



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

"PLANEACION ESTRATEGICA Y REINGENIERIA EN EL TRABAJO"

"LOTERIA NACIONAL"

DEL 6 AL 17 DE MAYO

1 9 9 5

- 1.- LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS
- 2.- DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

M EN I RÓMULO MEJÍAS RUÍZ
MEXICO, D.F.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSO : "PLANEACION ESTRATEGICA Y REINGENIERIA EN EL TRABAJO"

OBJETIVO:

QUE EL PARTICIPANTE CONOZCA LAS FILOSOFIAS Y HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS DE LA NUEVA ERA (PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL, MEJORA CONTINUA Y REINGENIERIA) Y LAS APLIQUE EN SU AREA DE TRABAJO.

DIRIGIDO A :

EL PERSONAL QUE DISEÑA Y CONTROLA PLANES Y PROGRAMAS.

DURACION: 20 HORAS

FECHAS Y HORARIO: DEL 6 AL 17 DE MARZO DE 1995, DE 8:00 A 10:00 HORAS.

CONTENIDO:

- 1.- LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS.
- 2.- DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.
- 3.- PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA EN EL TRABAJO.
- 4.- REINGENIERIA DE PROCESOS.
- 5.- APLICACION DE LA REINGENIERIA A PROYECTOS DE TRABAJO.
- 6.- PLANEACION DE CONTINGENCIAS.

COORDINADOR: M. EN I. ROMULO MEJIAS RUIZ.

TEMA 1 : LA PLANEACION ESTRATEGICA EN LAS EMPRESAS

OBJETIVO:

Conocer referencialmente los diferentes estilos de Planeación Empresarial que han sido aplicados en los últimos 30 años, y fundamentalmente, manejar los elementos teóricos, metodológicos y aplicativos de la Planeación Estratégica Situacional, como herramienta que se propone para abordar la importante función de planeación de empresas en la nueva era.

ANTECEDENTES

La planeación de empresas comenzó a aplicarse formalmente en los países occidentales industrializados en la década del 60, y desde entonces el estilo de planeación ha variado con el paso del tiempo, y en forma paralela e íntimamente relacionada con la forma de planificar, ha variado la cultura empresarial porque también han variado múltiples factores que condicionan a ambas.

A lo largo de esos años, han prevalecido los estilos de planeación que se describen a continuación.

DECADA DEL 60: PLANEACION A LARGO PLAZO

En esta década prevaleció un período de estabilidad: continuación del boom de postguerra. Las compañías industriales líderes comenzaron a extender sus presupuestaciones de uno a cinco años, con actualizaciones y ajustes anuales, basándose en proyecciones a largo plazo. Este estilo de planeación se refería normalmente a la expansión y crecimiento a través de medios tales como la diversificación, la expansión interna, la adquisición y la fusión.

También se enfocaba a la asignación de recursos para respaldar el desarrollo, sobre todo en materia de tecnología y bienes de capital, sin prestarle mucha atención al desempeño corporativo y al incremento del nivel de servicio a los clientes.

La mayoría de los planes a cinco años se basaban en una simple extrapolación de tendencias pasadas, bajo el supuesto de que el "boom" económico continuaría hasta el infinito.

Este estilo de Planeación mostró en la década siguiente algunas deficiencias importantes, tales como:

- . Importantes errores de pronóstico, por la extrapolación de tendencias.
- . Inflexibilidad para mercados fluctuantes.
- . Demasiado optimista para un medio de crecimiento lento.
- . Apreciación inadecuada del riesgo.
- . Poca discusión de las alternativas.
- . Falta de consideración de factores sociales y políticos.

DECADA DEL 70: PLANEACION ESTRATEGICA FORMAL

A mediados de la década del 70, se desarrolló una nueva variedad de técnicas de planeación, que estimulaban el debate sobre la

estrategia corporativa y empresarial antes de preparar planes operativos detallados. La crisis energética de 1973-74 trajo consigo el abrupto final del período de crecimiento económico estable.

En buen número de países occidentales, la crisis introdujo un período de alta inflación, relaciones industriales turbulentas e inversión pública a gran escala. Al mismo tiempo los japoneses encabezaban una nueva ola de competencia, basada en nuevos estándares de calidad del producto, de servicio al cliente y de mercadeo emprendedor.

Los últimos años de esta década se caracterizaron por un generalizado recorte y racionalización, dado que las firmas luchaban por adaptarse a las primeras etapas de la recesión. Un problema de primer orden fue que los gerentes no estaban habituados a operar en mercados estancados y en descenso, y no estaban preparados para tomar decisiones rápidas y drásticas, por lo que muchas compañías no lograron sobrevivir.

El estilo de planeación de esta década estuvo caracterizado por:

- . Estrategia explícita de la compañía.
- . División en unidades estratégicas de negocios.
- . Proyección explorativa.
- . Consideración de factores sociales y políticos.
- . Simulación de estrategias alternativas.
- . Planeación de escenarios.
- . Evaluación del impacto ambiental.
- . Análisis de sensibilidad y riesgo.

Al inicio de la década siguiente se aprecia que este estilo de planeación adolece de algunas deficiencias, tales como:

- . Demasiado centralizada y remota.
- . Análisis demasiado elaborados desde la cúpula.
- . Falta de un método efectivo para la puesta en marcha del plan.
- . No diseñada para adaptarse a la crisis.
- . Divorcio entre plan y realidad.

DECADA DEL 80: GERENCIA ESTRATEGICA

En esta década muchas empresas vincularon a gerentes profesionales de avanzada para romper el molde tradicional y realizar los cambios drásticos necesarios, lo que hizo retornar la confianza a muchas compañías que sobrevivieron a la recesión.

La cuestión estratégica que enfrentaron entonces los sobrevivientes fue cómo crecer y prosperar en un medio incierto, y cómo transformar la cultura empresarial para responder a estándares competitivos de productividad, calidad y servicio al cliente.

El estilo de planeación estuvo en esta década caracterizado por:

- . La alta gerencia se encarga de la estrategia en un esquema donde se involucra y se compromete a los funcionarios de todos los niveles.

- . Enfoque total del negocio en la elaboración y puesta en marcha de la estrategia.
- . Avance importante en el ejercicio del Liderazgo con un peso significativo en la alta gerencia.
- . Fuerte énfasis al incremento de la competitividad.
- . Filosofía y objetivos empresariales explícitos.
- . Empleados propietarios de acciones: utilidades compartidas.
- . Fuerte entrenamiento interno en mercadeo y servicios.
- . Programas de mejoramiento de la calidad en toda la compañía.
- . Bases de datos internas y externas.

Al inicio de la década del noventa se aprecia que este estilo de planeación adolece de algunas deficiencias, tales como:

- . Los programas de cambio cultural tienen un efecto a corto plazo.
- . La gerencia media y alta exhibe su incapacidad de desempeñar exitosamente los roles del liderazgo.
- . Rechazo de empleados y sindicatos a altas bonificaciones para ejecutivos.
- . Se mantiene el divorcio entre plan y realidad.
- . Sigue teniendo más importancia el futuro que el presente.
- . Ausencia de mecanismos de viabilización del plan.
- . Escaso tratamiento policéntrico de la realidad.
- . Falta de método para tratar el cálculo interactivo. Este se realiza empíricamente.
- . El mejoramiento de calidad es insuficiente para lograr alta competitividad en una economía globalizada.

DECADA DEL 90: PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL

La velocidad y el nivel al que han llegado los cambios ocurridos en los decenios del 70 y el 80, les han exigido a las empresas ser mucho más adaptables al medio cambiante. Algunas de las presiones para el cambio son consecuencia de factores tales como:

- . La desregulación y privatización generalizadas.
- . La globalización de los mercados, que obliga a las Empresas a convertirse en Organizaciones de Clase Mundial.
- . La inversión directa por parte de compañías extranjeras, que utilizan armas competitivas diversas y de largo alcance.
- . Tendencias democratizadoras, que generan conflictos y enturbian el clima social, político, económico y empresarial.

Esto ha hecho que desde principios de la década del noventa se inicie la gestación de un nuevo estilo de Planeación Estratégica, que en principio se le denomina Situacional, y cuyos fundamentos teóricos y metodológicos se apoyan en la **NUEVA CULTURA EMPRESARIAL**.

Aunque todavía es prematuro calificar de situacional al enfoque de Planeación Estratégica de la década del 90, existen fuertes

elementos que así lo indican, ya que el METODO PES, como le llama la Institución que lo generó (Fundación ALTADIR), ha sido concebido para responder a las Tendencias Directivas y Administrativas de la Nueva Era.

¿ CUALES SON LAS TENDENCIAS DIRECTIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA NUEVA ERA ?

Son básicamente las siguientes:

1. De Organización Piramidal Jerárquica a Organización Horizontal de Procesos.
2. De Orientación hacia el Mercado Masivo a Orientación hacia Nichos.
3. De Diversificación No Relacionada a Enfoque en Productos de Mayor Rentabilidad.
4. De Personal "Etiquetado" a Emprendedores.
5. De Hombre Orquesta a Trabajo en Equipo.
6. De Decisiones Centralizadas a Facultación y Decisiones Participativas.
7. De Compensación Estándar al Personal a Beneficios Individualizados por Grado de Contribución y Desempeño.
8. De Beneficios en Base Salarial a Participación en las Ganancias.
9. Competencia Local o Regional a Competencia Internacional.
10. Enfoque en el Producto a Enfoque en el Sistema Total para Servir al Cliente.
11. Homogeneidad de Clientela a Clientela Individualizada-Segmentación.
12. Normalización Rígida a Flexibilidad, Traje a la Medida.
13. De Valor Centrado en el Precio a Valor Centrado en el Beneficio.
14. De Precio Determinado por el Costo a Precio Determinado por el Mercado.
15. De Producción basada en División del Trabajo en Tareas a Producción basada en Equipos de Proceso.
16. De Inventarios de Seguridad a Producción en función de Demanda.
17. De Individualismo Empresarial a Formación de Alianzas Estratégicas.

Estas tendencias están haciendo que aquellas organizaciones que las adoptan, disminuyan su vulnerabilidad ante las amenazas e incertidumbre del medio ambiente, además de estar reaprendiendo continuamente y convirtiéndose en el prototipo de "Clase Mundial".

¿ QUE ES UNA ORGANIZACION DE CLASE MUNDIAL ?

" Es una organización cuyos patrones de comportamiento responden a un proceso de continuo cambio y aprendizaje, orientado a conseguir el reconocimiento del mercado como una organización excelente"

Este concepto implica la necesidad de enfrentar la realidad empresarial de hoy diagnosticando y reduciendo el nivel de vulnerabilidad. No importa cuánto poseamos hoy, si somos altamente vulnerables, el medio de incertidumbre se encargará de presionar hasta que reaccionemos o desaparezcamos.

En vez de esperar esto, se puede optar por competir proactivamente, con un espíritu de competitividad mundial.

¿ CUALES SON LOS PRINCIPALES OBJETIVOS QUE BUSCAN ALCANZAR LAS ORGANIZACIONES DE CLASE MUNDIAL ?

Estos objetivos suelen denominarse **INDICADORES DE EXCELENCIA**, y son básicamente los siguientes:

1. Cero Rechazos.
2. Cero Inventarios.
3. Cero Mermas.
4. 100% Eficiencia.
5. 100% Satisfacción del Cliente en Función. Costo y Oportunidad.
6. Cero Minutos en Cambios de Modelo.
7. Cero Quejas.
8. Cero Retrabajos.
9. Cero Rotación de Personal.
10. 100% Participación de la Gente en Solución de Problemas.
11. 100% Satisfactorio el Clima Laboral.

¿ QUE ES LA PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL ?

Su significado lo podemos ver bajo tres enfoques:

- 1) En lo esencial
- 2) En lo formal y
- 3) En lo operacional.

ESENCIALMENTE, significa calcular las acciones necesarias y viables para hacer que la tendencia de los acontecimientos tome o conserve la dirección hacia nuestros objetivos, interactuando con fuerzas que se mueven en un sentido a favor y/o en contra de esos objetivos.

Es situacional porque pretende cambiar una realidad que a su vez cambia en tiempo, espacio y elementos, y porque para cambiar esa realidad, es necesario cambiar las situaciones de los actores y factores que en ella coexisten, esto es, es necesario cambiar la posición y el estado de los actores y factores relevantes para el cambio y/o la apreciación, explicación e interpretación de la realidad por parte de esos actores.

El que planifica (individuo, empresa, institución, agrupación, etc.), se propone alcanzar una situación elegida como deseable. El que improvisa ha renunciado a la libertad de elegir su destino y se resigna a aceptar los resultados que las circunstancias le producen.

FORMALMENTE, significa sistematizar los procesos para calcular, prever y decidir las acciones conducentes a los objetivos

perseguidos con los menores sacrificios y con el mayor rendimiento de los limitados recursos de que disponemos. Esto se refiere a la aplicación de Métodos de Planeación.

OPERACIONALMENTE, significa que, antes de actuar en el día a día, es necesario calcular y evaluar las consecuencias de las acciones planificadas. Estas consecuencias se refieren a los efectos tanto inmediatos como mediatos y su relación con los objetivos que deseamos alcanzar en el corto, mediano y/o largo plazo. Téngase en cuenta que "sólo lo que hacemos hoy, y no lo que declaramos, cuenta en la construcción del futuro".

2. ¿ CUALES SON LAS INQUIETUDES BASICAS EN TORNO AL ACTO DE PLANIFICAR ?

Son las siguientes:

- a) ¿ Si hacemos lo que anunciamos en un Plan, alcanzaremos la Situación Objetivo?

Esta inquietud se refiere a la **EFICACIA CAUSAL** del Plan, pues el cumplimiento de los medios debería garantizar el cumplimiento de los objetivos, esto es, todo plan debe poseer coherencia interna entre medios y objetivos, además de la necesaria coherencia entre los propios objetivos.

- b) ¿ Es posible cumplir el Plan ?

Aquí el problema consiste en la necesidad de construirle viabilidad económica, política, organizativa, etc. a la materialización de los medios elegidos.

En efecto, el Plan puede poseer una completa eficacia causal, en el sentido de que el diseño realizado de los medios (estrategias, programas y proyectos) apunta al blanco buscado (Situación Objetivo), pero la gama de variantes del cambio situacional es tan amplia, que en un momento dado pueden perder vigencia las hipótesis que fueron supuestas para que los medios fueran eficaces, lo que crea la necesidad de disponer de un sistema de adaptación y respuesta oportuna a los cambios que pueden darse en la coyuntura.

