esta matriz. Por ejemplo utilizando el costeo basado en actividades (ABC) posibilita analizar los gastos generales de una empresa de tal forma que luego sea fácil observar aquellos que no agregan valor y pueden eliminarse.

**d. Evaluación interna ponderada:** Es útil y práctico condensar algunas de las conclusiones del análisis interno en un listado de señales o evaluación de fortalezas y debilidades (análisis FODA), que se pueden ponderar y evaluar en un cuadro donde se puede obtener un valor final. Valores menores que 60% indican una debilidad general competitiva. Normalmente se toman en cuenta entre 10 y 20 señales.

## **8. INTEGRACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO:**

La integración de la evaluación externa ponderada con la evaluación interna ponderada, se realiza utilizando un análisis FODA, o utilizando matrices. El análisis se puede realizar comparando con la competencia. Un ejemplo se presenta en el anexo No.2 tabla 16.

## **9. BENCHMARKING DE PROCESOS:**

La necesidad de precisar la brecha competitiva (comparación con la competencia) ha llevado a desarrollar el concepto de Benchmarking. El benchmarking consiste en identificar, aprender y adaptar las prácticas, los métodos y los procesos de otras empresas (en cualquier parte del mundo y actividad) a la propia empresa para mejorar los resultados. Es un proceso de aprendizaje para producir cambios. El proceso de benchmarking implica tres pasos:

- Conocer benchmarks (referencias), que son los indicadores clave a mejorar.
- Investigar cuáles son las mejores prácticas, es decir, las formas de trabajar que ha producido excelentes resultados en determinados procesos.
- ¿Cómo mejorar? Conocida la referencia, y con alguna información sobre las mejores prácticas, el último paso es encarar una acción para cerrar la brecha competitiva.

En realidad no hay una mejor práctica para todas las empresas. Cada empresa es diferente en cierta medida (diferentes contextos, objetivos, culturas, tecnologías, etc.) y esto implica que las mejores prácticas se deben adaptar a una empresa en particular.

## **10. LA POSICIÓN COMPETITIVA:**

El diagnóstico competitivo debe permitir clarificar:

- El deterioro competitivo y su tendencia, para poder determinar cuánto se necesita cambiar.
- El tiempo disponible para cambiar.
- Los recursos que se necesitan para hacer el cambio.

- Los aspectos de contexto, de estrategia y de estructura que deberán tomarse en cuenta en las propuestas de cambio.

**a. El deterioro competitivo, tiempo disponible y recursos necesarios:** Poder precisar la posición competitiva de la empresa, implica:

- Un análisis de la evolución de los indicadores clave de resultados. Estos se deben comparar con los de las empresas que desarrollan las mejores prácticas y con la competencia.
- Un diagnóstico externo para determinar oportunidades y amenazas del contexto, junto con una evaluación de la estrategia seguida por la empresa.
- Un diagnóstico interno que señale las fortalezas y debilidades de la empresa y aclare la estructura de la misma.

Dos aspectos son relevantes para un desarrollo sustentable: El tiempo y los recursos: Tiempo; El tiempo disponible para cambiar lo determinan las situaciones de contexto y la disponibilidad del financiamiento. Es necesario realizar hacer un cuadro de resultados proyectado y un flujo de fondos proyectado (a dos o tres años). Si el futuro no es claro, se pueden suponer escenarios distintos.

Recursos; Del diagnóstico surge cuáles son los recursos críticos para el cambio (Dinero, Gente, Tecnología). Existe una relación entre el tiempo, los recursos y la posición competitiva. Cuanto más deteriorada está la situación competitiva, menos tiempo hay para resolver la situación y se necesitan más recursos.

El diagnóstico competitivo también debe ayudar a la formulación de propuestas de transformación. Al terminarlo es importante destacar algunos aspectos esenciales del contexto, la estrategia y estructura que condicionarán fuertemente la generación de ideas de cambio.

**b. Niveles de deterioro de la competitividad:** Es necesario llegar a algunas conclusiones que resuman la situación competitiva, luego de realizado el análisis.

En función del análisis realizado, la situación competitiva de la empresa podrá fluctuar entre dos grandes extremos. Por un lado están las empresas competitivas, que son las que tienen una buena participación de mercado, buenos productos, buenas utilidades, etc. A éstas se les asigna un nivel de deterioro de competitividad igual a 0.

Por otro lado, están las empresas no competitivas, es decir, aquellas que tienen algunos problemas comerciales, económicos, financieros y humanos. A éstas se les asignará un nivel de deterioro de 10.

En cada caso el nivel de deterioro competitivo, el tiempo disponible para cambiar, los recursos necesarios y la situación financiera, son distintos. La situación competitiva es a un momento determinado y puede deteriorarse si no se hace nada o si el contexto cambia abruptamente. A la escala de evaluación se le pueden agregar los siguientes conceptos, según el nivel de deterioro en que se encuentra la empresa:

<b>Situación:</b>	<b>Nivel de deterioro.</b>
Desesperada	10-9 (requiere una salvación inmediata)
Urgente	8-7
Preocupante	6-5-4
Mejorable	3-2
Optima.	1-0 (necesita mantener su competitividad)

- **Situación desesperada:** Se califica de esta manera a la empresa que puede desaparecer que se encuentra muy enferma. Tiene un deterioro de 10-9. El tiempo disponible para corregir la situación es escaso, apenas unos pocos meses. Como síntomas clave se destacan un agudo problema financiero que dificulta las operaciones. Suele estar en crisis permanente. Ya no crea valor. Se requieren importantes recursos: dinero (para inversiones, nuevos productos, indemnizaciones, etc.) y nuevos recursos humanos.
- **Situación urgente:** El deterioro 8-7 califica a las empresas que requieren una acción urgente. La situación financiera es complicada, pero aún hay formas de manejarla. El tiempo disponible para hacer los principales cambios es limitado: no

más de un año. Las crisis empiezan a ser frecuentes: un mes no hay dinero para pagar sueldos, otro mes hay que pedir refinanciamiento a todos los proveedores. Se requieren recursos importantes: financieros (para inversiones, nuevos productos, consultoría, indemnizaciones de personal, etc.) y gente diferente (algún cambio de gerentes la incorporación de especialistas, etcétera).

- **Situación preocupante:** Se evalúa el deterioro entre 6 y 4 puntos. La situación requiere acción en un tiempo razonable (un año y medio). Suele ser la etapa en la que los problemas comerciales empiezan a traducirse en utilidades pobres (o resultados negativos crecientes). Puede o no haber endeudamiento. Por lo común, si no se hace nada, el endeudamiento comienza a crecer lentamente. Se requiere destinar al cambio algunos recursos extraordinarios, que por lo general provienen de fondos propios o de un endeudamiento que la empresa puede afrontar.
- **Situación mejorable:** Deterioro 3 y 2. La situación es buena, pero hay condiciones de contexto o internas que pueden transformarse en una amenaza en el futuro. La situación comercial todavía es buena, hay utilidades y no hay endeudamiento. No hay crisis. La empresa tiene unos dos años para cambiar. La principal característica de esta situación es la discrepancia en el diagnóstico. Mucha gente en la empresa sigue pensando que la situación es óptima. No se requieren recursos extraordinarios para realizar el cambio.
- **Situación óptima:** Las empresas que se encuentran en esta categoría necesitan mantener su competitividad. Poseen un deterioro cero. Es la empresa ideal, exitosa. Excelente situación comercial, económica, financiera y humana. Hay un nivel de deuda con terceros adecuada, y no hay crisis. Puede haber algunos aspectos a corregir o perfeccionar que no afectan su desempeño.

