Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

Aplicación de un modelo de excelencia operacional en las organizaciones. Caso: Empresa CANELSA

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Enrique Alejandro MIRANDA CÁRDENAS

ASESOR

Teresa Jesús RÍOS DELGADO

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Miranda, E. (2016). *Aplicación de un modelo de excelencia operacional en las organizaciones. Caso: Empresa CANELSA*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

180

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 005-UPG-FCA-2016 PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

ACBSP ACCREDITED

150

En la Ciudad Universitaria, a los cuatro días del mes de mayo del año dos mil dieciséis, siendo las once horas, en el aula 401 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***Presidido*** *por el* ***Dr. Pablo Willins Mauricio Pachas,*** *e integrado por los miembros:* ***Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado (Asesor), Dra. Yenncy Petronila Ramírez Maldonado (miembro), Mg. José Ignacio Andrades Sosa (Miembro) y Mg. Edelmira del Rosario Mendoza Púa (Miembro);*** *el postulante al Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, don* ***Enrique Alejandro MIRANDA CÁRDENAS,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"APLICACIÓN DE UN MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES" CASO: EMPRESA CANELSA,*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***Artículo 61°*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:*

Bueno (16)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas otorgar *el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, don* ***Enrique Alejandro MIRANDA CÁRDENAS****. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las* 11:20 *horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

Dr. Pablo Willins Mauricio Pachas
Presidente

Dra. Teresa Jesús Ríos Delgado
Asesor

Dra. Yenncy Petronila Ramírez Maldonado
Miembro

Mg. José Ignacio Andrades Sosa
Miembro

Mg. Edelmira del Rosario Mendoza Púa
Miembro

Dedicatoria:

A MIS PADRES Y A MIS HIJOS QUIERES ME TRASLADARON Y TRASLADAN LOS GENES Y LAS VIVENCIAS EN LA VIDA QUE ENRIQUECEN AL SER HUMANO.

Agradecimiento

MUCHOS AGRADECIMIENTOS A DIOS EL SUMO CREADOR DE LA VIDA Y QUIEN NOS DIO EL DON DIVINO DEL DISCERNIMIENTO.

UN AGRADECIMIENTO POR CADA INSTANTE EN QUE APARECIERON EN MI VIDA; A MI ESPOSA CAROLINA Y MIS HIJOS RODRIGO Y NATALIA, QUIENES FORMAN LA ESTRUCTURA EN MI VIDA, LA FORTALECEN Y LA MANTIENEN UNIDA

ÍNDICE

Dedicatoria	02
Agradecimiento	03
Índice	04
Resumen	06
Abstract	07
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	08
1.1 Situación Problemática	08
1.2 Formulación del Problema	09
1.3 Justificación de la Investigación	10
1.4 Objetivos de la Investigación	11
1.4.1 Objetivo General	11
1.4.2 Objetivos Específicos	11
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Antecedentes del Problema	12
2.2 Bases Teóricas	14
2.2.1 Concepto de excelencia operacional	14
2.2.2 Modelo de excelencia operacional	15
2.2.2.1. Habilitadores	16
2.2.2.1.1. Principios rectores	16
2.2.2.1.2. Buenas prácticas de gestión	16
2.2.2.2. Resultados	18
2.2.3 Principios rectores de la excelencia operacional	19
2.2.3.1 Descripción de principios	22
2.2.3.2 Buenas prácticas de gestión	29
2.2.3.2.1 Obtener información del mercado para desarrollar productos y servicios enfocados en el consumidor	33
2.2.3.2.2 Gestionar de manera integral el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios	37
2.2.3.2.3 Gestionar la calidad de los procesos	41
2.2.4 Crecimiento y desarrollo de las organizaciones	95

2.2.4.1 Satisfacción del cliente 108
2.2.4.2 Satisfacción de los accionistas 108
2.2.4.3 Satisfacción de los colaboradores 109
2.2.4.4 Satisfacción de la sociedad 109
2.2.5 La empresa CANELSA 110
2.3 Marco Conceptual 117

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES
3.1 Hipótesis general 119
3.2 Hipótesis específicas 119
3.3 Identificación de variables 119
3.4 Operacionalización de variables 120

CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
4.1 Tipo y Diseño de Investigación 121
4.2 Unidad de análisis 122
4.3 Población de estudio 122
4.4 Tamaño de muestra 122
4.5 Selección de muestra 124
4.6 Técnicas de recolección de Datos 124

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN
5.1 Análisis, Interpretación y Discusión de los Resultados 125
5.2 Prueba de Hipótesis 138
5.2.1 HIPOTESIS GENERAL 138
5.2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1. 140
5.2.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2. 142
5.3 Presentación de los Resultados 144

CONCLUSIONES 147
RECOMENDACIONES 148
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 149

RESUMEN

La presente investigación se enfoca en la relación de un modelo de excelencia operacional en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones de empresas de bienes y servicios de Lima Metropolitana, eligiéndose a la empresa CANELSA.