- c) ¿ Lo que hacemos hoy nos aproxima a la Situación Objetivo?

La respuesta a esta pregunta debe indicarnos si las tendencias situacionales nos arrastran hacia decisiones en la coyuntura cuyas consecuencias nos aproximan o nos alejan de los objetivos.

3. ¿ CUANDO HACEMOS EL PLAN ?

El Plan está siempre listo y siempre se está haciendo. Es un proceso que nunca termina, porque la realidad siempre está cambiando.

Si la situación inicial de un Plan debe ser real, el Plan no puede dejar de seguir la coyuntura para reactualizar incesantemente su apreciación y revisar o reafirmar los objetivos perseguidos.

- . Si la Planeación concreta se hace decidiendo en la coyuntura, el Plan siempre debe estar en actividad para preevaluar las decisiones antes de tomarlas y postevaluarlas para verificar si las consecuencias esperadas coinciden con las consecuencias reales.
- . Si decidir racionalmente hoy exige simular las situaciones futuras, en distintos plazos, dicha simulación debe ser también una actividad permanente a partir de cada nueva situación inicial.
- . Si la Planeación es también un proceso de aprendizaje sobre el pasado reciente, la evaluación de los aciertos y errores anteriores nunca se acaba.

4. ¿ COMO LOGRAR QUE EL PLAN MANTENGA SU VIGENCIA ?

Por dos vías :

- a) Revisándolo constantemente ante cualquier cambio significativo, para lo cual se requiere superar la concepción rígida del Plan-libro.
- b) Haciéndolo menos vulnerable a los cambios situacionales, a través de:
 - . Basarlo en criterios y aspiraciones generales, sin llegar a detalles sensibles a los diversos cambios de escenarios y sin apostar al logro de metas exactas en fechas fijas.
 - . Hacer precisión de los problemas y de las operaciones para atacarlos, previendo distintos escenarios.
 - . Trabajar con variantes y opciones; y no con la certeza de que hoy sabemos exactamente lo que debemos hacer mañana, que conocemos con certeza las consecuencias de nuestras acciones y que podemos adivinar la evolución de los factores externos que influyen sobre nuestro Plan.
 - . Cuantificar en rangos las magnitudes de las metas que se proyectan para el período del Plan, y no anticipar mediciones puntuales.
 - . Graduar la precisión de los planes en relación a su horizonte de tiempo. Se requiere más precisión y más detalles de magnitudes en el corto plazo. En cambio, el mediano y largo plazo deben manejarse con criterios generales.

5. ¿ COMO CARACTERIZAR A LA PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL ?

- 1) Como una herramienta para cambiar situaciones a fin de alcanzar resultados que satisfagan las aspiraciones de la fuerza que planifica, negociando, convenciendo o venciendo a otras fuerzas que pueden perseguir fines opuestos, compatibles, incompatibles, complementarios, etc.
- 2) Su centro práctico de acción es el presente, y visualiza al futuro como una acumulación secuenciada de presentes.
- 3) Considera múltiples recursos limitados (económicos, de poder, de conocimientos, de capacidades, de habilidades, de valores, de normas, etc.), lo cual da origen a múltiples

criterios de eficacia, a veces conflictivos, ya que, por ejemplo, la eficacia en términos económicos puede no ser compatible con la eficacia en cuanto al poder, en cuanto a los valores, a las normas, etc.

- 4) Exige conocer la realidad desde los diferentes ángulos de los actores que en ella interactúan, esto es, exige conocer diversas situaciones de una misma realidad, definida cada situación en función de la posición, estado, apreciación, explicación e interpretación de cada actor cuyas acciones afectan la realidad que se desea cambiar.
- 5) El conocimiento de las diversas situaciones de una misma realidad puede requerir de más elementos de conocimiento que los que aportan las ciencias convencionales y la lógica racional, ya que en la realidad se dan hechos cuya explicación puede no encontrarse en el campo de las ciencias, además del carácter subjetivo de toda explicación, que depende de quién explica qué, desde qué posición explica, qué intereses tiene en la realidad que explica, etc.
- 6) La Planeación Estratégica se apoya en una simulación del futuro bajo distintos escenarios probabilísticos para tomar decisiones en el presente. Como el futuro es incierto, el Plan se estructura con variantes y opciones.
- 7) El Plan es el cálculo que precede y preside la acción, y ésta se lleva a cabo en un campo de fuerzas humanas y no humanas, donde ninguna fuerza tiene poder absoluto sino compartido.

6. ¿ QUE ES LO NORMATIVO Y QUE LO ESTRATEGICO ?

Lo **NORMATIVO** se refiere a la **DIRECCION DEL PLAN**, esto es, hacia dónde queremos dirigirnos y cuáles son las acciones **NECESARIAS** para llegar hasta allá.

Lo **ESTRATEGICO** se encarga de **CONSTRUIR VIABILIDAD** a lo normativo dentro del plano de **LO POSIBLE**, por tanto lo estratégico no es el opuesto a lo normativo, sino su complemento indispensable.

Lo normativo y lo estratégico deben constituirse en una síntesis capaz de precisar la convergencia del **DEBE SER** y el **PUEDE SER**.

7. ¿QUE INSUFICIENCIAS PRESENTA LA PLANEACION ESTRATEGICA TRADICIONAL ?

Una insuficiencia notoria consiste en tratar a lo estratégico como una **NORMA FIJA Y NECESARIA** para alcanzar los objetivos del plan, como que si el "blanco del plan" fuera fijo y que las condiciones para acertar no cambian.

Otra insuficiencia importante radica en considerar que la realidad es un sistema **CONTROLABLE** desde una posición **EXTERNA** de poder, que este sistema es un **OBJETO** de la fuerza que planifica, en lugar de considerar a la realidad como un sistema compuesto por un conjunto de fuerzas humanas y no humanas, que coexisten en la diferencia o en el conflicto, y donde cada fuerza humana planifica (poco o mucho, mal o bien) y/o actúa con pesc.

inteligencia y cálculo para modificar la realidad y así alcanzar sus objetivos, de manera que quien planifica **ESTA EN LO PLANIFICADO** ya que es una de esas fuerzas que posee un determinado poder (mucho, poco o regular) con el que puede alterar la realidad en busca de sus objetivos, tal como lo hacen las demás fuerzas que allí coexisten.

Asimismo, los planes se suelen basar en un diagnóstico **UNICO Y VIGENTE** para todo el período del Plan, el cual se elabora desde el punto de vista de quien planifica y tomando poco en cuenta a **OTROS** que ven y explican la realidad de otras maneras, y que actúan en ella según sus propias percepciones e intereses, según la posición que ocupan en esa realidad y según los recursos con que cuentan para explicar (conocimientos, experiencia, información disponible, etc.), y actuar, y tomando poco en cuenta la dinámica de los cambios que se dan en la realidad y con ellos, la pérdida de vigencia de los diagnósticos.

Otra insuficiencia importante radica en concebir a la Planeación como aplicable únicamente desde una posición **DIRECTIVA**, y no aplicable desde otras posiciones, sobre todo las de precario poder, y mucho menos desde una posición individual.

Otra insuficiencia consiste en que el hombre es tratado como un recurso físico (recurso humano), sin tener en cuenta su **VOLUNTAD** como un recurso no físico, pero necesario para alcanzar las metas del plan.

Otra insuficiencia: La Planeación Estratégica Tradicional se enfoca al **FUTURO** y no se articula formalmente con el **PRESENTE** (como es muy difícil hacer esta articulación, se adopta el hábito de planificar el presente fuera del Plan Estratégico).

Por último, el horizonte del plan se descompone en cortes fijos y homogéneos de tiempo, que establecen cumplimientos de metas a fechas fijas. El tiempo calendario se impone sobre el tiempo en que ocurre realmente el cambio de situaciones.

8. ¿ POR QUE LAS EMPRESAS DEBEN PLANIFICARSE CON UNA VISION ESTRATEGICA SITUACIONAL ?

Porque toda empresa opera en un campo de fuerzas con diferentes objetivos y diferentes recursos y medios (Competidores actuales y potenciales, Proveedores, Compradores, Sustitutos, etc.). Este campo de fuerzas se desenvuelve como un proceso de cambio situacional interactivo y dinámico, y la empresa debe lograr sus objetivos enfrentando, convenciendo y/o negociando con todas estas fuerzas coexistentes.

Al interior de la empresa también existen fuerzas humanas y no humanas, con diferentes objetivos y motivaciones de diferente signo y con diferentes recursos para lograr esos objetivos, lo que hace que la Planeación de Empresas deba realizarse con una **VISION ESTRATEGICA SITUACIONAL**, que abarque las distintas dimensiones de la realidad (Dimensión Económica, Social, Cultural, Psicológica, Física, Tecnológica, Política, Jurídica.

Etc.) y los diferentes intereses, voluntades, puntos de vista y pesos de las fuerzas humanas y no humanas internas y externas a la empresa. Además, deberá desarrollarse sobre la base de variantes y opciones, planteando escenarios alternativos para el futuro y diseñando opciones estratégicas para esos futuros probables.

9. ¿ EN QUE CONSISTEN LAS VISIONES MONOCENTRICA Y POLICENTRICA DE UNA EMPRESA Y QUE IMPORTANCIA TIENEN ?

En el campo de fuerzas donde opera la empresa, existen ACTORES (Compradores, Competidores actuales, potenciales y sustitutivos, Proveedores, Etc.) que tienen objetivos, intereses y fuerzas diferentes, y cada uno de ellos se mueve de acuerdo con su particular manera de percibir la realidad y de concebir y aplicar los criterios y estrategias que consideren de mayor conveniencia para alcanzar sus objetivos.

Asimismo, dentro de la empresa también existen ACTORES (Propietarios, Directivos, Empleados, Obreros, Etc.) con objetivos, intereses y fuerzas diferentes.

Cada ACTOR (Externo o Interno) percibe la realidad en función de varios factores, tales como: la posición que ocupa en esa realidad, sus intereses, su fuerza relativa, las características coyunturales de esa realidad, sus valores, sus normas, etc.

La explicación y planeación de la realidad por cada Actor tiene un carácter **MONOCENTRICO**, ya que es la realidad desde el punto de vista de un Centro de Explicación y Planeación. Cuando existen varios Actores, existirán varios Centros de Explicación y Planeación, y por tanto la realidad es percibida y planificada **POLICENTRICAMENTE**.

Cuando planificamos estratégicamente una empresa, no basta con apoyarse en una Visión Monocéntrica de la empresa y su entorno, ya que con esta Visión correríamos el riesgo de fallar con nuestras acciones al no prever las acciones y reacciones de los demás Actores (Externos o Internos), y a su vez estaríamos confiando en que nuestra visión monocéntrica es la única o la mejor, impidiendo así rectificar nuestras propias estrategias y negándonos a aprender de los demás actores.

Es un hecho que cada actor "actúa" guiado por su propia visión monocéntrica (generalmente), y con sus acciones altera la realidad y las posibilidades de éxito de todos aquellos planes que sean emprendidos por los demás actores que caigan dentro del ámbito de influencia de esas acciones, por lo que es necesario considerar todas las **VISIONES, FUERZAS, DEBILIDADES Y PLANES MONOCENTRICOS** de los actores relevantes dentro del ámbito empresarial considerado por el actor que planifica. Con ello podremos inferir las acciones y reacciones más probables de ser llevadas a cabo por cada uno de ellos y los impactos mutuos que podrán generarse, a fin de poder decidir qué tipo de acciones nos conviene emprender en un momento dado.

La consideración de todas estas visiones, fuerzas, debilidades y planes monocéntricos nos permite planificar con una visión Policéntrica de la realidad. Esta visión se constituye en la base del cálculo interactivo, que es de vital importancia en la formulación e implantación del Plan Estratégico de la Empresa.

¿ QUE ES LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL ?

Puede definirse como el diseño de las acciones encaminadas a asignar y utilizar los recursos disponibles con el fin de modificar la situación existente para alcanzar objetivos y metas a favor de la empresa en consideración.

En la formulación y aplicación de toda estrategia se supone la existencia de:

- . Recursos limitados (económicos, sociales, políticos, culturales, naturales, tecnológicos, jurídicos, etc.).
- . Capacidad para traducir objetivos y metas a formas operacionales.
- . Capacidad para estimar percepciones, expectativas e intenciones de otros actores involucrados en la situación a modificar.
- . Capacidad para modificar favorablemente fuerzas y voluntades humanas.
- . Capacidad para modificar favorablemente o eliminar factores obstaculizantes de objetivos y metas.

Los requisitos básicos para diseñar una estrategia son :

- . Conocimiento de la realidad donde se va a aplicar (campo de fuerzas a favor y en contra).
- . Capacidad para integrar estos conocimientos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- . Suficiente pericia en el análisis de sistemas para inferir posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
- . Imaginación para elegir entre alternativas viables.
- . Control sobre los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- . Manejo integral de la economía de múltiples recursos limitados:
económicos, financieros, sociales, políticos, tecnológicos, culturales, naturales, jurídicos, etc.

EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ESTRATEGIA

La Estrategia se desarrolla a nivel tanto interno como externo de la empresa, y de hecho, está presente en cualquier ámbito de trabajo. En consecuencia, el éxito de la Estrategia requiere de la EFICIENCIA en el uso de los recursos limitados.

En efecto, la EFICIENCIA contempla el conjunto de esfuerzos y acciones encaminadas a organizar, asignar, distribuir y optimizar el uso de los múltiples recursos limitados que se necesitan para alcanzar objetivos y metas en tiempos y condiciones preestablecidas.

En tal sentido, la Eficiencia se refiere a la mejor disposición y uso de los medios, mientras que la EFICACIA se refiere al mayor o menor grado en que se logran los objetivos y metas, independientemente de tener o no eficiencia en el uso de los medios.

La Eficiencia puede incrementar la probabilidad de ocurrencia de la Eficacia, pero no podemos generalizar que ella sea una condición necesaria, ni mucho menos suficiente, para alcanzar la Eficacia en los resultados.

Por otro lado, la Eficacia puede ser Estática o Dinámica.