## **11. LA DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN:**

El sistema de gestión de toda empresa es un bien invaluable, el cual contiene la filosofía de la empresa, sus aspiraciones, sus planes y la forma de realizar las actividades cotidianas. En el sistema de gestión se deben acumular las experiencias y las mejoras a fin de incrementar el poder de la empresa, para hacerla cada vez mejor.

Muchas empresas pequeñas transmiten oralmente la experiencias, de padres a hijos, sin documentar nada. Esta práctica, impide la reproducción y el crecimiento de la operación al depender de una o pocas personas que han recibido las experiencias del fundador. Por otra parte, esto ocasiona que, al faltar la persona o personas que tienen los conocimientos, la existencia de la organización se ponga en riesgo y su situación sea muy peligrosa. En ocasiones, las mismas personas que poseen los conocimientos los guardan celosamente, pensando que así aseguran su permanencia en la organización al hacerla depender de sus habilidades.

Otros factores de suma importancia y en el que se requiere la correcta documentación del sistema, son la velocidad y efectividad para incorporar nuevos elementos a la organización. No es posible que una empresa pueda sobrevivir con el esquema de formación de personal que sigue el método del maestro y el aprendiz, el cual después de varios años de observar y recibir encargos menores se va forjando la habilidad necesaria para hacer algo.

El sistema de gestión debe estar perfectamente documentado para que sirva de base a fin de que cualquier persona en cualquier lugar pueda hacer algo de la misma manera. Los elementos de un sistema de gestión se deben documentar y preservar. Cuando se descubran mejoras o se modifiquen las condiciones de trabajo, también se deben adaptar los documentos y asegurarse de que siempre reflejen las prácticas reales dentro de la empresa considerando como premisa “Escribir lo que se hace” para luego “hacer lo que se escribe”.

## CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

El estudio realizado permite corroborar los diagnósticos previos realizados a nivel nacional, a través del análisis de la información obtenida por medio del cuestionario aplicado a las instituciones en estudio, quedando de manifiesto una abierta contradicción entre los supuestos básicos de los modelos clásicos de planificación y la realidad configurada por estas empresas.

Esto se hace más evidente con la contrastante evaluación entre los elementos de diagnóstico y la evaluación de los elementos de planificación y gestión, pues aún cuando se disponen de los antecedentes necesarios (por lo menos de manera suficiente) para la planificación estratégica y una gestión adecuada y acorde a esta planificación, esta última parte no es cumplida satisfactoriamente. Ahora bien, la percepción que se obtiene del análisis de los resultados también permite afirmar que no basta con el conocimiento del negocio o del cliente, sino que además se debe aplicar técnicas y métodos de gestión que permitan utilizar la información con la que se cuenta y no solo dejarla en un archivo o informe para su revisión posterior.

Por otro lado resulta muy gráfico que la evaluación de los elementos de control tenga una ponderación baja, aun cuando este componente de la administración de las empresas resulta de vital importancia para su estabilidad y proyección en el tiempo, a fin de mejorar continuamente los procesos lograr, consecuentemente, un mayor dinamismo, adaptabilidad y competitividad en el mercado.

Esta visión no es compartida por los empresarios y gestores de las empresas PYMES de la V región ni del País. Se tiende a pensar que el control se ejerce en forma personal, por la autoridad que se genera del hecho de ser el “dueño”, lo que evita que se profesionalice el control. En este aspecto es fundamental hacer propio el concepto de “Delegación”, es decir, compartir responsabilidades, delegar autoridad y trabajar en equipo. Ninguna empresa puede crecer dependiendo de una par de ejecutivos, los cuales realizan todas las labores desde la planificación, organización hasta el control y retroalimentación.

Si bien es cierto existen diferentes enfoques y sistemas gerenciales que intentan relacionar el planteamiento estratégico con el continuo seguimiento, la regulación de la estrategia y la gestión para hacer viable el logro de la visión, los objetivos y las metas, dentro de un determinado contexto de valores, el sistema que se presenta incorpora a nuestro entender lo más relevante de estos enfoques, sistemas y herramientas como son: el mejoramiento continuo, calidad total, benchmarking, estrategia y ventaja competitiva, creación de valor, entre otros.

Cada empresa debe analizar cuáles de las técnicas contenidas en el sistema propuesto son de mayor impacto para su situación particular y así propender al aseguramiento de su supervivencia y competitividad. Ninguna técnica, individual o en conjunto asegura el éxito de un negocio, sin embargo, su puesta en marcha aumenta la posibilidad de lograr los objetivos y metas propuestos.

El sistema propuesto guarda un orden para efectos de su revisión y estudio, lo que no significa un orden estricto, cada organización que se interese podrá rescatar los puntos que considere interesantes, ordenarlos e incorporarlos a su actividad según su realidad.

Se sugiere comenzar mejorando lo que se hace todos los días (Gerenciamiento de la Rutina); luego analizar los procesos ya existentes, atendiendo al correcto uso del tiempo y/o recursos (Gerenciamiento de Mejora). Para optimizar nuestro producto o servicio, en paralelo se debería analizar la relación con los clientes y proveedores, (Aspecto Mercado-Producto).

Todo lo anterior se debería hacer en asociación con los trabajadores; lo que se define como el Aspecto humano y por último, en forma inversa a los modelos tradicionales, y ya incorporado a la cultura organizacional, el modelo se puede proyectar en el tiempo con el Direccionamiento que se genera a través de la implantación de políticas estratégicas y políticas anuales.

Entre las razones para aplicar este enfoque y no uno que parta de la fijación copular de la política básica y luego del ataque de la problemática sin la participación del personal, están entre otras, las siguientes:

- La forma más natural de aprender el sistema es aplicándolo.
- Se generan resultados a corto plazo, lo cual vende los beneficios de la nueva forma de trabajo.
- No se violenta a la organización con dos sistemas, es decir, el que está en uso (de haberlo) y el nuevo.
- No se desperdicia tiempo y recursos valiosos de la empresa en temas de gran importancia, como un diagnóstico detallado, un plan muy elaborado o la política básica, que abordados de manera inoportuna, es decir, al inicio del proceso, se convierten sólo en palabras.