Una idea clave en esta concepción del modelo es que tanto la rentabilidad, como la satisfacción del cliente, fundamentales para una empresa. Es por ello que para asegurar el atributo de "Excelencia Operacional" es necesario establecer mediciones de manera regular y periódica que permitan identificar aquellas brechas a mejorar o aquellas prácticas implementadas que estén en peligro de perderse, de manera que se pueda garantizar el ciclo regular de mejora continua. De esta se desglosan los principios rectores y la metodología en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

El nivel de investigación es explicativo porque buscamos conocer los factores que relacionan las dos variables que enmarcan el problema de investigación. El diseño básico de esta investigación es No experimental – Transaccional – Explicativo correlacional. La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la técnica del "cuestionario".

Palabras claves: Buenas Prácticas de Gestión, Excelencia operacional, desarrollo de las organizaciones

ABSTRACT

This research focused on the relationship of a model of operational excellence in growth and development of business organizations in goods and services companies in Lima Metropolitana, being chosen CANELSA enterprise.

A key idea of this conception is that profitability and customer satisfaction are fundamentals to an enterprise. That is the reason to ensure the “Operational Excellence” is necessary to establish measurements regularly form to identify gaps to improve or the practices barely used, so that it is guaranteed the regular cycle of continuous improvement. Others guiding principles, a growth methodology and a development of organizations are settled.

An explanatory level is used due to it had to be known the relationship of the two research´s variables. The basic design of this research is non-experimental, transactional and correlation one. The research used the “questionnaire” technique as a data collection

Key words: Best management Practices, Operational Excellence, organizations development

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Situación Problemática

La Excelencia Operacional (EO) es un atributo medible que puede alcanzar una empresa y que está íntimamente ligado con su competitividad y con el desempeño de sus procesos de negocio que agregan valor a sus clientes.

La Excelencia Operacional es un grado de excelencia en los procesos de las empresas, que permite la mejora continua, el crecimiento y la obtención de resultados como: la satisfacción de los clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad.

El Modelo, aun cuando no es mandatorio, define y valora principios y buenas prácticas, las cuales no deben ser necesariamente exhaustivas para lograr los resultados considerados.

Para lograr la Excelencia Operacional es necesario que las empresas la interioricen, comprendan y difundan de tal manera que todas las áreas y colaboradores realicen esfuerzos por lograr dicho objetivo.

La Excelencia Operacional es un concepto poco difundido y aplicado debido a su complejidad, es por tal motivo, que proponemos un modelo que ayude a las empresas a aplicar dicho concepto, formando parte de su filosofía, y que a su vez, puedan medir los resultados del esfuerzo realizado.

A lo largo del Modelo se explica a detalle cada uno de los conceptos y prácticas que componen la Excelencia Operacional (EO), los cuales pueden ser medidos y aplicados a todo tipo de empresas.

A diferencia de los conceptos de Calidad Total y Excelencia Empresarial o de Negocios, el concepto de Excelencia Operacional será acotado en su alcance a los procesos del negocio, así como en el hecho de que la

planificación y ejecución de dichos procesos busca cumplir con cuatro grandes objetivos:

- Satisfacción del cliente
- Satisfacción de colaboradores
- Satisfacción de los accionistas
- Satisfacción de la sociedad.

Por lo tanto la presente investigación describe y define a la Excelencia Operacional, la cual está basada en principios rectores, los cuales conllevan a poder implementar buenas prácticas de gestión, lo que las empresas en nuestra sociedad deben aplicar.

Se ha elegido a la empresa de CANELSA para la aplicación de este modelo, no solamente por la organización e infraestructura, si no también porque es una de las mejores representantes del rubro de bienes y servicios.

1.2 Formulación del Problema

En base a lo anteriormente planteado, llegamos al siguiente problema de investigación:

Problema General:

¿Cuál es la influencia de un modelo de excelencia operacional en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones de empresas de bienes y servicios?

Problemas Específicos:

- ¿Los principios rectores de excelencia operacional influyen en el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de bienes y servicios?

- ¿Es la metodología de la excelencia operacional la adecuada para el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de bienes y servicios?