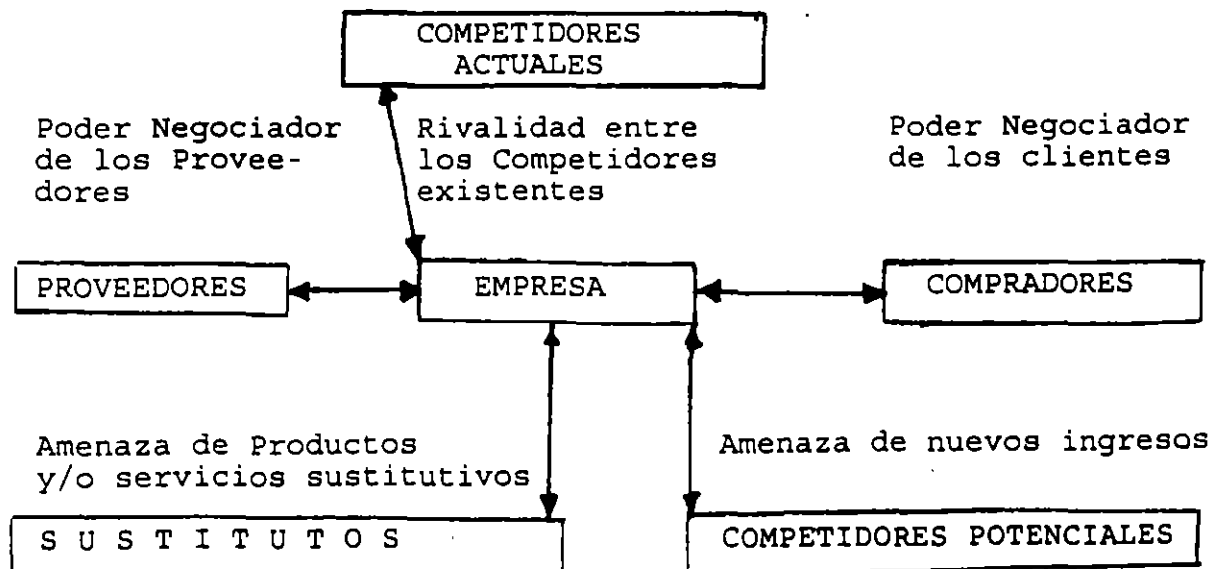
ESTATICA, cuando el diseño de los medios apunta efectivamente al blanco buscado, lo que se podría lograr en circunstancias de control absoluto de las variables y factores condicionantes de la situación. Y en este caso, la Eficiencia actúa como un soporte de organización y optimización de los medios para garantizar la Eficacia de los resultados.

DINAMICA, cuando se desarrolla y aplica la capacidad de acertar en el blanco, en condiciones de cambios situacionales significativos y sorpresivos. Para ello, el blanco buscado no es forzosamente fijo, y el sistema ha desarrollado capacidad para adaptarse y responder oportunamente a los cambios, lo que también requiere de una flexibilidad en las Estrategias.

Por tanto, la Eficacia Estática puede apoyarse en Estrategias Estáticas, y la Eficacia Dinámica requerirá de Estrategias Dinámicas.

EFICACIA CAUSAL : un problema sólo podrá resolverse hasta que se ataquen sus causas; de no ser así, cualquier solución que se le dé, sólo será aparente. Por tanto, es necesario conocer ampliamente las causas y condiciones que producen un determinado resultado, y además conocer, crear y diseñar la Estrategia que habría de aplicarse para lograr tal resultado.

CAMPO DE FUERZAS EN EL QUE SE MUEVE UNA EMPRESA



¿ CUALES SON LAS ETAPAS DEL METODO DE PLANEACION ESTRATEGICA SITUACIONAL (PES) ?

Estas Etapas son generalmente cuatro (4):

- Etapa de Diagnóstico
- Etapa Normativa
- Etapa Estratégica
- Etapa Operacional

A continuación presentamos el **Método PES** esquematizado.

En los próximos temas estudiaremos estas etapas en detalle.

TEMA 2 : DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

OBJETIVO

Conocer los elementos teóricos y metodológicos que se utilizan en el desarrollo de la primera etapa del Método PES (el diagnóstico), y utilizarlos como guía para diagnosticar simplificadaamente varios casos de empresas a ser elegidas por los participantes. Este trabajo conviene realizarlo en equipo.

INTRODUCCION

Bajo el enfoque estratégico-situacional, es necesario visualizar al diagnóstico en dos momentos:

- . Un Momento Descriptivo y
- . Un Momento Explicativo-Interpretativo.

El Diagnóstico Estratégico-Situacional es la Síntesis de estos dos momentos.

2.1 MOMENTO DESCRIPTIVO

Comprende una investigación y análisis de la situación que prevalece en el ámbito de operación de la empresa, identificando, calificando y/o cuantificando los aspectos más relevantes de esa situación, bajo un enfoque lo más objetivo posible.

En este sentido, en el Momento Descriptivo se determinan y especifican:

- . Datos históricos y actuales sobre aspectos económicos, demográficos, sociales, industriales, de servicios, infraestructurales, etc., tomados de información primaria y secundaria, y que tengan relación directa o indirecta con la empresa en consideración, y en particular, con el(los) problemas objeto de estudio.
- . Datos históricos y actuales sobre el mercado donde opera la empresa, en términos de sus principales componentes, que son: 1) Los Actores Clave: los competidores actuales y potenciales, los compradores, los proveedores y los sustitutos, 2) Los Factores Clave : Competitividad del mercado, participación del mercado por cada competidor, la demanda, la oferta, los niveles de precio, las elasticidades, el producto/servicio, las plazas, los canales de comercialización, los sistemas de publicidad, promoción y venta, las tendencias de consumo, las economías de escala, los grados de diferenciación del producto/servicio, etc. 3) Fuerzas y debilidades de los Actores Clave y 4) Oportunidades y Amenazas del entorno donde opera la empresa.

2.2 MOMENTO EXPLICATIVO-INTERPRETATIVO

Comprende la Explicación e Interpretación de la información especificada en el Momento Descriptivo. La explicación e interpretación son expresadas a través de las Calificaciones de

las principales características de los aspectos globales y particulares (actores y factores) que prevalecen en el entorno y al interior de la empresa.

Las Calificaciones son asignadas con una subjetividad tal que se hace necesario realizarlas con una **VISION POLICENTRICA**.

En efecto, la Calificación **MONOCENTRICA** de una característica se refiere al grado o nivel en que se encuentra, se encontraba o se encontrará esa característica desde el punto de vista de un actor o calificador determinado. A su vez, la **POLICENTRICA** es la síntesis del conjunto de calificaciones realizadas monocéntricamente por todos los actores clave que coexisten en la realidad bajo estudio.

La calificación se refiere al "estado" en que el actor aprecia o percibe que se encuentra una determinada característica de un factor o actor. Así por ejemplo, la "Credibilidad" o la "Accesibilidad" o la "Calidad del Servicio" de una empresa es tal que el actor A_1 puede calificar de "Muy Buena", el actor A_2 puede calificarla de "Buena", el A_3 de "Regular" y el A_4 de "Mala".

Esto nos lleva a definir una escala común para calificar las características de los factores y actores relativos a la empresa. En tal sentido, una de las escalas prácticas que podemos emplear es la siguiente :

CALIFICACION

LITERAL	NUMERICA
Muy Alto	3
Alto	2
Medio Alto	1
Neutral o Equilibrado	0
Medio Bajo	-1
Bajo	-2
Muy Bajo	-3

De esa manera, las calificaciones positivas son "Favorables" y las negativas son "Desfavorables". Así por ejemplo, las positivas pueden ser "Fuerzas" y las negativas "Debilidades", o bien "Oportunidades" (las positivas) y "Amenazas" (las negativas).

Cabe mencionar que, dentro del enfoque estratégico-situacional, el criterio de calificar características tiene tanta o más importancia que el criterio de medirlas con exactitud.

Lo anterior significa que el hecho de que una característica sea medible con exactitud, no garantiza que su calificación sea "necesariamente" superior a la de otra característica que no lo sea.

Por otro lado, cabe destacar que si bien es cierto que un problema es causado por un conjunto de factores que entran en determinadas proporciones para generarlo, también es cierto que

NO para todo el mundo son "esos" los factores ni "esas" las proporciones que causan el problema, a veces ni siquiera para dos actores. En palabras más sencillas: una cosa es la realidad "como es" (Momento Descriptivo) y otra la realidad como los hombres "creen que es" (Momento Explicativo-Interpretativo).

Entonces, el problema de la causalidad no es un problema que lo puedan resolver las Ciencias convencionales (aún en el caso en que las Ciencias puedan precisar tal causalidad con exactitud), ya que el problema donde "se resuelve" es en el "terreno de los hombres" y particularmente en el "terreno de la pluralidad interpretativa", y esta "resolución" no significa encontrar la "mejor" interpretación (la que mejor se ajusta a la realidad), sino encontrar la interpretación de cada uno de los demás actores para que, junto con "la mía", se logre una solución eficaz al problema en consideración.

En efecto, cada actor actúa de acuerdo a cómo él cree que debe (o le conviene) actuar, y esta creencia es el resultado de cómo él interpreta la realidad, o sea, "su solución" y su acción dependen de su interpretación y muchas veces esta solución está preconcebida por el actor, de manera que su interpretación está condicionada a esta preconcepción.

En este caso, existe una **Relación Biunívoca** entre Solución e Interpretación del problema, con lo cual el Diagnóstico se elabora como un requisito de formalidad, y no como una condición necesaria para buscar la solución.

En vista de que cada actor hace su propio Diagnóstico, o su propia explicación (dependiendo de los recursos del actor, el diagnóstico puede ser desde muy exhaustivo hasta muy escueto, algunos serán escritos y otros sólo en la mente del actor), existirán tantos diagnósticos como actores (y hasta más), y como cada actor "se mueve" o "actúa" guiado por su propio diagnóstico interpretativo, alterando la realidad y las posibilidades de éxito de todos aquellos planes que sean emprendidos dentro del ámbito de influencia de ese actor, se hace necesario considerar tanto la interpretación propia como las ajenas, por lo menos para preparar acciones y respuestas eficaces a las acciones de los demás actores, independientemente de que sus interpretaciones sean mejores o peores que la mía.

Por ejemplo, si consideramos un Proyecto de Carreteras, y determinamos que con la carretera modernizada podremos ajustar la tarifa de peaje un 60% arriba de su nivel actual. Esta elevación puede parecer justa para el actor que planifica la carretera, además de necesaria, por razones financieras. Sin embargo los usuarios (los transportistas de carga, por ejemplo), manejan otras razones que injustifican el ajuste a ese nivel, por lo que se moverán para impedir que se aplique la nueva tarifa.

En este caso, si el actor que planifica subestima la capacidad interpretativa del actor transportista de carga, o califica su posición como ventajista, es muy probable que si aplica la tarifa se genere un conflicto que anule los beneficios que se esperaban

de la nueva tarifa, o se vería forzado a postergar el ajuste tarifario,

Si en su lugar, el actor que planifica incluye en su estudio la posición, interpretación y explicación del actor transportista de carga y de otros actores clave, y realiza una integración sinérgica de interpretaciones, estará incrementando la probabilidad de encontrar un nivel de ajuste y una modalidad de aplicación tarifaria que no genere conflicto y produzca una cuantía de beneficios bastante satisfactoria.

Otro ejemplo puede referirse a un proyecto para la creación de una tienda sucursal en una determinada ciudad. Si con la investigación del mercado se estima que la demanda probable será de una magnitud "D" para dentro de 5 años, la calificación de esta "D" puede ser de "muy alta" por parte del actor A_1 , de "alta" por parte del actor A_2 , de "media alta" por A_3 , de "media baja" por A_4 y de "baja" por A_5 .

Dependiendo de cómo cada actor califique a la "D" y de cómo interprete y perciba su propia calificación (no es lo mismo "muy alta" para A_1 que para A_2), se producirá una determinada posición del actor respecto al proyecto, en lo referente a la demanda esperada.

Si el que proyecta es el actor A_1 , lo más probable es que se incline a favor del proyecto de expansión, pero si fuese el actor A_4 o A_5 , su posición tendrá el signo de su calificación, esto es, totalmente contraria al proyecto.

De tal manera que la cuantificación de la demanda (y de cualquier otro factor) es útil como dato, pero no determinante para la decisión. Lo que sí es importante y determinante es la interpretación y calificación que cada actor hace de esa cuantificación, ya que esto es lo que motiva al actor a tomar una determinada decisión y acción, que afecta a todos los planes y proyectos emprendidos en ese ámbito de influencia.

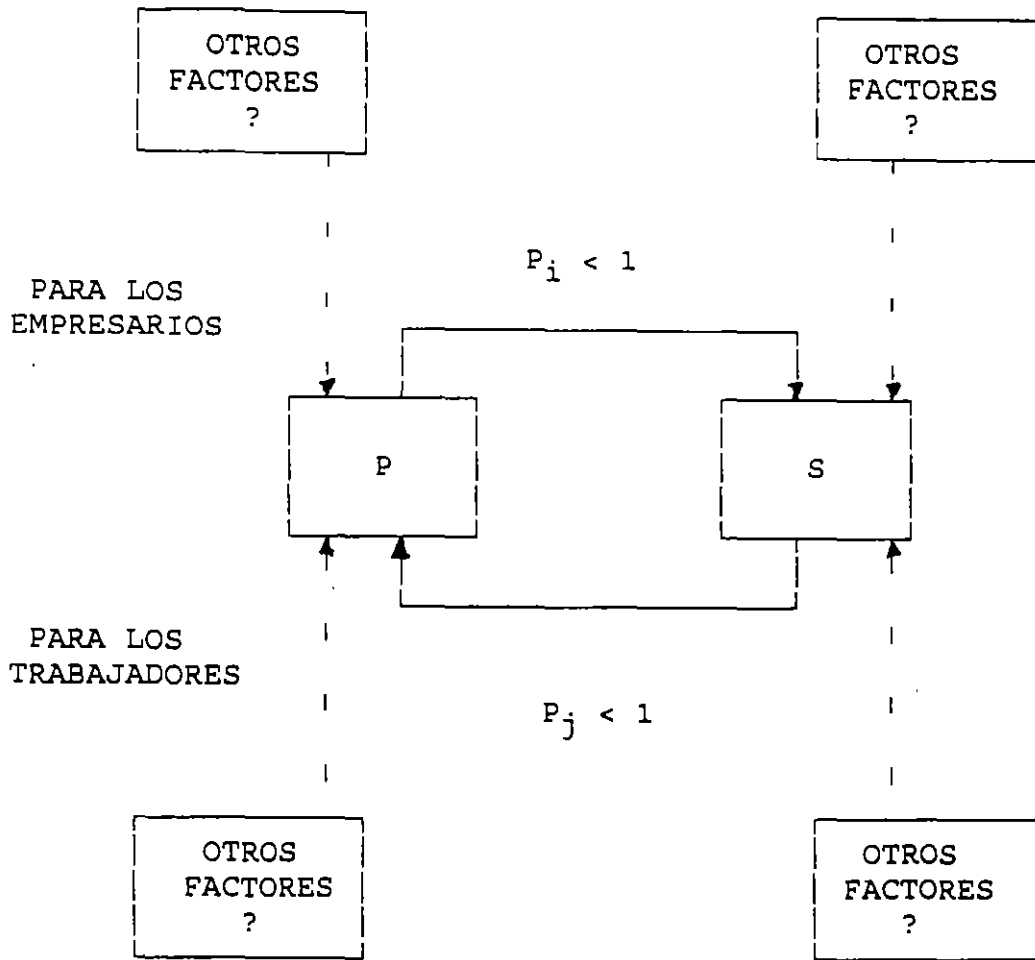
Otro ejemplo típico es una Investigación de mercado donde lo que cuenta es la Voz del Cliente, esto es, la calificación que asigna a los atributos del producto o servicio de que se trate, mas que la cuantificación misma de esos atributos. En este caso, la cuantificación se reduce a un dato exógeno para determinar lo que realmente nos interesa: la opinión del cliente, y sobre todo, su Explicación.