A través de la propuesta de este sistema pretendemos aportar con una guía práctica que permita establecer lineamientos generales en cuanto a la gestión de empresas. Este Sistema puede ser muy pertinente a la realidad organizacional de las pequeñas y medianas empresas de la región de Valparaíso y es un interesante nicho de investigación y experimentación futuro.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Andriani, Carlos S.; Biasca, Rodolfo E.; Rodríguez, Mauricio. 2003. "Un nuevo Sistema de Gestión para lograr PYMEs de Clase Mundial". 1ª edición. Impreso en Colombia, Grupo Editorial Norma, Pág. 1 a la 172.
2. Cabrera, Angel. y col.; 2002. "Las Pymes: quienes son, como son y que hacer con ellas". Trabajo encargado por la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA). Pág.2 a la 97.
3. Muñiz González, Luis. 2003. "Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión". 1ª edición. Ediciones Gestión 2000. Pág. 29-40; 107-169; 381-410.
4. Moreno-Luzón, Maria D.; Peris, Fernando J. González, Tomas. Universidad de Valencia. 2001 "Gestión de La Calidad y Diseño de Organizaciones".Editorial Prentice-hall. Pág. 67-82; 87-111; 237-285.
5. Pacheco, Juan Carlos; Castañeda, Widberto; Caicedo, Carlos Hernán, 2002. "Indicadores Integrales de Gestión". 1ª Edición. Mc- Graw- Hill Interamericana S.A. Pág.140-180.
6. Illanes Frontaura, Pablo. 2003. "El Sistema Empresa un enfoque Integral de Administración". 7ª edición. Impresos Manepa. Pág. 283-328.
7. Harvard Bussiness Review. 2003. "Cómo medir el Rendimiento de La Empresa". 1ª edición en español. Ediciones Deusto. Pág. 81-109; 110-134.
8. Harvard Bussiness School. 2001 "La Gestión basada en el Valor". 1ª Edición. Ediciones Gestión 2000. Pág. 21-29; 249-268.
9. Lardent, Alberto R. 2001. "Sistemas de Información para la Gestión Empresarial. Planeamiento, tecnología y Calidad". 1ª Edición. Ediciones Prentice Hall. Pág. 3-41; 171-180; 403-449; 493-501.
10. Evans, James R.; Lindsay, William M. Lindsay. 2000. "La administración y el Control de Calidad". 4ª Edición. Ediciones International Thomson. Pág. 1-114.
11. Vilar Barrio, José. 1999. "La Auditoría de los sistemas de gestión de la calidad". 1ª Edición. Editorial Fundación Confemetal. Pág. 10-28.
12. Arjonilla Domínguez, Sixto; Medina Garrido, José. 2000. "La gestión de los sistemas de información en la empresa". 1ª Edición. Editorial Pirámide. Pág. 180-200.

13. Alonso, Julián; Provedo Eguia, Pedro. 2000. "Gestión de calidad Norma ISO9001:2000, modelo Europeo de Excelencia, Formación Profesional. 1ª Edición.
14. Abella, A. 1998. "El modelo europeo para PYME y su relación con las prácticas Empresariales". Editorial Alta Dirección. núm. 197, pág.25-32.
15. Alvarez, J.C.; García, E. 1996. "Factores de éxito y riesgo en la Pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad". Economía Industrial. Núm.310. Pág.149-161.
16. Rodriguez Gráu J. 2003. "Sistema de gestión integrados en ambiente salud y seguridad ocupacional".
17. NORMA ISO 9001:2000 "Gestión de la Calidad"
18. NORMA ISO 14001 "Gestión Medioambiental"
19. NORMA OHSAS 18001 "Seguridad y Salud Ocupacional"
20. Alvaro Clarke. La Política Económica correcta es Aquella Pro Mercado y No pro Grupos de Presión. <http://www.estrategia.cl/histo/200307/21/economi/clar.htm>
21. OEA Y GTZ. 2000. "Gestión de la Calidad en Pequeñas y Medianas Empresas". [www.portalalimentario.com/PDF/Gesti%F3n%20de%20la%20calidad%20en%20PyMEs.pdf%20\(Us.%20Reg\).pdf](http://www.portalalimentario.com/PDF/Gesti%F3n%20de%20la%20calidad%20en%20PyMEs.pdf%20(Us.%20Reg).pdf); . (26-06-2004).
22. Ministerio del Trabajo y Servicios Sociales. 2004. "ONG Con Calidad". [http://www.waslala.org/documentos/1\\_seminario/Contenido%20ONGCONCALIDA D.pdf](http://www.waslala.org/documentos/1_seminario/Contenido%20ONGCONCALIDA D.pdf). (07-05-2004)
23. Universidad de Navarra. 2003. "Manual de Gestión de Calidad". <http://www.unav.es/empresa/gestioncalidad/MC.pdf>; . (07-05-2004).
24. Ministerio del Trabajo y Asuntos Sociales. 2004. "Accidentes y Gestión de la Seguridad. <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/pdf/tomo2/57.pdf>; . (07-05-2004).
25. Manager.com. 2004. "Glosario de términos para gestión de Calidad". <http://www.tqm-manager.com.ar/herramientas/glosario.pdf>; . (07-05-2004).
26. Asociación de Gremiales Industriales de la V Región ASIVA. 2004. "Socios por Rubros. [http://www.asiva.cl/pags/soci/soci\\_rubr\\_01.html](http://www.asiva.cl/pags/soci/soci_rubr_01.html). (28-06-2004).
27. CONAMA. Oportunidades ambientales. Pequeñas y medianas empresas. 2004 <http://www.conama.cl/coain/propertyvalue-11407.html> (3-7-2004).
28. GENEXIA CHILE. Las pymes en Chile. 2004 <http://www.genexiachile.com/pymes/pymes1.htm> (8-7-2004)

29. Rodríguez Grosi; Jorge. Hacia una Pyme innovadora y exportadora. 2004  
[http://www.empremujer.cl/sitio/12\\_02/opinion%20enero.htm](http://www.empremujer.cl/sitio/12_02/opinion%20enero.htm) (10-7-2004)
30. Diario La Tercera. El 63% de las Pymes tiene computador pero menos del 1% le saca provecho.  
<http://www.sii.cl/SIIPRENSA/2002/0410/04.htm> (12-7-2004).
31. Rodríguez, Miguel Angel; Ricart, Joan Enric. Coordinación de los sistemas de Gestión de Calidad, Medio ambiente y Salud laboral (parte II).  
<http://www.utfsm.cl/unidades-admin/higiene-seguridad/coordinacionpart2.htm>  
(12-7-2004)
32. Diario Financiero. En campaña para revertir su recesión.  
<http://www.eldiario.cl/shnoti.asp?noticia=252>. (14-07-2004.)
33. Gobierno de Chile. Relaciones Internacionales.  
[http://www.gobierno.cl/logros/rrii\\_defensa.asp](http://www.gobierno.cl/logros/rrii_defensa.asp) (15-7-2004)
34. Mauricio León Lefcovich. Kaizen, Mejora Continua y el Cuadro de Mando Integral.  
<http://www.monografias.com/trabajos14/kaisenn/kaisenn.shtml> (02-10-2004)

## **ANEXO 1**

### **CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPRESARIOS, GERENTES Y/O ADMINISTRADORES DE PYMES DE LA V REGION**

## **CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPRESARIOS, GERENTES Y/O ADMINISTRADORES DE PYMES DE LA V REGION**

El presente forma parte de la Tesis de Grado titulada: "Propuesta de un modelo de Gestión como herramienta para el desarrollo integral de las Pymes de la V Región". Cuyo objetivo es contribuir al desarrollo, modernización y aumento de la competitividad de las PYMES de la V Región, a través de la proposición de un Modelo de Gestión basado en la innovación, mejora continua, y valorización de los Recursos Humanos.

### **I.- Generalidades**

Los datos que se obtengan producto de este instrumento son de carácter confidencial, y sólo se utilizarán para determinar valores y parámetros de carácter estadístico, por lo que garantizamos la no divulgación sin una autorización expresa previa.

La forma para responder las preguntas del cuestionario es: Lo ignoro; NO Y SI, para el caso de las respuestas afirmativas, indique su percepción sobre el grado de implementación basándose en porcentajes; Entendiendo que un % mayor que cero equivale a que usted visualiza un grado desarrollo que va desde; en proceso de diseño, hasta totalmente desarrollado y con un funcionamiento óptimo. En todos los casos, favor argumente una breve explicación.

El Recuadro celeste es para marcar la alternativa que le parezca correcta; y en el caso de las respuestas afirmativas para completar los datos agregando los porcentajes de implementación, y el recuadro blanco, para hacer sus comentarios.

## II.- Preguntas:

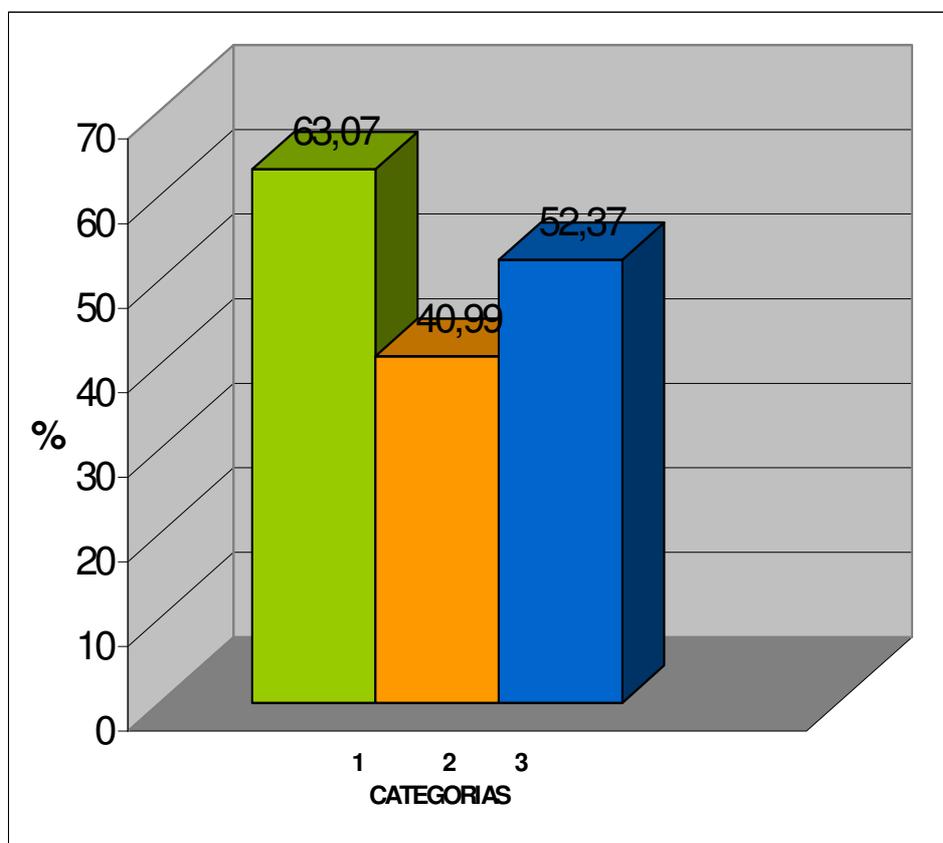
<b>1. ¿Conoce cual es su mercado objeto? (Demanda, Competencia, Proveedores)</b>	
LO IGNORO	
SI %	
NO	
<b>2. ¿Conoce sus fortalezas y debilidades frente a su mercado?</b>	
LO IGNORO	
SI %	
NO	
<b>3. ¿Cuenta con los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes? (Capital Propio, Financiamiento externo)</b>	
LO IGNORO	
SI %	
NO	
<b>4. ¿Su capacidad instalada dice relación con su nivel de participación en el mercado y las posibles expansiones?</b>	
LO IGNORO	
SI %	
NO	
<b>5. ¿Ha establecido asociaciones con proveedores, clientes o competidores, para generar economías de escala?</b>	
LO IGNORO	
SI %	
NO	
<b>6. ¿Su empresa utiliza algún modelo de gestión?. Si su respuesta es afirmativa puede decir cuál</b>	
LO IGNORO	
SI %	
NO	
<b>7. ¿La empresa tiene definida Visión, Misión y Valores?</b>	
LO IGNORO	
SI %	
NO	
<b>8. ¿Planifica sus actividades a corto, mediano y largo plazo?, ¿Utiliza algún modelo?, ¿Cuál?</b>	
LO IGNORO	
SI %	
NO	
<b>9. ¿Realiza medición de satisfacción de sus clientes?, ¿De qué manera?</b>	
LO IGNORO	
SI %	
NO	
<b>10. ¿Realiza análisis periódicos del entorno (clientes, proveedores, competencia, marco regulatorio)?</b>	
LO IGNORO	
SI %	
NO	
<b>11. ¿Existe definición formal de los procesos críticos, funciones y sus responsables?, ¿Cómo se definen?</b>	
LO IGNORO	
SI %	
NO	

<b>12. ¿Se aplican medidas correctivas y mejoras continuas a los procesos? ¿Cómo y con qué frecuencia?</b>	
LO IGNORO SI            % NO	
<b>13. ¿Quiénes participan en la proposición de mejoras a los procesos?</b>	
LO IGNORO SI            % NO	
<b>14. ¿Existe un programa de capacitación para los trabajadores?</b>	
LO IGNORO SI            % NO	
<b>15. ¿Se miden los efectos que la capacitación genera en la producción y en el ambiente laboral? ¿Cómo se realiza la medición?</b>	
LO IGNORO SI            % NO	
<b>16. ¿Posee algún sistema de información y diagnóstico que le permita conocer la condición de su entorno y su condición interna?</b>	
LO IGNORO SI            % NO	
<b>17. ¿Se efectúan auditorías internas para evaluar el cumplimiento de los procedimientos en los procesos críticos?</b>	
LO IGNORO SI            % NO	

## **ANEXO 2**

### **GRÁFICOS Y TABLAS**

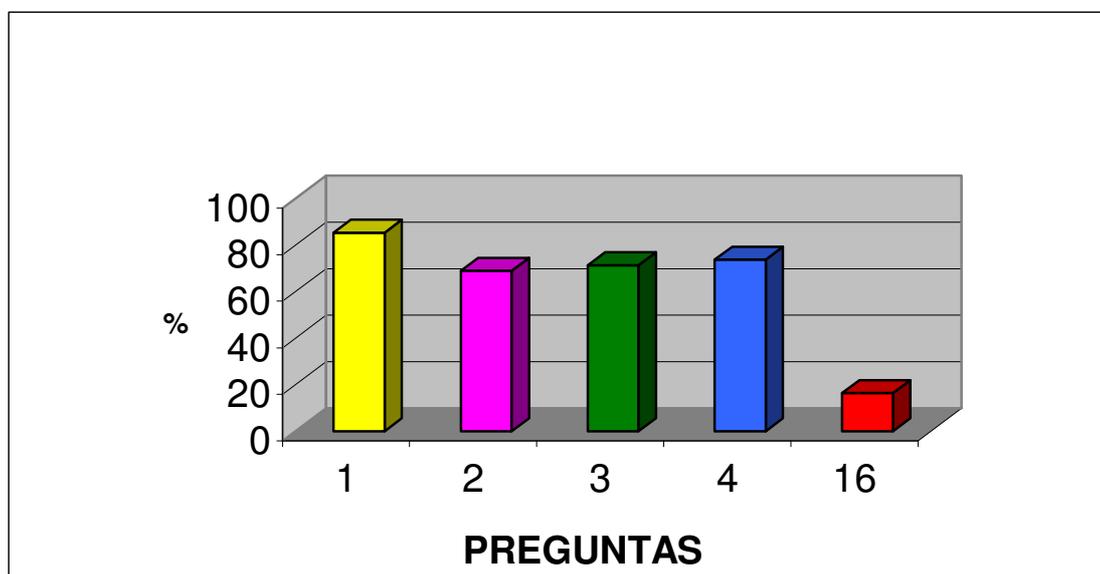
**Grafico No.1: EVALUACIONES PORCENTUALES POR CATEGORIA:**



- 1.- CATEGORÍA DE GESTION
- 2.- CATEGORÍA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y GESTION
- 3.- CATEGORÍA DE CONTROL