De allí que sea vital conocer bien Qué es Explicar.

¿ QUE ES EXPLICAR ?

Explicar es dar a conocer la **causa** o motivo de algún hecho, o bien comprender la razón de los resultados de un proceso. La explicación supone, en consecuencia, un **explicativo** (causa) y un **explicado** (efecto). Pero la realidad no es tan simple como para dejarse explicar en términos de causalidad lineal y determinística.

GRAFICO NO. 1



P_i y P_j = probabilidades

En este ejemplo podemos ver ahora que tanto P como S pueden ser "explicados" y "explicativos" según los seleccione el explicador.

En consecuencia, explicar supone:

- a) Encontrar la razón de la existencia de problemas en función de un propósito concreto: la solución de los mismos.
- b) Aceptar que una misma realidad admite varias explicaciones por parte de los actores que en ella coexisten.
- c) Identificar a los otros actores que explican y sus respectivas explicaciones, lo cual, según el caso, puede hacerse a través de consulta directa o por vía de la Simulación Humana.
- d) Aceptar que en la realidad existen múltiples factores que la condicionan (económicos, culturales, políticos, sociales, tecnológicos, etc.), que están indivisiblemente

unidos en una "masa", pero que las ciencias han parcelado en dominios artificiales del conocimiento: Las ciencias económicas, políticas, la sociología, la psicología, la ingeniería, etc., lo que induce al explicador a limitarse a una de estas parcelas para encontrar allí a todos los factores explicativos de un determinado problema que amerita una solución.

- e) Articular la explicación de los otros con la explicación propia para encontrar aquella explicación satisfactoria, eficaz y/o negociable para las partes involucradas, y que aporte los elementos que nos guíen hacia la solución efectiva del problema en consideración.

¿ QUE CONTIENE EL DIAGNOSTICO ESTRATEGICO-SITUACIONAL ?

Contiene la Síntesis Policéntrica de las Calificaciones Monocéntricas que los Actores Relevantes de la Situación en la que opera la empresa, hacen de los siguientes aspectos:

LA SITUACION DE LA EMPRESA, que incluye:

1. La Posición Competitiva de la Empresa en relación a su entorno.
2. El Estado de Madurez Competitiva Interna.

LA SITUACION DE ACTORES Y FACTORES, que incluye:

1. Perfiles Estratégicos de Actores Clave Externos e Internos (Fuerzas y Debilidades)
2. Factores del Entorno (Sectorial y Global)
3. Factores Internos

2.2.1 POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA

El Diagnóstico de la Posición Competitiva de la Empresa lo hacemos a través de los siguientes pasos:

1. Escuchar la Voz del Cliente,
2. Escuchar el Eco de los Competidores.
3. Evaluar la Posición Competitiva de la Empresa.

Paso 1: Escuchar la Voz del Cliente

Para ello podemos utilizar los siguientes métodos:

- . Encuesta de Investigación.
- . Observación de Campo
- . Entrevistas.

1. Encuesta de Investigación

Este es un medio para escuchar la voz del cliente y traducir sus palabras a estrategias y parámetros de satisfacción.

Una Guía para la Encuesta puede ser algo como lo siguiente:

- . Objetivos de la encuesta.
- . Dirigida a...
- . Aplicada por...
- . Introducción
- . Preguntas y Formato
- . Escalas para recopilar información cuantificable.
- . Instructivo para llenar la encuesta.
- . Instructivo para analizar la encuesta.
- . Programa de ejecución.

Las preguntas y formato pueden contener, entre otros, los siguientes aspectos:

- . Datos generales de quien contesta (nombre, edad, sexo, domicilio, etc.)
- . Preferencias de los clientes por marcas o tipos de servicio.
- . El por qué de las preferencias
- . El por qué no prefiere las otras marcas.
- . Comparación contra competidores,
- . Formas de adquisición (lugar, cantidad y frecuencia).
- . Percepción del bien o servicio:
 - Utilidad
 - Funcionalidad
 - Variedad
 - Precio
 - Facilidad de uso.
 - Etc.
- . Conocimiento de la organización (imagen).
- . Quejas pequeñas pero continuas.
- . Quejas críticas.
- . Otros aspectos especiales orientados al objetivo de la encuesta.

Sugerencias:

- . Hacer preguntas breves y concisas.
- . Usar terminología simple y concreta. Evitar tecnicismos.
- . Evitar preguntas compuestas.
- . Utilizar un modelo simple y uniforme de presentación en la redacción de preguntas.
- . Evitar preguntas forzadas, condicionadas o intimidatorias.
- . Minimizar gimnasia mental para responder preguntas.
- . Incluir preguntas: de selección múltiple, abiertas y numéricas.

2. Observación de campo

Esta observación se hace para evaluar el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes en cada uno de los Momentos de Verdad del producto o servicio que ofrecemos y de los servicios conexos de nuestro negocio.

Un Momento de Verdad sucede cuando el cliente se pone en contacto con un bien o servicio y lo califica en función de su percepción.

Para identificarlos, podemos utilizar el Ciclo de Servicio de nuestro negocio, de modo que al hacer una reproducción cronológica, se van identificando los momentos de verdad.

Ejemplo de un Ciclo de Servicio en un Banco:

El Cliente:

- .. Localiza la entrada
- . Ve al vigilante
- .. Entra al Banco
- . Busca información para sus operaciones
- . Observa la longitud de la fila
- . Busca la(s) formas que piensa utilizar
- . Usa escritorio de servicio
- . Recibe información de un empleado
- . Se forma en la fila
- . Espera su turno
- . Mira al cajero
- . Encuentra al cajero
- . Entrega documentos al cajero
- . Espera a que se realice su operación
- . Recibe su comprobante
- . Abandona la caja
- . Sale del Banco

3. Entrevistas

Las Entrevistas representan un método que ayuda a compensar limitaciones de la encuesta de investigación y de la observación de campo, además de ofrecer una visión más amplia de la situación real.

Las entrevistas deben orientarse a una muestra representativa de los clientes, deben ser breves y concretas, diseñarse de modo que el entrevistador escuche con atención, sin estar a la defensiva.

Una entrevista puede incluir como aspectos relevantes los siguientes:

- . Permitir al cliente contar lo bueno y lo malo.
- . Cotejar requisitos.
- . Describir lo que el cliente:
 - Quiere y obtiene
 - Quiere y no obtiene
 - No quiere y obtiene
 - No quiere y no obtiene

Las entrevistas pueden ser:

- . Formales, con visitas programadas

- . Repentinias, de sorpresa y breves
- . Telefónicas, en cada llamada o especiales
- . Con grupos de foco, reuniendo a los clientes en algún lugar en especial.
- . De oportunidad, realizada en el momento de atender al cliente.

HOJA DE VERIFICACION PARA ESCUCHAR LA VOZ DEL CLIENTE

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	AVANCES
1	Diseñar encuesta.		
2	Diseñar portada (carta de presentación).		
3	Determinar tamaño de muestra.		
4	Identificar personas/áreas a encuestar.		
5	Identificar encuestadores.		
6	Elaborar programas de visitas.		
7	Definir personal que intervendrá en la observación de campo.		
8	Elaborar programa de observación de campo.		
9	Diseñar estrategias para hacer las entrevistas.		
10	Seleccionar entrevistados.		
11	Seleccionar entrevistadores.		
12	Elaborar programa de entrevistas.		
13	Elaborar reporte completo de la voz del cliente.		
14	Analizar reporte de la voz del cliente.		
15	Descubrir expectativas ocultas.		
16	Redefinir normas de servicio.		
17	Difundir e implantar cambios.		

OBSERVACIONES:

PASO 2: Escuchar el Eco de los Competidores

Aun cuando nuestro principal interés es escuchar consistentemente la Voz del Cliente, es necesario que consideremos el impacto que los competidores tienen o pueden tener en nuestros clientes.

El nivel de impacto de los competidores estará reflejado en gran parte por el "ECO" que estos causan en la mente y boca de los clientes.

Como organización, es necesario conocer el entorno de una manera más completa y dinámica, así como ser lo suficientemente sensibles a los cambios y flexibles para responder a ellos. Si

no lo hacemos, alguien más lo hará para bien de nuestros clientes.

Escuchar el Eco de nuestros competidores nos permitirá:

- . Definir nuestras ventajas competitivas.
- . Definir nuestras desventajas competitivas.
- . Definir mejor los mercados a los que debemos enfocarnos.
- . Aprender de nuestros aciertos y errores.
- . Identificar oportunidades no explotadas en el mercado.
- . Conocer otras estrategias.
- . Identificar paradigmas propios.
- . Identificar aspectos para diferenciación, que nos ayuden a lograr una fuerte ventaja competitiva.

El Nivel de "Eco" es el grado de aceptación y reconocimiento de un competidor en el mercado.

Nivel I: Gran Impacto en el Mercado

Este competidor es bien reconocido en el mercado, se distingue porque proporciona servicios satisfactorios así como por contar con un fuerte apoyo de los clientes a través de promoción "boca a boca".

Nivel II: Impacto en el Mercado

El competidor es reconocido por el mercado, sin embargo, requiere de un nivel significativo de inversión en promoción para mantenerse y llegar a otros clientes potenciales.

Nivel III: Bajo Impacto en el Mercado

El competidor es reconocido únicamente por sus clientes, tiene poca inversión en promoción de sus servicios y su orientación de mercado está muy limitada.

El Eco de los Competidores es medible a través de un sistema de monitoreo que puede considerar:

- . Encuestas de investigación con clientes (actuales y potenciales).
- . Entrevistas a clientes (actuales y potenciales).
- . Reconocimiento y frecuencia de aparición en medios promocionales (revistas especializadas, periódico, t.v., radio, correspondencia, etc.)
- . Entrevistas y encuestas de investigación a proveedores del medio.
- . Presencia en publicaciones diversas (artículos, reportajes, estudios, etc.).
- . Presencia en foros masivos (exposiciones, conferencias, cámaras, asociaciones).

Los competidores Clave o principales se pueden identificar como aquellos que ofrecen productos similares a los de nuestra empresa, participando del mismo mercado y que ocupan en él alguna posición de liderazgo.

Paso 3: Evaluar la Posición Competitiva de la Empresa

La Posición Competitiva es el grado de liderazgo que tiene una empresa dentro del mercado en que participa.

Para evaluar la Posición Competitiva, se identifica primeramente un conjunto de características de la competitividad de las empresas que operan en ese ramo, y para cada característica, se coloca el nombre del competidor que tiene la más alta posición en esa característica para luego asignar una calificación que defina la posición de la empresa con respecto al mejor competidor en cuanto a cada característica, y por último, se ponderan las características y se saca la suma total.

Los pasos a seguir son los siguientes:

1. En cada característica se coloca el mejor competidor.
2. En cada característica nos preguntamos: ¿Cómo está nuestra empresa respecto del mejor competidor? Si está igual, calificamos con cero; si está peor, desde -1 hasta -3 y si está mejor, desde +1 hasta +3. Estas calificaciones las colocamos en la columna A.
3. Ponderamos en la columna P la importancia que cada una de las características tiene para el giro particular de nuestro negocio.
4. Para llenar la columna del total, multiplicamos A X P en cada característica.
5. Calculamos el porcentaje de Posición Competitiva, dividiendo la suma de los puntos positivos entre la suma absoluta de todos los puntos por 100.

Es conveniente hacer una Evaluación de Posición Competitiva tanto para el mercado nacional como para el internacional por cada producto y/o por cada familia de productos.

DESCRIPCION DE LAS CARACTERISTICAS INCLUIDAS EN LA EVALUACION DE LA POSICION COMPETITIVA DE LA EMPRESA

A continuación presentamos una lista de algunas características que podemos tomar como base para evaluar la posición competitiva. Lo conveniente es considerar el mayor número de características de competitividad que sean relevantes para nuestro giro.

1. **Posición de mercado:** Ordena y ubica el porcentaje de participación en el mercado.
2. **Crecimiento anual:** Se enfoca principalmente al ritmo de crecimiento en innovación y facturación año con año.

3. **Postura Estratégica:** Implica el grado en que la organización realiza un análisis de su medio ambiente competitivo, y plantea los objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuestos de trabajo.
4. **Calidad:** Implica considerar el nivel de calidad con el que se está generando el bien o servicio y se están prestando los servicios conexos. El nivel de calidad es juzgado por el cliente.
5. **Imagen y Prestigio:** Es el grado en que somos bien vistos y aceptados por la clientela y por la sociedad.
6. **Credibilidad:** Es la seguridad que tienen los clientes, personas e instituciones con quienes la organización tiene contacto, en cuanto al cumplimiento con los compromisos y promesas contraídos con ellos.
7. **Capacidad Productiva:** Es la posibilidad de aprovechar los recursos con los que cuenta la organización.
8. **Inversión:** Es la cantidad de dinero que reinvierte la organización año con año, con el propósito de mantener la actualización tecnológica tanto administrativa como operativa.
9. **Precios:** Son el valor promedio con el que se están ofreciendo al mercado los productos y servicios.
10. **Costos:** Son la estructura económica a través de la cual se generan los bienes o servicios.
11. **Gastos:** Son todos aquellos desembolsos económicos que realiza la organización y que no necesariamente le son útiles.
12. **Prontitud:** Muestra el nivel de rapidez con que se atienden las necesidades y requerimientos del cliente.
13. **Rechazos:** Indica el nivel de devoluciones y quejas de los clientes hacia la organización.
14. **Investigación y Desarrollo:** Considera los recursos asignados por la organización a innovación de productos, servicios, tecnología y sistemas de comercialización, fundamentalmente.
15. **Tecnología:** Enfatiza el hábito cultural de la organización hacia mantenerse actualizada tanto administrativa como operativamente.
16. **Capacidad Instalada:** Es la capacidad máxima disponible de la organización para generar bienes o servicios.
17. **Soportes y Servicios:** Es el conjunto de personas, equipo, materiales e instituciones de pronto acceso para la organización, que le pueden ayudar a cubrir rápidamente una necesidad, a desarrollar un producto fácilmente o a realizar un proyecto rápidamente.
18. **Proveedores confiables:** El desarrollo integral de una organización considera también el desarrollo de proveedores confiables que contribuyan a la organización con bienes, servicios y calidad.