**Fuente: Elaboración propia. 2004**

**Gráfico No.2: EVALUACIONES CATEGORIA 1 “DIAGNOSTICO”**

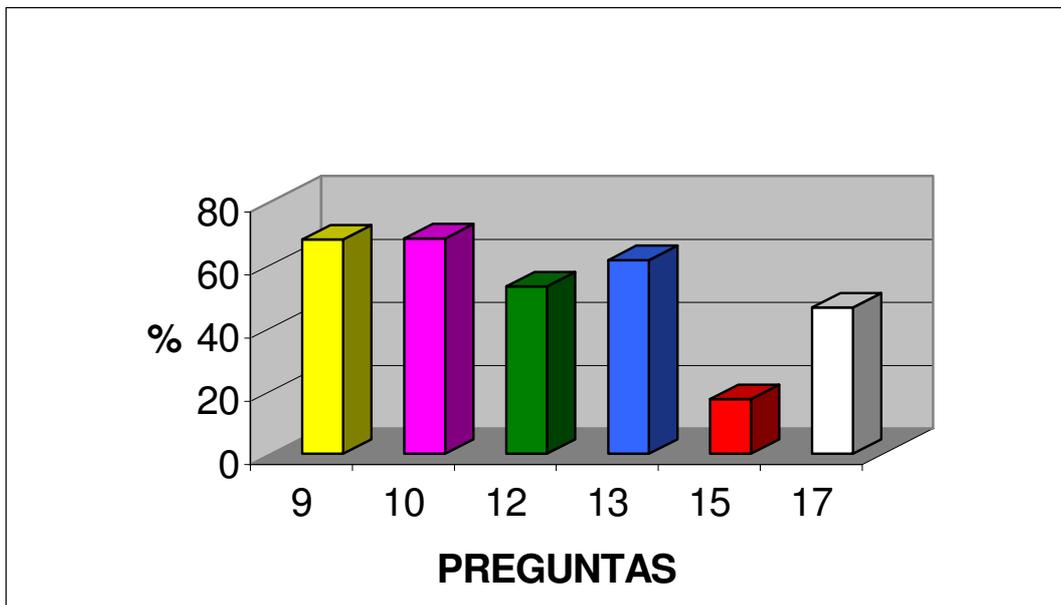


**Fuente: Elaboración propia. 2004**

En las respuestas de este segmento se muestra claramente que la percepción acerca del conocimiento del cliente, nuestro negocio y los recursos es alta; pero claramente se denota una falta de sistemas de información que comuniquen y utilicen esta información de manera eficiente y oportuna.

En la planificación y el control se verificará si realmente lo que se “SABE”, se utiliza en la creación de políticas, estrategias y planes.

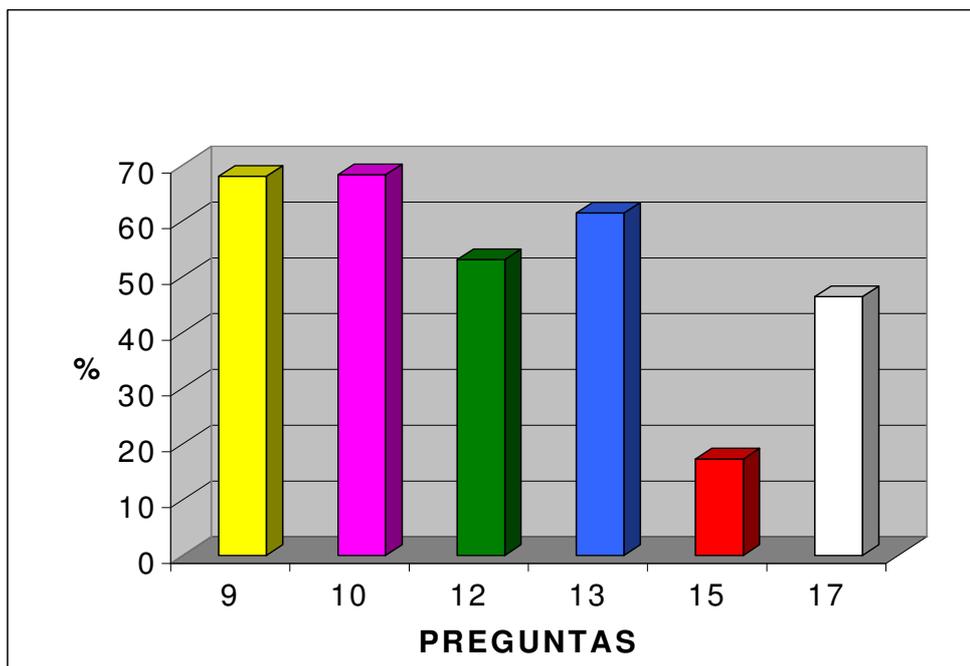
**Gráfico No.3: EVALUACIONES CATEGORIA 2 “PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA”**



**Fuente: Elaboración propia. 2004**

En el aspecto de planificación estratégica y gestión; la percepción es notoriamente más baja, en promedio inferior al 50%, lo que muestra la falta de definiciones claras en materia de administración moderna. Y se verifica que pese a tener un resultado mediano en cuanto al diagnóstico, este no se transforma en flujo de información y en herramienta de gestión.

**Gráfico No.4: EVALUACIONES CATEGORIA 3 “CONTROL”**



**Fuente: Elaboración propia. 2004**

Se reitera el interés por los clientes, ya que el control aparece claramente focalizado en medir la satisfacción de los clientes, en la mejora de procesos, pero no se incluye en esta la medición de la mejora producto de la capacitación y no se realizan prácticamente auditorias internas lo cual impide validar que los puntos de control definidos se efectúen de manera correcta y oportuna.

**Tabla No.1: CLASIFICACION DEL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS SEGUN  
VENTAS ANUALES EN U.F.**

<b>TAMAÑO</b>	<b>VALOR VENTAS ANUALES EN UNIDADES DE FOMENTO</b>
Microempresa	Menos de 2.400
Pequeña Empresa	De 2.401 a 25.000
Mediana Empresa	De 25.001 a 100.000
Gran Empresa	Más de 100.001

**Fuente: CORFO. Año 2003.**

**Tabla No.2: SOBREVIVENCIA DE EMPRESAS QUE ENTRARON EN 1976 (ESTADOS UNIDOS).**

Sector	1. Número que entra (1976)	2. Tasa de entrada (%) 1976	3. Número que sobrevive (1986)	4. Tasa de sobrevivencia 3/1
Alimenticio	474	2,5	144	30,4%
Textil	308	3,9	84	27,3%
Prendas de vestir	864	3,8	236	27,3%
Madera aserrada	794	3,7	256	32,2%
Muebles	531	3,7	141	26,6%
Papel	126	3,0	57	45,2%
Imprentas	805	2,9	768	95,4%
Químicos	322	3,0	114	35,4%
Petróleo	41	3,2	11	26,8%
Caucho	430	4,7	176	40,9%
Industria del Cuero	124	3,0	30	24,2%
Piedra, arcilla y vidrio	545	3,9	182	33,4%
Metales Básicos	168	3,0	72	42,9%
Productos de metal	962	3,2	394	41,0%
Maquinaria no eléctrica	1.519	3,1	675	44,4%
Equipos eléctricos	635	4,4	196	30,9%
Equipos de transporte	420	4,0	97	23,1%
Instrumentos	312	3,9	120	38,5%
Otros	772	3,6	185	24,0%
<b>Total</b>	<b>10.152</b>	<b>3,5</b>	<b>3.938</b>	<b>38,8%</b>

**Fuente: Audretsch. 1995.**

**Nota:** La tasa de entrada se define como el porcentaje e empresas contabilizadas como nuevas firmas. La tasa de Sobrevivencia se define como el porcentaje de firmas que entró en 1976 y todavía continuaba activo en 1986.