19. **Habilidad de la Planta (eficiencia):** Qué tan buena es la organización para el aprovechamiento de sus recursos y para la disminución consistente del desperdicio global.
20. **Comunicación Interna:** Para hacer bien las cosas a la primera vez, es necesaria una fuerte dosis de apertura organizacional para escuchar las voces de los clientes, de los colaboradores, de los accionistas, de la competencia y en general de todos los personajes que interactúan con la organización. Además de formalizar los canales necesarios dentro de la compañía para tener un sistema de información dinámica funcional.
21. **Cultura Organizacional:** Aquí se considera que si todo lo que se dice, hace y piensa en la organización, le ayuda efectivamente a ésta a lograr su misión y a cumplir sus propósitos.
22. **Sistemas Normativos:** Aquí se incluyen todos los documentos que le aseguran a la organización hacer lo correcto correctamente y a mejorar lo ya establecido a través de un sistema dinámico de normas, políticas, procedimientos, evidencias, reportes, análisis, etc.
23. **Años en el mercado:** En teoría, a mayor edad (antigüedad), mayor experiencia, y en consecuencia, mayor dominio del "Know How Organizacional".
24. **Seguridad:** Se refiere al sistema de higiene y seguridad industrial que permite preservar la calidad de vida en el trabajo.
25. **Limpieza:** Una organización físicamente limpia implica también una organización mentalmente sana, lo cual ayuda a tener un ambiente propicio a la innovación y al desarrollo organizacional.

EVALUACION DE LA POSICION COMPETITIVA

Característica	Mejor Competidor	Calificación (A)	Ponderación (P)	Total (AXP)
1. Posición en el Mercado				
2. Crecimiento Anual				
3. Postura Estratégica				
4. Calidad				
5. Imagen y Prestigio				
6. Credibilidad				
7. Capacidad Productiva				
8. Inversión				
9. Precios				
10. Costos				
11. Gastos				
12. Prontitud				

13. Rechazos
14. Investigación y Desarrollo
15. Tecnología
16. Capacidad Instalada
17. Soportes y Servicios
18. Proveedores Confiables
19. Habilidad de Planta (Eficiencia)
20. Comunicación Interna
21. Cultura Organizacional
22. Sistemas Normativos
23. Años en el Mercado
24. Seguridad
25. Limpieza

Escala: -3 al +3 y 100 puntos ponderadores.

De la columna total A X P, obtenemos:

Suma de los Puntos Positivos:
 Suma de los Puntos Negativos:
 Suma absoluta de todos los puntos:

Porcentaje de Posición Competitiva: $\frac{\text{Suma de los Positivos X 100}}{\text{Suma absoluta total}}$

Interpretación de la Evaluación Competitiva:

Porcentaje de Posición Competitiva	Posición Competitiva	Significado
Del 0 al 10 %	Muy Mala	Organización no reconocida y con poco impacto en su mercado.
Del 10 al 30 %	Regular	Organización que empieza a figurar en la lista de Competidores.
Del 30 al 70 %	Buena	Organización con capacidad para ocupar posiciones de liderazgo
Del 70 al 100 %	Muy Buena	Organización que ocupa posiciones de liderazgo

2.2.2 ESTADO DE MADUREZ COMPETITIVA INTERNA

Además de determinar la Posición Competitiva, es conveniente identificar también la Etapa de Madurez Competitiva en que se encuentra la Organización, a fin de facilitar la formulación de estrategias de desarrollo.

En tal sentido, podemos identificar cuatro (4) tipos de Etapas:

ETAPA 1: Control de Calidad Convencional

ETAPA 2: Normalización.

ETAPA 3: Mejora

ETAPA 4: Excelencia.

Las principales características que describen a cada una de las cuatro (4) Etapas de Madurez Competitiva son:

ETAPA 1: CONTROL DE CALIDAD CONVENCIONAL

- Carencia de Sistemas operativos y administrativos.
- La Calidad es un departamento.
- La organización no sabe en dónde está ni a dónde va.
- El entrenamiento es mínimo o nulo
- El desperdicio es elevado e incontrolado.
- El desarrollo de los colaboradores no se considera importante.

En esta etapa, si las cosas siguen tal y como están, la organización no tiene futuro, algún competidor potencial preparado

será en cualquier momento una mejor opción para el mercado.

Es necesario primero que el equipo directivo asuma la responsabilidad de prepararse para cambiar el rumbo del negocio. Básicamente se requiere definir explícita y formalmente los principales valores, objetivos, indicadores, políticas y procedimientos tales que puedan hacer de las decisiones en todas las áreas y todos los niveles de mando, actividades que se orienten a hacer lo correcto correctamente y a definir el camino hacia dónde ir.

ETAPA 2: Normalización

- Se administra por objetivos e indicadores
- Se administra por políticas y procedimientos
- La Calidad es una función
- Existe un programa agresivo de entrenamiento para el desarrollo del personal y de los proveedores.
- Se empieza a implantar planes y programas de mejora.
- Se administra a través de políticas y procedimientos
- Se inicia la cultura de cliente-proveedor interno.
- El desperdicio es alto pero estable.
- El desarrollo de los colaboradores se define en función de las estrategias del negocio.

En esta etapa, la organización tiene el conocimiento suficiente para iniciar la depuración de aquellas actividades que no agregan valor al mercado. Además de consolidar su status de estabilidad y confiabilidad para asegurar el cumplimiento de compromisos con su mercado, está en la posibilidad de explorar nuevos sistemas, procesos, productos o mercados e iniciar acciones de mejoramiento continuo.

ETAPA 3: MEJORA

- Todo el personal cuenta con objetivos claros y específicos
- La Calidad es una estrategia
- El entrenamiento es efectivo
- El personal se autocontrola
- Los problemas se resuelven en equipo
- La competitividad es reconocida por los clientes
- El desperdicio disminuye
- El desarrollo de los colaboradores asegura su plan de vida y carrera.

En esta etapa, la cultura de trabajo en todas las áreas y niveles se caracteriza por el cuestionamiento constante de objetivos, acciones y actitudes, de manera que la organización refleja el desarrollo integral de su personal y de sí misma en clara tendencia de resultados positivos; crecimiento consistente en las utilidades debido al incremento en la satisfacción del mercado y de la disminución del desperdicio organizacional.

ETAPA 4: EXCELENCIA (MEJORA CONTINUA)

- La mejora continua es un hábito
- La organización es líder en su mercado
- Los clientes reconocen su alto grado de innovación
- La calidad es una forma de vida
- La productividad se da a su más alto nivel
- El desperdicio es casi nulo
- El desarrollo de los colaboradores integra sus expectativas personales a las de la organización.

En esta Etapa, la organización es capaz de anticiparse a cualquier "capricho" del mercado. la velocidad de respuesta y la postura de liderazgo la hacen merecedora del rol para dictar las reglas del juego en aspectos de tecnología, comercialización, desarrollo humano, entre otros, dentro y fuera de la industria a la que pertenece.

¿ COMO PODEMOS MEJORAR NUESTRA ORGANIZACION ?

Comparando la etapa superior con nuestra etapa actual de madurez. Por ello, es muy importante ver a la etapa siguiente como la etapa guía, a fin de encaminarnos hacia ella en la búsqueda de la excelencia.

Por experiencia se ha encontrado que el 90 % de las organizaciones en México se ubican en la Etapa 1, mientras que con diferentes grados de avance, el restante 10 % se ubica en la Etapa 2.

De aquí que para algunas organizaciones en Etapa 1 que intentan implantar Círculos de Calidad, Just in time, Benchmarking y otros conceptos, fracasan debido a que no hay los cimientos ni la cultura adecuados para que fructifiquen.

Una organización en Etapa 2 está posibilitada para implantar con éxito todas estas técnicas y conceptos; una en Etapa 3 tiene la capacidad de adaptarse a su estilo particular, además de generar una versión corregida y aumentada de dichas técnicas y conceptos; aquella organización en Etapa 4 desarrolla y comercializa su propia tecnología administrativa y operativa.

2.2.3 PERFILES ESTRATEGICOS DE ACTORES CLAVE

ACTORES CLAVE DEL ENTORNO

El conocimiento que se tiene de los Actores Clave del Entorno, suele estar basado en la intuición, conjeturas e impresiones informales. Sin embargo, para que una Empresa pueda competir eficazmente, es necesario que realice un análisis sistemático que le permita conocer el perfil estratégico de cada uno de los Actores Clave.

El perfil estratégico de un Actor se refiere a las principales características y atributos temporales que detenta el actor, que le permiten afectar y ser afectado por otros actores.

La calificación numérica de estas características y atributos nos permite obtener el conjunto de **FUERZAS (+) Y DEBILIDADES (-)** del Actor en un momento determinado, lo que conjuntamente con las posibles **ESTRATEGIAS Y REACCIONES COMPETITIVAS** de ese actor, constituye la información básica para que la Empresa que está planificando, formule sus propias Estrategias, en función de sus objetivos y de su propio perfil estratégico.

Esta información conviene presentarla en las siguientes matrices:

- . Matriz de Perfiles Estratégicos de Competidores
- . Matriz de Perfiles Estratégicos de Proveedores
- . Matriz de Perfiles Estratégicos de Clientes.

A continuación presentamos las listas de los componentes considerados más relevantes del Perfil Estratégico de cada actor Clave. Para efectos de aplicación a un caso particular, estas listas pueden ser reducidas, ampliadas o conservadas.

COMPONENTES DEL PERFIL ESTRATEGICO DE CADA ACTOR CLAVE

a) De la Empresa y de sus Competidores Actuales, Potenciales y Sustitutivos.

	C O M P O N E N T E			C O M P E T I D O R E S								
		A	B	C	P	CP	C	P	CP	C	P	CP
. Participación en el mercado.												
. Postura Estratégica.												
. Nivel de Competitividad en Costos.												
. Nivel de Competitividad en Precios.												
. Nivel de Competitividad en Calidad.												
. Grado de Diferenciación alcanzada.												
. Énfasis en la Calidad más que en el precio.												
. Tendencia a Alianzas Estratégicas Verticales.												
. Tendencia a Alianzas Estratégicas Horizontales.												
. Habilidad para las reacciones estratégicas oportunas.												
. Tendencia a acciones ofensivas.												
. Tendencia a acciones defensivas.												
. Nivel de reservas monetarias.												
. Capacidad de Crédito.												
. Capacidad Productiva.												
. Habilidad para adaptarse al cambio.												
. Costos variables versus fijos.												
. Eficacia de la Estrategia de Ventas.												
. Calidad de los Servicios conexos.												
. Líder o seguidor de precios.												
. Tendencia a crear productos exclusivos.												
. Tendencia a crear Demanda.												
. Tendencia a la Expansión Geográfica.												
. Tendencia a innovar los procesos productivos.												
. Tendencia a aumentar productividad.												
. Tendencia a operar la empresa bajo el enfoque de los índices financieros.												
. Competitividad en calidad/precio de productos sustitutos.												
. Grado de satisfacción de las necesidades del cliente.												
. Grado de cooperación del Personal.												
. Grado de Organización Interna.												
. Etc.												

b) De los proveedores

- . Grado de competitividad.
- . Grado de Estabilidad.
- . Grado de Concentración con respecto a los Clientes.
- . Grado de Sustituibilidad de sus productos.
- . Grado de importancia del Proveedor para la Empresa.
- . Grado de importancia de la Empresa para el Proveedor.

- . Grado de Diferenciación de los productos del Proveedor.
- . Nivel de Costo de Transferencia (por cambio de proveedor).
- . Grado de Amenaza de Integración hacia adelante.
- . Grado de Negociabilidad del Proveedor.
- . Tendencia a Alianzas Estratégicas Verticales
- . Tendencia a Alianzas Estratégicas Horizontales
- . Tendencia a aumentar la relación calidad/precio.
- . Etc.

c) De los clientes

- . Grado de Concentración con respecto a los proveedores.
- . Volumen de Compras con respecto a la capacidad del proveedor.
- . Grado de Importancia del Cliente para el Proveedor.
- . Grado de importancia del Proveedor para el Cliente.
- . Grado de Diferenciación de los productos del proveedor.
- . Nivel de Costo de Transferencia (por cambio de proveedor).
- . Nivel de Beneficios que recibe el cliente del proveedor.
- . Importancia de los Beneficios del proveedor para el cliente.
- . Formalidad en el cumplimiento de los pagos.
- . Sensibilidad del cliente al precio.
- . Grado de Amenaza de Integración hacia atrás.
- . Impacto del producto vendido sobre la calidad y rentabilidad del producto o servicio del cliente.
- . Grado de Información del cliente sobre el mercado del proveedor y sobre sus costos de producción.
- . Grado de Negociabilidad del cliente.
- . Tendencia a las Alianzas Estratégicas Verticales.
- . Tendencia a las Alianzas Estratégicas Horizontales.
- . Etc.

2.2.4. FACTORES CLAVE DEL ENTORNO

Se dividen en dos tipos:

- . ENTORNO SECTORIAL
- . ENTORNO GLOBAL

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO SECTORIAL

- . Grado de Fragmentación de la competencia.
- . Demanda Desatendida.
- . Sector de empresas adormecidas.
- . Incompetitividad en los Costos.
- . Incompetitividad en Precios.
- . Incompetitividad en Calidad y Servicios.
- . Sector de productos/servicios diferenciables.
- . Sector de bajos costos fijos.

- . Posibilidad de superar las economías de escala.
- . Accesibilidad al mercado servido.
- . Escasa diferenciación del producto/servicio.
- . Accesibilidad a las materias primas y servicios.
- . Servicios públicos disponibles.
- . Flexibilidad de precios.
- . Grado de fragmentación de los proveedores.
- . Grado de Estandarización de los insumos.
- . Accesibilidad a los canales de distribución
- . Adaptabilidad a productos sustitutos.
- . Posibilidad de aventajar a los productos de la competencia.
- . Restricciones Gubernamentales.
- . Tendencias de Integración de la competencia hacia adelante o hacia atrás.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Al efectuar la calificación numérica de estos factores en la escala de +3 a -3 (por ejemplo), los valores que resulten positivos (+) nos indican las OPORTUNIDADES que ofrece el Sector Comercial o Industrial que estamos estudiando, y los valores negativos (-) nos indican las AMENAZAS o RIESGOS que presenta ese Sector.

FACTORES CLAVE DEL ENTORNO GLOBAL

Antes de crear un negocio o tomar cualquier Decisión Estratégica que conlleve la Formulación de un Plan para la implementación de esa decisión, es conveniente investigar, analizar y evaluar los Factores Clave del Entorno en la localidad (ciudad, estado, municipio, región, zona, país o países) que se contemple como campo de acción, área a cubrir o territorio donde operará u opera el negocio bajo estudio.

Se identificarán y seleccionarán aquellos factores que se consideran "relevantes" para el tipo de decisión a tomar.

Estos Factores Clave son todos aquellos de tipo:

- . Económico-Social.
- . Infraestructural y de Servicios.
- . Físico ambiental.
- . Tecnológico.
- . Político-Gubernamental.
- . Etc.

Entre los Factores Económico-Sociales, podrán incluirse:

- . Producto Interno Bruto (nacional y/o regional y/o local).
- . Tasas de Interés.
- . Inflación.
- . Poder Adquisitivo.
- . Niveles de Empleo.

- . Grado de Urbanización.
- . Grado de Industrialización.
- . Actividades Económicas de Interés.
- . Población por Edad y Sexo.
- . Nivel de Escolaridad.
- . Densidad de Población por tipo de vivienda.

Entre los Factores Infraestructurales y de Servicios, podrán incluirse:

- . Accesibilidad Terrestre.
- . Accesibilidad Aérea.
- . Densidad de Abastecimiento de Energía Eléctrica.
- . Densidad de Abastecimiento de Gas.
- . Densidad de Abastecimiento de Servicio Telefónico.
- . Facilidades Habitacionales.
- . Servicios Médicos.
- . Facilidades Educativas.
- . Facilidades Recreativas.
- . Seguridad Pública.
- . Servicios Bancarios.
- . Servicios de Comercio al Menudeo.
- . Servicios Personales.
- . Facilidades Comunicacionales.
- . Etc.

Entre los Factores Físico-Ambientales, podrán incluirse:

- . Clima.
- . Topografía.
- . Nivel de Contaminación del Aire.
- . Flora.
- . Fauna.
- . Altura del nivel del mar.
- . Disponibilidad y Variedad de Recursos Naturales.
- . Etc.

Entre los Factores Tecnológicos, podrán incluirse:

- . Tendencias de Nuevas Tecnologías sobre Producción.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre la Producción.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre el Consumo.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre los Costos.
- . Impacto de Nuevas Tecnologías sobre la Competitividad.
- . Disponibilidad Tecnológica para Desarrollo de Nuevos Mercados.
- . Disponibilidad de Mano de Obra Calificada.
- . Estado de la Tecnología en relación a otras economías.
- . Etc.

Entre los Factores Políticos y Gubernamentales, podrán incluirse:

- . Clima político actual y tendencial.
- . Tendencias Gremiales.
- . Normatividad en Calidad actual y tendencial.

- . Normatividad en precios actual y tendencial.
- . Normatividad en Política de Importaciones y Exportaciones.
- . Control Cambiario.
- . Tendencias Reglamentarias.
- . Presiones Comerciales sobre el Gobierno.

2.2.5 ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA DE LA EMPRESA

ACTORES CLAVE DENTRO DE LA EMPRESA

Estos son en general:

- . Los propietarios
- . Los Directivos (por área)
- . Los Empleados (por área)
- . Los Obreros (por área)
- . Los Jefes Sindicales

De estos Actores, consideramos inicialmente su Perfil Estratégico y una vez que se formulen objetivos, estrategias, programas y proyectos de la empresa, se considerará además la VOLUNTAD de cada Actor Clave respecto de estos elementos.

El Perfil Estratégico de cada Actor Interno se define a través de las siguientes características y atributos:

- . Habilidad Estratégica.
- . Poder Nominal.
- . Poder Real.
- . Prioridades e Intereses.
- . Valores.
- . Conocimientos.
- . Experiencia.
- . Credibilidad.
- . Temeridad.
- . Tendencia al Riesgo.
- . Etc.

FACTORES CLAVE DENTRO DE LA EMPRESA

Son todos aquellos aspectos que de una u otra manera afectan el quehacer de la empresa, y que son atribuibles a comportamientos globales y no tanto individuales, tales como:

- . Cultura Organizacional.
- . Efectividad en las Comunicaciones.
- . Identificación del Personal con la Empresa.
- . Liderazgo participativo.
- . Cultura de Calidad y Productividad.
- . Grado de Apertura a los cambios.
- . Delegación de Funciones.
- . Espíritu de cooperación mutua.

- . Condiciones Físico-Ambientales
- . Conciencia en Calidad del Servicio.
- . Grado de Conflictividad interpersonal.
- . Grado de Organicidad.
- . Rendimiento Financiero.
- . Nivel de Economías de Escala.
- . Nivel Tecnológico.
- . Etc:

ANALISIS PROSPECTIVO

A partir del Diagnóstico, se procede a efectuar la Prospectiva de las Oportunidades y Amenazas del entorno, de las variables y factores que las afectan y del comportamiento futuro más probable de los Actores Clave.

La Prospectiva se refiere a la exploración del futuro, a través de un proceso de simulación de la forma en que podrían evolucionar las variables relevantes para el Plan, tales como variables representativas de comportamientos globales de la economía, demografía, tecnología, políticas gubernamentales, etc., así como variables relativas al comportamiento del sector comercial o industrial donde opera u operará la empresa que planifica, tales como: tendencias de la demanda, de la oferta, del producto o servicio, de los sustitutos, de las estrategias competitivas a ser utilizadas, de las formas de comercialización y de producción, de las preferencias de los consumidores, etc.

Para efectuar la Prospectiva, se emplean tanto métodos de opinión como modelos matemáticos.

Entre los **METODOS DE OPINION**, el más empleado es el Método DELPHI, que consiste en reunir a un grupo (interno y/o externo) de expertos en el sector de actividad comercial o industrial correspondiente, para que propongan, analicen y concluyan sobre los comportamientos futuros más probables que cabría esperar para las variables de interés, aplicándose algunas técnicas que eviten el sesgo y distorsiones por la presencia de individuos dominantes, para que, después de varias rondas de discusiones, se tienda a un consenso. Entre estas técnicas, figura la del cuestionario de contestación anónima y posterior discusión y análisis para llegar a acuerdos.

Los **MODELOS MATEMATICOS** intentan pronosticar variables generalmente sobre la base de antecedentes históricos. Para ello, suponen que los factores condicionantes y causantes del comportamiento histórico de alguna (s) o todas las variables a pronosticar, permanecen estables o sin cambios significativos. Los modelos matemáticos de uso más frecuente son los de Regresión, el modelo Econométrico, el modelo de Insumo-Producto.

modelos de Simulación Dinámica de Sistemas, Series de Tiempo, etc.

Por lo general, el trabajo de Prospectiva se realiza elaborando **ESCENARIOS** alternativos sobre el comportamiento futuro de las variables, y que se basan en hipótesis derivadas de análisis sobre la evolución más probable de variables o factores relacionados con la variable a pronosticar, y estableciendo variantes que corresponden a hipótesis de comportamiento bajo criterios de tipo Optimista, Pesimista y Medio, para con ello tratar de cubrir la gama de variabilidad de los factores de mayor condicionamiento y sus repercusiones sobre las variables relevantes para el Plan.

Dentro del enfoque estratégico-situacional de la Planeación, se hace necesario contar con una **PROSPECTIVA POLICENTRICA**, que contemple los diversos comportamientos que pueden tener en el futuro tanto los factores como los actores clave.

En virtud de la alta velocidad con que se producen los cambios en la era actual, y de las sorpresas que a cada momento presenciamos, se hace necesario acortar cada vez más los horizontes de pronóstico, lo que hace que la Prospectiva Policéntrica sólo pueda estar referida al **CORTO PLAZO**, lo que a su vez condiciona el Plazo del Plan, llevándolo inclusive a centrarse más en el **PRESENTE**, en el día a día y en el **FUTURO INMEDIATO**.

PROCESO DE ELABORACION DE ESCENARIOS

Los escenarios son apreciaciones sobre los probables comportamientos futuros de los actores y factores clave del entorno.

Su propósito principal consiste en definir los estados extremos que podrían alcanzar muy probablemente los actores y factores clave para una decisión estratégica o para pronosticar una variable que dependa de esos factores.

Al menos los Escenarios deberán enfocarse a la prospectiva de los factores clave del Entorno Global, como a las Oportunidades y Amenazas que pueda presentar el Entorno Sectorial para la Empresa, y si se desea un análisis más preciso y confiable, deberá también realizarse la prospectiva de los actores clave.

Por lo que toca a los factores, el punto de partida es recabar las mejores fuentes de información secundaria que exista sobre el estado actual del comportamiento reciente de los factores clave. Analizar esta información y utilizarla para efectuar

PROYECCIONES sencillas de los factores del entorno, para contar con una base que nos permita posteriormente abordar a los actores y a las fuentes primarias de información, y facilitar así la elaboración de los Escenarios, integrando las diferentes apreciaciones (situaciones) de los Actores y fuentes consultadas.

Los Escenarios del Entorno Global se pueden elaborar a partir de información secundaria soportada por información primaria que sea relativamente fácil de recabar (por ejemplo, entrevistando a funcionarios de asociaciones comerciales e industriales, consultores, etc.), y ya tomada la decisión estratégica en un primer nivel, pasar a realizar investigaciones de campo detalladas, orientadas a elaborar los Escenarios correspondientes a los Factores Clave del Entorno Sectorial (Oportunidades y Amenazas).

Por lo que toca a los actores, la Planeación Estratégico-Situacional propone el uso de la Simulación Humana con auxilio en la Técnica de Juegos, para que, actores programados representen el papel de actores reales, para con ello reproducir sus comportamientos y movimientos estratégicos más probables.

Como ya hemos señalado, la velocidad de los cambios que vivimos en la era actual, nos impide elaborar los Escenarios y Prospectivas de largo plazo, y muchas veces ni de mediano plazo, por lo que podríamos en general proponer horizontes de 6 meses a 3 años para los Escenarios más usuales, y manejar un promedio mínimo de tres (3) variantes de Escenarios para cada Factor Clave, por ejemplo:

- Hipótesis Optimista.
- Hipótesis Media.
- Hipótesis Pesimista.

Un criterio conveniente consiste en trabajar con un Escenario de Hipótesis Media, efectuar la prospectiva de los Factores Clave, y de resultar favorable, perfilar la formulación del Plan Estratégico con base en este Escenario, y manejar los otros dos (o más) Escenarios con PLANES DE CONTINGENCIA.



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS INSTITUCIONALES

"PLANEACION ESTRATEGICA Y REINGENIERIA EN EL TRABAJO"

del 6 al 17 de marzo de 1995

LOTERIA NACIONAL

T E M A 3

PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA EN EL TRABAJO

Ing. Rómulo Mejías Ruíz
Palacio de Minería
1995

TEMA 3: **PROYECTOS DE MEJORA CONTINUA EN EL TRABAJO**

INTRODUCCION:

ESTE TEMA SE DESARROLLA A TRAVES DE LOS SIGUIENTES SUBTEMAS:

- . CALIDAD
- . EXCELENCIA
- . PRODUCTIVIDAD
- . ¿PORQUE ES NECESARIO EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA?
- . ¿QUE METODOS ESTAN UTILIZANDO LAS EMPRESAS DE EXCELENCIA PARA LOGRAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO?
- . NORMAS PARA PREPARAR UN PLANTEAMIENTO DE PROYECTOS.
- . DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO PARA ENCONTRAR LAS CAUSAS DE LOS -
PROBLEMAS EN EL TRABAJO.
- . SOLUCION DE PROBLEMAS

A. CALIDAD

- . Calidad es un concepto que sólo puede definirse en función de quien la juzga.
- . ¿ Qué es calidad para quien compra un par de zapatos ?
 - ¿ Que durará mucho ?
 - ¿ O que resulta cómodo ?
 - ¿ O que se limpia bien ?
 - ¿ O que son antihumedad ?
 - ¿ O que el precio es correcto respecto de lo que él considera su calidad ?
- . ¿ Qué es calidad para quien contrata un servicio jurídico?
 - ¿ Que es profesional y serio ?
 - ¿ O que garantiza una solución rápida ?
 - ¿ O que garantiza una resolución beneficiosa ?
 - ¿ O que da prestigio ?
 - ¿ O que los honorarios son razonables en relación a lo que ofrece ?
- . En resumen, ¿ Qué características de calidad son importantes para el cliente y cómo saberlo ?
- . Además, en la era actual el cliente no sólo exige calidad del producto o servicio que le vendemos, también exige calidad de todos los servicios que se le dan antes, durante y después de que realiza la compra.

CALIDAD TOTAL Y SUS PRINCIPIOS :

- . Calidad Total comprende TODO lo que hacemos .
- . Su esencia es satisfacer TODOS los requerimientos del cliente.
- . CLIENTES Y PROVEEDORES son tanto internos como externos.
- . CLIENTE EXTERNO: es el cliente final de la empresa, el que está fuera de ella y que compra el producto o servicio que la empresa ofrece.

- . **CLIENTE INTERNO:** es quien dentro de la empresa recibe de otro u otros algún producto, servicio, documento, información, etc., que él debe seguir procesando o utilizando para alguna de sus tareas. Es factible que una oficina sea cliente de otra oficina y que un puesto de trabajo sea cliente de otro puesto de trabajo, que actúa como proveedor.
- . **PROVEEDOR EXTERNO E INTERNO:** concepto análogo al de Cliente.
- . **TODOS** tenemos Clientes y Proveedores.
- . **LA COMUNICACION** nos lleva a lograr acuerdos entre Necesidades y formas de satisfacerlas.
- . **TODOS** somos parte de un eslabón de una **CADENA** que lleva hacia el cliente. Si hay falla en algún eslabón, el cliente la resiente.
- . **PREVENIR** es la clave.
- . **PERFECCION** es la meta.
- . **TODO** lo que hacemos es un proceso donde se afecta la calidad en cada etapa o actividad.