**Tabla No.3: TABULACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA.**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>MEDIA ARITMÉTICA (%)</b>	<b>DESVIACIÓN ESTANDAR (%)</b>	<b>COEFICIENTE DE VARIACIÓN (%)</b>
<b>1</b>	85.25	5.91	6.93
<b>2</b>	68.83	6.98	10.14
<b>3</b>	71.25	3.58	5.02
<b>4</b>	73.65	9.25	12.56
<b>5</b>	39.21	8.35	21.30
<b>6</b>	38.78	8.87	22.87
<b>7</b>	27.39	18.32	66.89
<b>8</b>	39.02	18.37	47.08
<b>9</b>	67.94	9.28	13.66
<b>10</b>	68.24	11.81	17.31
<b>11</b>	58.69	13.55	23.09
<b>12</b>	53.03	8.95	16.88
<b>13</b>	61.36	8.01	13.05
<b>14</b>	42.84	13.47	31.44
<b>15</b>	17.28	15.08	87.27
<b>16</b>	16.37	16.70	102.02
<b>17</b>	46.37	21.91	47.25
<b>PROMEDIO</b>	51.5		

**Fuente: Elaboración propia. 2004**

**Tabla No.4: VARIABLES**

<b>VARIABLES</b>	<b>EVALUACIÓN RESPECTO DE:</b>
1	Conocimiento del mercado objeto
2	Conocimiento de fortalezas y debilidades frente a su mercado
3	Recursos disponibles para satisfacer necesidades de los clientes
4	Capacidad instalada en relación a participación de mercado
5	Asociaciones con proveedores, clientes o competidores
6	Uso de modelos de gestión
7	Definiciones de visión, misión y valores
8	Planificación de actividades
9	Medición de satisfacción de clientes
10	Análisis periódico del entorno
11	Definición formal de procesos críticos, funciones y responsables
12	Aplicación de medidas correctivas y mejoras continuas de procesos
13	Participación en la proposición de mejoras a los procesos
14	Existencia de programa de capacitación de trabajadores
15	Existencia de medidas de los efectos de la capacitación
16	Existencia sistemas de información y diagnóstico del entorno e interno
17	Realización de auditoria internas para procesos críticos

**Fuente: Elaboración propia. 2004**

**Tabla No.5: INFORMACIÓN RECOPIADA CLASIFICADA POR CATEGORÍAS**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN (ELEMENTOS DE...)</b>	<b>MEDIA ARITMÉTICA (%)</b>	<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR (%)</b>	<b>COEFICIENTE VARIACIÓN (%)</b>
<b>C1</b>	Diagnóstico	63.07	26.86	42.59
<b>C2</b>	Planif. Estratégica y Gestión	40.99	10.14	24.74
<b>C3</b>	Control	52.37	19.20	36.66

**Fuente: Elaboración propia. 2004**

**Tabla No.6: Lenguaje básico del Sistema de Gestión.**

Resumen del lenguaje básico del Sistema de Gestión	
Conceptos	Significado
1. Gerenciar	Es controlar o hacer girar el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Ajustar)
2. Gerenciamiento por la Calidad total	Es el gerenciamiento que compromete, desde el director hasta el portero, a todos los departamentos de una organización en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los consumidores de la empresa: Clientes, accionistas, colaboradores, proveedores
3. Ciclo PDCA	P= Plan = Planificación (objetivo, meta, método) D= Do = Desarrollar, hacer (entrenar, ejecutar) C= Check = Controlar, verificar A= Action = Ajustar, acción correctiva
4. Objetivo	Es la dirección a seguir; por ejemplo, aumentar las ventas.
5. Meta	Es un objetivo traducido en números y fechas.
6. Método	Es el camino para lograr el objetivo o meta
7. Liderazgo	Es la capacidad del jefe, gerente o director, de involucrar a sus subordinados, liberando su potencial y encauzándolos hacia la meta.
8. Gerenciamiento de Rutina.	Es el gerenciamiento diario realizado por los propios colaboradores, utilizando el ciclo PDCA Ésta es la base del autocontrol y la autonomía.
9. Gerenciamiento de Mejoras	Es aquel gerenciamiento, responsabilidad de los directores y gerentes, que busca hacer más productiva la empresa, rompiendo la rutina existente y cambiándola por una mejor, utilizando el ciclo PDCA
10. Autonomía	Es la libertad para la utilización de los factores de producción o adición de valor: material, métodos, personal y máquinas.
11. Responsabilidad	Es responder por las metas, es decir, por los resultados  "Autonomía y Responsabilidad deben estar equilibrados"
12. Problema	Es todo aquello que impide o dificulta lograr una situación ideal, es decir, un objetivo o meta. En el ciclo PDCA, es la diferencia entre lo planeado y lo real.
13. Fecha Fatal	Es el límite de tiempo fijado para el logro de una meta, que permite la generación de energía de las personas. La dirección no deberá posponer esta fecha.
14. ¿Cómo medir el Liderazgo de un Jefe?	Mediante el compromiso y los resultados alcanzados por sus colaboradores.
15. Workshop	Es el momento de rendir cuentas y de reconocer el trabajo desempeñado.
16. Políticas	Son las directrices de la empresa fijadas por la dirección y que buscan la supervivencia y el crecimiento del negocio.

**Fuente: Elaboración propia. 2004**

**Tabla N° 7: Modelo de plan de control.**

<b>PLAN DE CONTROL BASICO</b>						
Empresa:		Cliente (Interno o externo)			Fecha de Elaboración:	
<b>Producto:</b>		<b>Especificaciones:</b>				
Elaboró		Aprobó:			Hoja xx/yy	
<b>Proceso (D)</b> (Cómo hacer)		<b>Verificación (C)</b> (Como chequear qué está bien)			<b>Anormalidades (A)</b> (Qué hacer cuando hay anomalía)	
Descripción de las operaciones	Estándares que apoyan la ejecución en los casos que se requiera	Puntos de control	Límites de control	Método de verificación (indicar cómo, cuánto, quién)	Acción correctiva	Resp.
1.-						
2.-						
3.-						

**Fuente: Muñiz González, Luis. 2003.**

**Tabla No.8: Hoja de verificación para las 5 Ss:**

UGB \_\_\_\_\_

RESPONSABLE \_\_\_\_\_

EVALUACION \_\_\_\_\_

MES \_\_\_\_\_

5`S	Nº	Aspectos	¿Qué verificar?	1	2	3	4
<b>Seiri Seleccionar</b>	1	Objetos sin uso	Estantes, cajones, rincones				
	2	Exceso de materiales	Tarimas, cajones otros envases				
	3	Administración visual	Información obsoleta				
	4	Objetos personales	Si la política no lo permite				
<b>Seiton Organizar</b>	1	Sitios y áreas identificadas	Accesos, UGB, estantes				
	2	Asignación de sitios a equipos	Equipo mal puesto en el área				
	3	Orden en las áreas	Escritorios y mesas				
	4	Recipientes identificados	Tachos para la basura				
<b>Seiso Limpiar</b>	1	Estado de pintura	Paredes y estantes				
	2	Basura y polvo	Piso, estantes y mesas				
	3	Grasas y manchas	Paredes y maquinarias				
	4	Mantenimiento	Acorde a progama				
<b>Seiketsu Estandarizar</b>	1	Empleo de color	Equipos, envases y tuberías				
	2	Edificio	Piso, paredes y equipo				
	3	Administración visual	Uso periódico				
	4	Programa de limpieza	Ejecución limpieza				
<b>Shitsuke Disciplina</b>	1	Uso de uniformes	Acorde a las políticas				
	2	Actividades de rutina	Acorde a los procedimientos				
	3	Puntualidad y asistencia	Según políticas y registros				
	4	Ejecución de auditoría a 5`Ss	Según programa				
<b>Totales</b>	Aspectos evaluados x puntaje Puntos ganados						
	GRAN TOTAL						