B. EXCELENCIA

- . Es una forma de vida que adoptan aquellas empresas que se lo proponen, y que consiste en estar permanentemente detectando, previendo, previniendo y corrigiendo aquellos errores y deficiencias que alteran **LA CALIDAD** que espera el cliente.
- . Es el modo de vivir con **CALIDAD TOTAL**.
- . Es el reto que nos obliga constantemente a ser mejores de lo que ya somos.
- . **¿ Por qué es tan necesario alcanzar la Excelencia en la era actual ?**
 - Porque con el tiempo las condiciones para alcanzar el éxito han cambiado radicalmente.
 - Porque antes la empresa era el **REY** , y hoy lo es el cliente.
 - Porque en cada ramo tiende a multiplicarse el número de empresas competidoras y/o se tiende a una sobreoferta de productos y servicios.
 - Porque el cliente cuenta con cada vez mas opciones para escoger un producto o servicio y/o un proveedor.

- Porque la empresa que quede aferrada a su viejo papel de Rey, y no se ocupe de buscar al cliente para desvivirse por complacerlo, estará ingenuamente cavando su propia fosa.
- Porque ya no parece tan cierto que "El sol sale para todos".
- Porque la situación económica se ha vuelto cada vez más difícil tanto para la gran empresa, como para la mediana o pequeña, o como para el negocio menor que abastece las necesidades de un barrio, así como también para las empresas e instituciones del sector público, las que hoy en día comienzan a estar fuertemente presionadas por factores tanto políticos como económicos.

¿ CUALES SON LOS PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA ?

1. LA Calidad la hacen los HOMBRES

- . La responsabilidad de la decisión de trabajar con Calidad, está en los hombres de altos niveles, y la responsabilidad de apoyarla está en los trabajadores.
- . De nada vale rediseñar el producto, sus formas, sus colores, sus materiales su funcionalidad, si no se trabaja antes con la mente y la voluntad de todo el personal de la empresa para que todos estos cambios se hagan con calidad y bajo costo.
- . Si la Excelencia se alcanza buscando oportunidades de mejoramiento en el día a día, sólo el hombre lo puede hacer, y no las máquinas ni los materiales.

2. La Calidad se hace para el CLIENTE

- . Dado que estamos en la era del Cliente, y éste nos exige cada vez más Calidad y Variedad en nuestros productos y servicios, tenemos que desarrollar y aplicar métodos y nuevas ideas para mejorar la calidad y ampliar la variedad continuamente, lo cual es básicamente tarea de los hombres de la empresa.

Si cada proveedor actúa para satisfacer totalmente a su cliente, y éste hace lo propio con su cliente, es seguro que el eslabón final de la cadena, el cliente externo (el que mantiene a la empresa) será complacido en sus expectativas.

3. La Calidad la hacen TODOS

El Cliente Externo tiene las siguientes Expectativas de Calidad:

- Calidad del Producto (el más fuerte, el más duradero, el más lujoso, etc.)
- Calidad del Precio (el más accesible)
- Calidad de los Servicios (el producto que tiene mejor envase, que se entrega a domicilio, con mejor atención, mejor asesoría, mejor mantenimiento, etc.).

Todos en la empresa tienen incidencia en el producto, en el precio o en los servicios que espera el cliente, de manera que cualquiera en la empresa puede causar la pérdida de un cliente.

Cualquier error que se cometa en un puesto de trabajo puede afectar la Calidad que espera el Cliente. Por ejemplo:

- Una telefonista que atiende mal.
- Un transportista que estropea la carga.
- Un operador que corta mal la madera, generando defectos, desperdicios y retrabajos.
- Un operador que desperdicia material.
- Un supervisor que no da instrucciones claras y oportunas, causando retrasos en la producción y en la entrega del producto o servicio al cliente.
- Un ejecutivo que redacta mal.
- Un vendedor desahento o de mal hablar.
- Un afilador que afila mal las cuchillas.
- Trabajadores que no saben manejar conflictos y diferencias con sus compañeros, causando así descontentos, malas acciones, errores, deficiencias, etc., que son resentidas por el cliente.

4. La calidad se hace **ENTRE TODOS**

- La Excelencia cree en la capacidad de todos, y no sólo en la de algunos, razón por la cual, a la hora de reunir ideas para lograr mejoras, convoca a todos.
- Al participar todos en la permanente búsqueda de mejoras, se propicia el compromiso de todos para lograr esas mejoras.

5. La Calidad se logra **INNOVANDO**

- Las expectativas del cliente cambian tanto en el tiempo, como de cliente a cliente, lo que lleva a la necesidad de estar innovando las formas de responder oportuna y eficazmente a esos cambios incesantes.
- Las empresas encaminadas a la Excelencia deben tener hombres que estén permanentemente pensando en reparar lo desviado, en mejorar lo mejorable y en saberse adaptar a los cambios.
- Ser innovador o creativo no es un rasgo de la personalidad, sino una conducta que se puede crear.

C. PRODUCTIVIDAD

En términos sencillos, productividad es la división o la relación entre lo que se produce y lo que se invierte, o bien el cociente entre producción e insumos, o entre resultados logrados y recursos empleados.

EJEMPLOS DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD:

- Nº de artículos producidos por día o por semana.
- Nº de citas diarias realizadas por cada secretaria.
- Producción mensual (en miles de pesos) por vendedor.
- Nº de clientes atraídos por cada mil pesos invertidos en publicidad.
- Kilómetros recorridos por litro de gasolina.

- . N° de pedidos recibidos por cada anuncio de radio.
- . N° de solicitudes resueltas en un mes.
- . N° de clientes atendidos por hora pico.
- . N° de trámites procesados por día.

Estos ejemplos están enunciados en forma tal que la productividad aumenta cuando aumentan los valores de los indicadores antes señalados, ya que en cada caso se trata de aumentar la producción o mejorar los resultados (el numerador de la fracción), pero podemos citar ejemplos en los que los indicadores de productividad se enuncian en forma tal que una reducción o disminución de sus valores, significa un aumento de la productividad. Esto sucede cuando el indicador es enunciado comenzando con la inversión o recursos empleados (el denominador de la fracción) y terminando con el producto o resultado.

OTROS EJEMPLOS DE INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD:

- . Porcentaje de materia prima desperdiciada en la producción diaria.
- . Tiempo de mecanografiado por trámite.
- . Número de visitas por venta realizada.
- . Número de operadores por turno.
- . Tiempo promedio de entrega de los pedidos.
- . Tiempo de entrega de reportes.
- . Tiempo de fabricación por artículo.

En general, aumentar la productividad significa producir más con los mismos recursos. calidad es producir mejor, y excelencia es hacerlo siempre.

D. ¿ QUE ES UN SISTEMA DE CALIDAD ?

- . Es un conjunto de elementos interrelacionados bajo la filosofía de la calidad, la excelencia y la productividad en el funcionamiento de cada uno de ellos y del conjunto como un todo.
- . Una empresa opera bajo un Sistema de Calidad cuando todos sus integrantes (directivos, empleados, operadores y trabajadores en general, sin excepción) están enteramente convencidos de que lo mejor para ellos y para su empresa es

el MEJORAMIENTO CONTINUO EN TODO lo que le corresponde realizar a cada uno.

E. ¿ POR QUE ES NECESARIO EL MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA ?

. En la Era actual, las empresas de éxito, también llamadas empresas de excelencia, trabajan asiduamente para encontrar nuevas maneras de producir más y mejor, o bien producir mejor la misma cantidad a menor costo, lo que equivale a producir con calidad y productividad, a través de REDUCIR:

- . DEFECTOS
- . DEFICIENCIAS
- . ERRORES
- . FALLAS
- . DESPERDICIOS
- . RETRASOS
- . RETRABAJOS
- . QUEJAS
- . INCONFORMIDADES
- . DEVOLUCIONES
- . CONFLICTOS
- . GASTOS EXCESIVOS
- . PERDIDAS DE TIEMPO, DE MATERIALES, DE PRODUCTOS, ETC.

. Algunas empresas hacen todo lo anterior por inspiración propia, otras por mantener y/o mejorar la posición que ocupan en el mercado sin tener que sacrificar sus márgenes tradicionales de ganancias, y muchas otras por simple instinto de sobrevivencia:

. Las que no lo hacen, tienden a dos situaciones poco deseables: 1) Sobrevivir operando con reducidos márgenes de ganancias y 2) Cerrar sus puertas.

. Dado que día con día se intensifica y diversifica la competencia en la gran mayoría de los mercados, el producir más y mejor o el producir mejor a menor

costo, se convierte en una NECESIDAD DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA EMPRESA.

- . El carácter continuo del mejoramiento que requieren nuestras empresas, nos lleva a la BUSQUEDA permanente de la EXCELENCIA.

- . Esta es una búsqueda que no podemos abandonar si operamos en un mercado que tiende a ser cada vez más competitivo, lo que actualmente se está convirtiendo en una generalidad.

¿ QUE METODOS ESTAN UTILIZANDO LAS EMPRESAS DE EXCELENCIA PARA LOGRAR EL MEJORAMIENTO CONTINUO ?

Estas empresas permanentemente están ideando y aplicando métodos prácticos para detectar y aprovechar oportunidades de mejoramiento en cada una de las actividades que se realizan en la empresa.

En la actualidad los métodos básicos son los siguientes:

1. Métodos de Diagnóstico de Oportunidades de Mejoramiento.
2. Herramientas para el Mejoramiento de Calidad.
3. Métodos de Selección de Acciones Correctivas
4. Métodos de Monitoreo de Resultados.

En el presente subtema, desarrollamos los Métodos de Diagnóstico, y en los dos subtemas siguientes, desarrollamos los otros métodos.

Los Métodos de Diagnóstico que más se emplean en la actualidad son básicamente dos:

1. Libreta de Calificaciones Cliente-Proveedor.
2. Diagrama de Flujo de Procesos.

LIBRETA DE CALIFICACIONES CLIENTE -PROVEEDOR

FILOSOFIA DEL METODO

Este método se fundamenta básicamente en la Filosofía de la Excelencia y la calidad Total.

Dado que la Excelencia consiste en vivir constantemente con Calidad Total, y ésta consiste en satisfacer en todo momento las necesidades y expectativas del cliente, deducimos que la vía para llegar a la excelencia consiste fundamentalmente en lograr una EXCELENTE SINCRONIA Y COMUNICACION

con el cliente, para con ello aprender a ponernos en sus zapatos, y así podernos mirar con sus ojos, olernos con su olfato y percibirnos con su mente.

Entonces, la excelencia es ser cada día mejor de lo que ya somos en el sentido de AVANZAR constantemente y siempre en la satisfacción de todo lo que el cliente espera de nosotros, además de la calidad del producto o del servicio que le vendemos (cuando hablamos de un cliente externo), y cuando hablamos de un cliente interno, será AVANZAR constantemente y siempre en la satisfacción de todos los requerimientos de calidad del servicio y/o de los productos que le suministramos en algunas de las actividades del proceso productivo de nuestra empresa. Ello obviamente requiere que nuestros proveedores (internos y/o externos) sean igualmente excelentes con nosotros.

En la era actual, las empresas de éxito están haciendo de la excelencia en el servicio al cliente (externo e interno) su arma más fuerte para competir, y con ello, están logrando quitarle mercado a aquellos competidores que aún no reconocen o no valoran el poder y el alcance que tiene esta arma.

Cada uno de los servicios que nos requiere el cliente, se convierten en MOMENTOS DE VERDAD.

Los Momentos de Verdad son todos y cada uno de los puntos tangibles e intangibles que el cliente percibe o siente de nosotros.

Se les llama Momentos de Verdad porque son los momentos en que VERDADERAMENTE el cliente percibe, siente y califica (consciente o inconscientemente) el grado en que le estamos satisfaciendo o no con nuestro producto o servicio y con los servicios conexos que él espera de nosotros.

Son como "pruebas" con la realidad de qué tan buenos o tan malos estamos siendo en la satisfacción de las expectativas y necesidades de nuestro cliente.

Cada falla o deficiencia que tengamos en esas múltiples pruebas, constituirá un punto negativo que puede provocar que el cliente juzgue a nuestro producto o servicio como de baja calidad, aunque realmente no sea así.

Por lo tanto, si alguno de estos momentos es percibido por nuestro cliente como deficiente, estaremos ante un punto crítico o un momento crítico de verdad en el que el cliente externo nos puede abandonar o mal recomendar, o si se trata de un cliente interno, puede entorpecer nuestro trabajo o quejarse ante un superior o crearnos conflicto o evitar que logremos algo que deseamos, etc.

En cualesquiera de las situaciones anteriores, se pierde productividad en el trabajo y en la empresa como conjunto, y si estas situaciones se repiten y se extienden a muchos trabajadores, nuestra empresa perderá competitividad, y con ello, correrá el riesgo de ser desplazada por competidores que pueden estar buscando la excelencia.

En cada momento de verdad, el cliente tiene determinadas expectativas de la calidad de nuestro producto o servicio y de los servicios conexos que él espera de nosotros.

Estas expectativas se convierten en los atributos que debe poseer nuestro producto o servicio.

Necesitamos entonces conocer cuáles son los momentos de verdad de nuestro negocio, las expectativas y objeciones del cliente en cada momento de verdad, qué tan importante o prioritario es cada expectativa para el cliente y cuál es la calificación o puntaje que él nos asigna en cuanto al grado en que estamos cumpliendo con cada una de sus expectativas, qué tan satisfecho o insatisfecho queda cuando manejamos sus objeciones.

Toda la información anterior la podemos obtener si aprendemos a comunicarnos excelentemente con el cliente y a ponernos en sus zapatos, porque otra característica que tiene el cliente de hoy (externo e interno) es que tiende a cambiar su percepción, sus gustos y sus preferencias con cierta frecuencia, por lo que sus expectativas y calificaciones tienden a cambiar con esa misma frecuencia.

¿ COMO SE APLICA EL METODO DE LA LIBRETA DE CALIFICACIONES ?

Se aplica diseñando y llenando LIBRETAS DE CALIFICACIONES DEL PROVEEDOR desde el punto de vista de cada uno de sus CLIENTES (INTERNOS Y EXTERNOS), y del mismo proveedor.

En la práctica, las Libretas de Calificaciones desde el punto de vista de los Clientes Internos, pueden ser llenadas por ellos mismos (por facilidad y conveniencia), pero las Libretas desde el punto de vista del Cliente Externo suelen ser llenadas por el Proveedor, y en los casos en que hay confianza mutua, por el Cliente. La dificultad estriba en el gran volumen de información que debe proporcionar el Cliente.