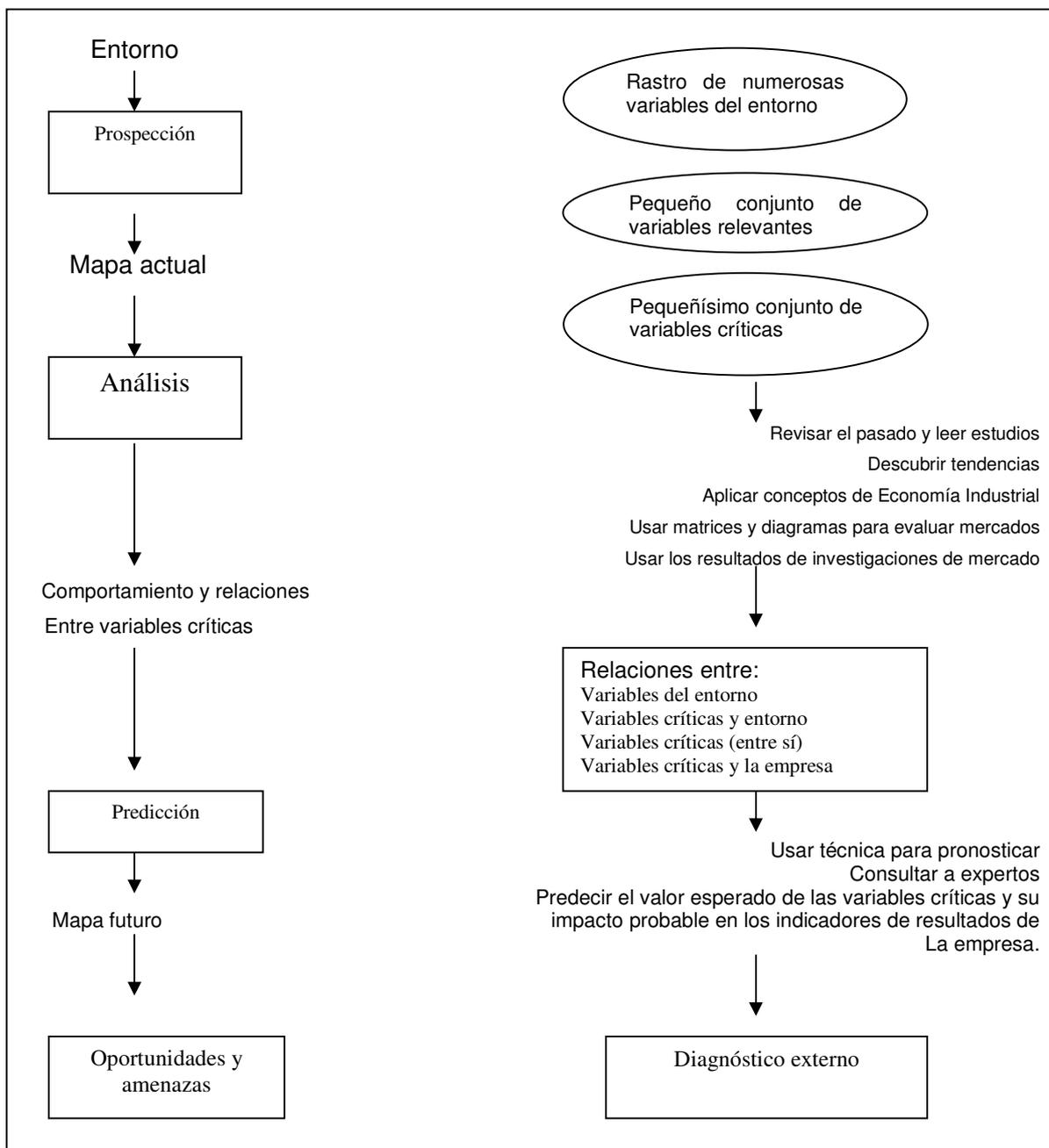
**Criterios de evaluación:**

No implementado (1 punto)  
Implementación avanzada (3 puntos)

Implementado parcialmente (2 puntos)  
Implementado (4 puntos)

Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.

**Tabla No.9: Metodología para estudiar el entorno.**



Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.

**Tabla No.10: Oportunidades y amenazas “¿Qué miramos usualmente?”.**

<b>Oportunidades potenciales para la empresa</b>	<b>Amenazas externas potenciales para la empresa</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servir a otros grupos de clientes</li> <li>• Cubrir otras áreas geográficas</li> <li>• Expandir la línea de productos o servicios</li> <li>• Comprar empresas rivales</li> <li>• Alianzas para incrementar la oferta de productos o servicios</li> <li>• Posibilidad e usar nuevas tecnologías</li> <li>• Posibilidad de obtener capital de riesgo a tasas de interés bajas, para expandir la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de nuevos competidores</li> <li>• Falta de crecimiento o disminución del mercado local</li> <li>• Pérdida de venta ante productos o servicios sustitutos</li> <li>• Nuevas regulaciones de gobierno</li> <li>• Cambio de aranceles en el comercio internacional</li> <li>• Mayor poder de negociación de compradores o proveedores</li> <li>• Cambios en las necesidades de los clientes</li> <li>• Cambios demográficos</li> <li>• Baja generalizada de precios</li> <li>• Inestabilidad política</li> <li>• Falta de seguridad jurídica</li> </ul>

**Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.**

**Tabla No.11: Atractivo del mercado**

<b>Factores que hacen atractivo al mercado</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Tamaño de mercado	0.2	7	1.4
Crecimiento estimado del mercado	0.1	5	0.5
Intensidad de competencia	0.15	3	0.45
Concentración del comercio minorista	0.3	1	0.3
Clientes			
Rentabilidad promedio	0.15	4	0.6
Riesgo e incertidumbre	0,1	6	0.6
TOTAL	1		3,85

**Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.**

Nota: El valor bajo indica que el mercado no es demasiado atractivo (para la empresa del ejemplo y otras similares). La tabla usa la calificación de 1 sin atractivo hasta 7 muy atractivo.

**Tabla No.12: Evaluación de la competencia.**

<b>Factor clave del éxito</b>	<b>Peso relativo</b>	<b>Competidor 1 calificación</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Competidor 2 Calificación</b>	<b>Puntaje</b>
Precio	0.3	10	3	2	0.6
Calidad del producto	0.2	2	0.4	10	2.0
Tiempo de entrega	0.2	2	0.4	9	1.8
Gerenciamiento	0.1	3	0.3	8	0.8
Promoción	0.1	2	0.2	10	1.0
Lealtad del cliente	0.1	1	0.1	8	0.8
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>4.4</b>		<b>7.0</b>

**Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.**

Nota: La tabla usa la calificación de 1 débil hasta 10 muy fuerte.