Cada una de estas Libretas contiene una lista de los Momentos de Verdad del Servicio o Producto que entregamos a nuestro Cliente, sus expectativas y objeciones en cada Momento de Verdad, la prioridad e importancia de cada expectativa, el puntaje que el cliente nos asigna en cada expectativa, su evaluación ponderada y una priorización del orden o secuencia en que conviene actuar para aprovechar las oportunidades de mejoramiento detectadas, según su valor y la urgencia con que debe actuarse.

A continuación se presenta el Formato de la Libreta de Calificaciones con el que se procede a realizar algunos ejercicios.

NORMAS PARA PREPARAR UN “PLANTEAMIENTO DE PROYECTO”

Definición

El planteamiento de un proyecto es aquel que indica el resultado buscado al interferir en el proceso; éste comprende:

- Dirección del cambio
- Medición de calidad
- Relación con un proceso

Cuándo preparar uno

- Cuando se busca una mejora

Normas generales

- Enfocarse en las perspectivas del CLIENTE
- Las medidas de calidad deben ser cuantificables, medibles y contables
- El proceso es ahí donde se tiene que hacer el cambio

EJEMPLOS DE PLANTEAMIENTOS DE PROYECTOS

<u>Dirección del Cambio</u>	<u>Medición de Calidad</u>	<u>Relación con un Proceso</u>
<u>Fabricación</u>		
Reducir	tiempos muertos en equipo	al fabricar latex
Prevenir	heridas en manos	al cortar
Eliminar	deshechos	al envasar
Reducir	bolsas rotas	al empacar
Eliminar	manchas	al fabricar acrílico
<u>Ventas</u>		
Reducir	la diferencia entre lo real y lo planeado	al programar la demanda
Reducir	el tiempo para presentar	el reporte de visitas
Eliminar	errores	en el reporte de ventas
Incrementar	el tiempo	en visitas de ventas
Reducir	errores	en codificación de registros
Reducir	errores	en facturación
<u>Contraloría</u>		
Reducir	la repetición del trabajo	al preparar presupuestos
Reducir	errores	en cobros a clientes
Eliminar	demoras en	procesamiento de cheques solicitados
Reducir	número de inexactitudes	en el registro de inventario
Reducir	tiempo	de cobro a clientes
Reducir	número de retrasos	al procesar reportes de ventas
<u>Personal</u>		
Reducir	el costo	de reclutamiento de personal
Reducir	el número	de renunciaciones
Disminuir	el tiempo de orientación	del personal nuevo
Incrementar	la cantidad de información obtenida	en la entrevista de salida
<u>Jurídico</u>		
Reducir	el número de demandas	por mal manejo de productos tóxicos
Reducir	el tiempo requerido	al llenar solicitudes de certificación de productos
Reducir	el número de conflictos legales posibles	mediante la revisión legal del contenido de la publicidad
Reducir	el costo	de asesoría legal externa
Reducir	el número de repeticiones	en la revisión de contratos

<u>Dirección del Cambio</u>	<u>Medición de Calidad</u>	<u>Relación con un Proceso</u>
<u>Compras</u>		
Incrementar	frecuencia con que se cumplen las especificaciones	de los distribuidores autorizados
Reducir	costos globales de procesamiento	en la revisión y auditoría a proveedores
Eliminar	número de errores	en órdenes de compra de envío para garantizar tiempos de entrega
Reducir	costos	relacionadas con proveedores que no entregan a tiempo sus pedidos
Reducir	pérdidas de dinero	de inspección de materiales recibidos
Reducir	costos	
<u>Ingeniería</u>		
Disminuir	el tiempo requerido	para mantener actualizados los planos
Incrementar	El contenido de información	en las descripciones de puestos
Reducir	costos	al diseñar cambios en tuberías mediante un mantenimiento preventivo
Incrementar	el tiempo de uso continuo del equipo	al implantar nuevos procesos de arranque de una planta nueva
Reducir	cambios en ingeniería	en la administración de proyectos
Reducir	el tiempo	en la entrega de los proyectos
Eliminar	sobregiros	
Eliminar	el número de pendientes	
<u>Sistemas de información</u>		
Reducir	costos	en análisis y diseño de sistemas
Reducir	tiempos	en la revisión de especificaciones
Reducir	costos	en pruebas a programas
Eliminar	costos	en operaciones paralelas
Reducir	número de errores	en captura de información
Reducir	el tiempo muerto de sistemas	durante la vida de operación del sistema
<u>Control de calidad</u>		
Reducir	costo	de inspección final
Reducir	variaciones en instrumentación	durante pruebas de laboratorio
Reducir	el tiempo	de análisis en laboratorio
Mejorar	el tiempo requerido	para calibrar instrumentos
Mejorar	la satisfacción del cliente	gracias a nuestra certificación de calidad
Eliminar	derrame de muestras	durante su transportación al laboratorio

Dirección del
Cambio

Medición de
Calidad

Relación con un
Proceso

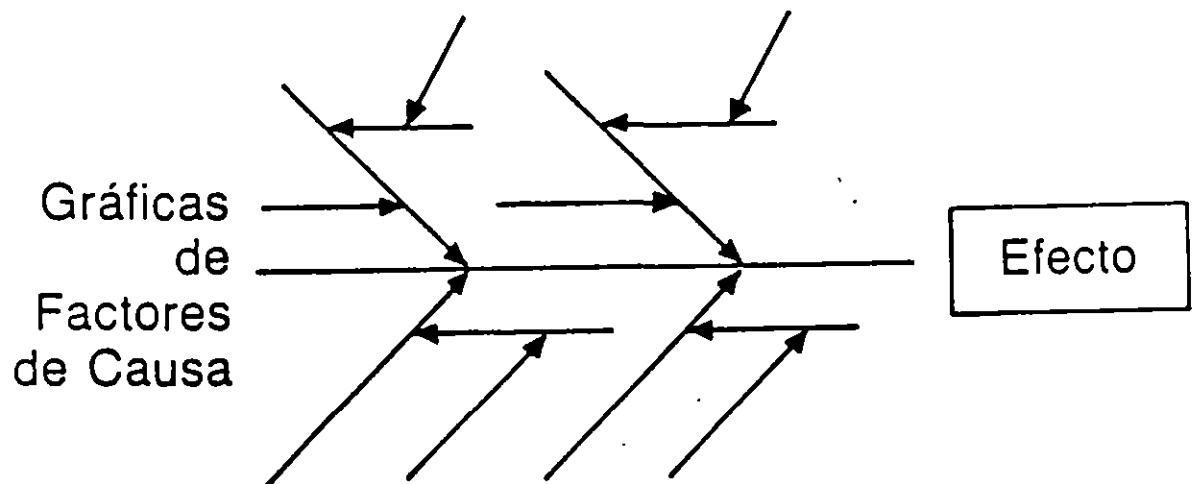
Investigación y
desarrollo

Mejorar	el tiempo requerido para desarrollar	nuevos metodos de pruebas analíticas
Reducir	el tiempo destinado al desarrollo de productos y procesos	en operaciones de manufactura
Incrementar	el número de necesidades del cliente/usuario	en el desarrollo de nuevos productos
Reducir	el tiempo de desarrollo de un producto	en investigación y desarrollo
Mejorar	la cantidad de documentación técnica	para un nuevo producto o proceso
Incrementar	el número de éxitos	en pruebas a nuevos productos en plantas de clientes
Mejorar	el número de nuevos productos exitosos	en investigación y desarrollo

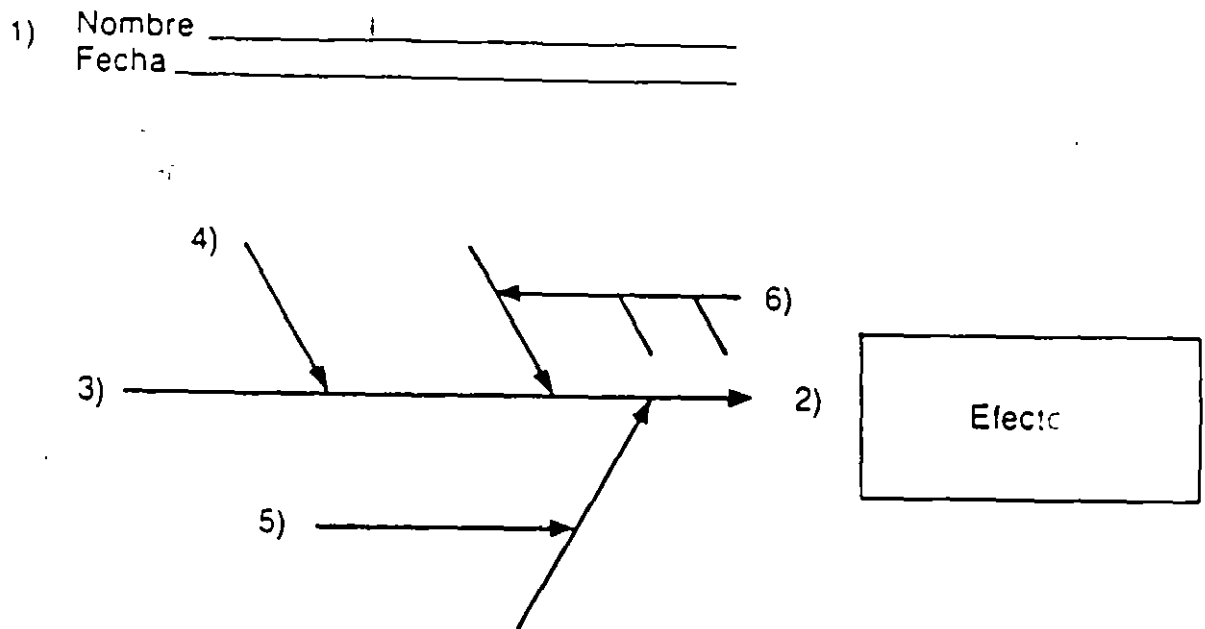
DEFINICION: DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

Un diagrama de causa-efecto es una GRAFICA hecha para mostrar la distribución de FACTORES CAUSALES potenciales que producen un EFECTO.

Se ilustra de la siguiente forma:



MODELO DE DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO



- Un Diagrama de Causa-Efecto está compuesto de:

- #1 Un encabezado
- #2 Un efecto
- #3 Una columna vertebral
- #4 Ramas de categorías básicas
- #5 Ramas de causas
- #6 Ramas de sub-causas

- Una vez más el encabezado de este diagrama debe incluir el nombre de la persona o del grupo de trabajo que desarrolló el diagrama, la fecha y un título.
- El Efecto se escribe en el margen derecho del diagrama para que la flecha apunte hacia él.
- El Efecto que usaremos en nuestro Diagrama de Causa-Efecto será la medida de calidad y el proceso identificado en nuestro planteamiento del proyecto.

- Columna vertebral, se representa con una sola flecha horizontal normalmente trazada hacia la mitad de la hoja.
- Ramas de categorías básicas, son trazadas en diagonal a ambos lados de la columna vertebral.
 - Las CATEGORIAS en un diagrama de causa-efecto representan grupos principales de factores contribuyentes relacionados.
 - Las cuatro categorías principales están representadas por las "cuatro emes": materiales, mano de obra, maquinaria, métodos.
- Ramas de causas, normalmente trazadas como líneas horizontales que terminan en las ramas de categorías básicas.
 - Las CAUSAS son grupos más específicos de factores contribuyentes.
 - Pueden ser también factores específicos simples que contribuyen al efecto.
 - Las causas que pueden generar un efecto o influir sobre los indicadores de calidad no son siempre negativas.
 - Pueden ser causas tanto negativas como positivas.
- Ramas de sub-causas, normalmente trazadas diagonalmente a las flechas de causa.
 - Las SUB-CAUSAS son factores simples que contribuyen a una causa específica.
 - Un Diagrama de Causa-Efecto puede tener todas las categorías, causas y sub-causas que desee.
 - La idea tras el diagrama es la de identificar tantas causas POTENCIALES como sea posible.
 - No se está tratando de encontrar "LA CAUSA" de este efecto, sino de usar la información conocida y la experiencia para identificar tantas causas potenciales como sea posible

PASOS PARA CONSTRUIR UN DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO

1. Registre el Efecto
2. Idee las causas potenciales
3. Identifique las principales categorías de causas
4. Dibuje el Diagrama de Causa-Efecto
5. Categorice las causas potenciales y páselas al diagrama
6. Identifique cualesquiera causas o sub-causas adicionales
7. Agregue el encabezado

SOLUCION DE PROBLEMAS

INTRODUCCION

Una vez que se determinan las causas que más contribuyen al efecto no deseado o al problema que queremos solucionar, el próximo paso consiste en generar alternativas de acciones correctivas o de mejoramiento, de las cuales procedemos a seleccionar las acciones de mayor conveniencia, en términos de EFICACIA (que den en el blanco) y de EFICIENCIA (con el uso más racional de los recursos disponibles).

Este proceso debe realizarse con la participación del grupo de personas involucradas en la solución del problema o en la mejora que se busca.

SELECCION DE ACCIONES CORRECTIVAS

Existen varias técnicas que se emplean para desarrollar el proceso de generación de alternativas y selección de acciones correctivas en forma participativa.

Seguidamente describimos las técnicas de mayor uso en la actualidad.

1. TORMENTA O LLUVIA DE IDEAS

Con esta técnica se pretende superar las presiones de conformismo en el grupo de trabajo, que retardan la aparición de alternativas creativas. Y ésto se logra un proceso generador de ideas que alienta todas las opciones sin impedir la crítica de ellas.

En una sesión típica de tormenta de ideas, varias personas se sientan en torno a una o varias mesas. El líder del grupo formula el problema con claridad, de modo que todos los participantes lo entiendan. Seguidamente, éstos presentan con absoluta libertad todas las alternativas que se les ocurran en determinado lapso. No se admiten críticas, y todas las alternativas se apuntan para discutir las y analizarlas más adelante. El hecho de que una idea estimula a otras y de que el juicio de incluso las sugerencias más inverosímiles no se dé sino hasta más tarde, alienta a los participantes a "pensar lo insólito".

EVALUACION DE ALTERNATIVAS Y SELECCION DE ACCIONES CORRECTIVAS

PROBLEMA U OPORTUNIDAD A MEJORAR:

CAUSAS PRINCIPALES:

ALTERNATIVAS A EVALUAR

A1:

A2:

OBSERVACIONES
Y
COMENTARIOS

VALORACION
O PUNTAJE

IMPORTANCIA

EVALUACION
PONDERADA

VALORACION
O PUNTAJE

IMPORTANCIA

EVALUACION
PONDERADA

CRITERIOS
DE
EVALUACION

RECOMENDACION (ES) Y/O DECISION (ES):