**Tabla No.13: Información a revelar.**

<b>Aspecto</b>	<b>Información a revelar</b>
Historia de la Empresa	-Breve resumen de los principales acontecimientos en la historia de la empresa.
Productos y servicios	-Línea de productos y servicios. -Atributos de los productos. -Atributos de los servicios. -Atributos del precio.
Problemas	-Principales problemas de la empresa, tal y como los manifiestan los gerentes de la empresa, mencionando aspectos tales como: Disminución de ventas, utilidades, participación de mercado, Precios. Aparición de nuevos competidores o demandas de clientes. Problemas internos.
Ventas	-Evolución y composición de las ventas. (últimos 10 años) en U.M. y \$ Discriminada por: país, grupo/línea de productos, zona geográfica, Tipo de Clientes, etc. -Estudiar la estacionalidad de las ventas. -Comparación de las ventas con PIB. -Comparación de las ventas con actividad económica del sector.
Contexto	-Resumir algunos aspectos relevantes del mercado actual y potencial, de la competencia actual y potencial y del contexto general. Algunos indicadores relacionados con: Los resultados: Participación de mercado. Retención de Clientes. Nuevos clientes/cuentas. La satisfacción del cliente y valor para el cliente: Valor de marca. Calidad del Producto. Calidad del servicio (rapidez de entrega, calidad de la relación, etc.). Quejas, devoluciones. Investigaciones de mercado: Principales conclusiones. ¿El cliente actúa como socio?: en el planeamiento, desarrollo de proyectos, uso de tecnología, etc.
Nuevos productos Y servicios.	-Número de nuevos productos introducidos por año en los últimos cuatro años. -Número de productos exitosos. -Productos lanzados en los últimos cuatro años: Ventas planificadas v/s realizadas. Inversión de cada lanzamiento v/s contribución marginal de la venta. Ventas de productos nuevos v/s venta total. -Plan de lanzamiento en los próximos tres años. -Innovaciones realizadas a productos existentes. -Certificaciones de clientes (% de ventas realizadas como proveedor certificado)
Táctica comercial	-Precios y descuentos. Plazo de Pago. (5 últimos años). Evolución de: Precio por producto. Precio promedio por grupo de productos. descuentos, tipos de descuentos. Política de descuentos comparada con la realidad. Plazo de pago promedio. Descuentos y plazo de pago. -Publicidad y promoción. Dos últimos años. Medios utilizados. Mensajes. Gasto anual, por línea, por medio. Gastos en lanzamientos de productos. Gastos no tradicionales. -Distribución. Plazos de entrega promedio.

	<p>Dificultades. Gastos de distribución, fletes.</p> <p>-Servicio al Cliente. Análisis de Reclamos Análisis de llamadas telefónicas. Quejas no resueltas. Grado de satisfacción con resolución de quejas. Cortesía, conocimiento, empatía, respuesta. Error en el ingreso de órdenes. Envíos a tiempo. Fecha envío real v/s fecha prometida. Órdenes canceladas y razones de cancelación.</p>
Operaciones Comerciales.	<p>-Vendedores. Información del último año. ¿Cuántos hay? ¿Tienen definidos sus productos, clientes, zonas? ¿Cómo asignan su tiempo? Clientes visitados por día, semana, mes. Tiempo dedicado a viajes, labores administrativas. Venta por vendedor. Contribución marginal por vendedor.</p> <p>-Supervisión de vendedores. Cantidad de supervisores. Información que manejan. Cómo distribuyen su tiempo.</p> <p>-Comisiones, premios, estímulos no monetarios, gastos. Sueldo promedio por vendedor. Gastos de traslado promedio por vendedor. Comisiones por venta y cobranza. Forma de cálculo.</p> <p>-Condiciones de Venta. Condiciones actuales v/s política. ¿Cómo influyen las condiciones de venta?</p> <p>-Calidad de Venta. Servicio, respuesta, conocimiento, empatía. Ventas realizadas de acuerdo con las políticas. % de pedidos de clientes completados, cambiados. Rapidez de respuesta a los pedidos de precio, muestras, especiales.</p>

**Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.**

**Tabla No.14: Variables principales de la estructura.**

<b>Aspecto</b>	<b>Variables principales</b>
Físicos	-Tamaño. -Ubicación. -Tecnología. -Red de distribución. -Red de proveedores.
Procesos y Organización	-Cadena de valor. -Procesos clave. -Organización. -Flujo de la información.
Humanos	-Características de la dirección y la gerencia. -Distribución de poder, estilo de liderazgo, Delegación. -Cultura interna. -Cultura del país en donde se encuentra la empresa.
Financieros	-Composición del activo y del pasivo.
Legales	-Tipo de sociedad.

**Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.**

**Tabla No.15: Indicadores para el análisis competitivo.**

<b>Aspecto a Considerar</b>	<b>Tema</b>	<b>Posibles Indicadores</b>	<b>¿Qué preguntarnos?</b>
Comercial	-Participación en el mercado.  -Satisfacción de clientes.  -Factores clave de éxito.	-Participación de mercado.  -Satisfacción y retención de clientes. -Resultados en precio, calidad, servicio.	-¿Baja?  -¿Aumentan las quejas? ¿Se retiene a los clientes?  -¿Cómo se está en estos temas respecto a la competencia?
Económicos-Financieros.	-Utilidad -Generación de valor.  -Endeudamiento  -Accionistas	-Utilidad operativa, neta. ROCE, ROL, EVA. -Costo financiero como % de ventas. -Razón ácida. -Retiros/dividendos	-¿Gana o pierde dinero?. -¿Crece el endeudamiento?  -¿Es soportable? -¿Retorno adecuado?
Operativos	-Procesos clave	-Indicadores internos v/s otras empresas	-¿Está cerca o lejos de quienes realizan bien esos procesos?
Recursos humanos	-Problemas de gestión	-Crisis, conflictos.	-¿Está empeorando el clima interno? -¿Tiene los RRHH adecuados?
Futuro	-Innovación.	-Nuevos productos, inversión en I&D, capacitación, informática, Act.Fijos, etc.	-¿Está innovando e invirtiendo para tener un mejor futuro?

**Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.**

**Tabla No.16: Integración de evaluación interna y externa ponderada.**

	<b>Ponderación</b> %	<b>Calificación</b>	<b>Empresa</b> <b>A</b>	<b>Rival B</b>	<b>Rival C</b>
1. Productos diferenciados.	10	10	1.00	8 - 0.8	6 - 0.6
2. Marca	5	8	0.40	6 - 0.30	8 - 0.40
3. Costos	15	8	1.20	7 - 1.05	6 - 0.90
4. Disponibilidad de Capital	5	7	0.35	6 - 0.30	5 - 0.25
5. Tecnología	5	9	0.45	6 - 0.30	5 - 0.25
6. Proveedores	2.5	8	0.20	7 - 0.175	6 - 0.15
7. Gerentes	10	7	0.70	6 - 0.60	5 - 0.50
8. Crecimiento de Ventas	5	3	0.15	10 - 0.50	8 - 0.40
9. Servicio al cliente	10	2	0.20	9 - 0.90	7 - 0.70
10. Reputación ante clientes	15	2	0.30	9 - 1.35	10 - 1.50
11. Punto de equilibrio	5	1	0.05	8 - 0.40	7 - 0.35
12. Calidad de algunos productos	5	2	0.10	8 - 0.40	7 - 0.35
13. Distribución	5	1	0.05	7 - 0.35	9 - 0.45
14. Generación de nuevos productos.	2.5	2	0.05	7 - 0.175	9 - 0.225
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>5.2</b>	<b>7.6</b>	<b>7.02</b>

**Fuente: Andriani, Carlos S. 2003.**

Nota: Escala de evaluación: 1: muy débil. / 10: muy fuerte.