1.3 Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica teóricamente ya que el alcance al que se circunscribe la medición de la Excelencia Operacional está definido por los procesos de la cadena de valor de Michael Porter, como se muestra claramente en el siguiente gráfico:



Figura N°1: Ámbito de acción de la Excelencia Operacional.

Como el enfoque de la cadena de valor en sus procesos nos obliga a emprender una visión sistémica de la empresa y su entorno, el impacto de la Excelencia Operacional se da a nivel de todos los grupos de interés involucrados, es decir:

a. Clientes
b. Accionistas
c. Colaboradores
d. Proveedores
e. Sociedad

Su justificación práctica se basa en el énfasis de este modelo, que será puesto, sin embargo, en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad. Una idea clave en esta concepción del modelo es que tanto la rentabilidad, como la satisfacción del cliente deben ir en paralelo, ya que ambas son fundamentales para una empresa.

En lo que respecta a los niveles de gestión, la Excelencia Operacional se nutre de las directivas estratégicas de largo plazo, aquellas que definen el modelo de negocio y dan la ruta a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos de largo plazo, así como la visión y misión de la empresa.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Aplicar un modelo de excelencia operacional en las organizaciones de empresas de bienes y servicios

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar si los principios rectores de excelencia operacional influyen en el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de bienes y servicios

- Determinar si la metodología de la excelencia operacional es la adecuada para el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de bienes y servicios

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del Problema

Román, Nélida (2009) en un artículo para FACES, MÉRIDA. VENEZUELA "Lineamientos para gestionar y medir el capital intelectual en las empresas", presenta un estudio en torno al capital intelectual que se deriva o produce en una empresa, que es más que conocimiento, aun cuando sea parte fundamental del mismo. La autora sostiene, que se puede decir que la gestión del conocimiento es la clave para el éxito de una organización o empresa, tomando en cuenta que de ésta depende, en gran medida, la generación de un valor extra. Llegando a las siguientes conclusiones:

> *"A partir del análisis de la documentación revisada, se concluye que las empresas que deseen poner a fluir el conocimiento de forma eficiente y económica deben promover la comunicación interna entre sus trabajadores, bien sea por vía oral o escrita, ya que el resultado, muy probablemente, será mayor transferencia de conocimientos e innovación.*
>
> *Por otra parte, un conocimiento que no esté al servicio de un objetivo es prácticamente inútil. En virtud de ello, la acción más importante de un empresario o gerente, si desea crear valor en su empresa, es aplicar todo el conocimiento del que dispone en función de los objetivos que persigue la misma, puesto que así estaría contribuyendo a aumentar la posición financiera de esta.*
>
> *Igualmente, la mejor manera de presentar el capital intelectual es a través de informes en los que las empresas comuniquen lo que hacen y cómo lo hacen, así como los resultados de sus esfuerzos por mejorar el lado intangible de la empresa, pues actualmente existen indicios que llevan a pensar que los informes sobre capital intelectual (CI) se harán más comunes."*

Tañski, N, Báez L y Clérici, C (2010) en el estudio “Análisis del proceso grupal para la generación de información y conocimiento: Caso empresarios sector foresto-industrial” señalan que el trabajo trata acerca del desarrollo de la metodología utilizada, de los resultados y su correspondiente análisis y del taller denominado Gestión del Conocimiento (GC) realizado con empresarios del sector foresto-industrial. Tuvo el objetivo declarado de integrar la información general y los conocimientos particulares de los participantes de los talleres y empleó la tecnología de gestión de conocimiento para potenciar los activos intangibles, llegando a las siguientes conclusiones:

> *“Se verificó la importancia del intercambio para la gestión del conocimiento y la riqueza de la heterogeneidad en los aportes de cada uno. El cumplimiento de los objetivos del taller obedeció fundamentalmente a la metodología empleada para la dinámica del funcionamiento. Esta permitió que los participantes comenzaran a explicitar los conocimientos y los compartieran con todos los presentes. Todas las actividades propendieron a cohesionar el grupo, generar espacios de confianza, profundizar el análisis del sector desde distintos puntos de vista y simultáneamente recopilar información para continuar con la investigación marco mencionada.”*

Carvajal, B (2008) en el estudio “Teoría de los juegos e inteligencias múltiples: cómo cambiar el juego organizacional”, realiza la interpretación reflexiva de la teoría de los juegos de Von Neuman, Morgenstern y Nash y la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner. Se plantea una propuesta para cambiar el juego organizacional de ganar-perder por un juego alternativo modelado por todos los participantes, en el que no solo se viabilice la transformación de las organizaciones, sino el cambo del hombre como ser histórico-social, coautor de la praxis organizacional y la gestión del conocimiento, llegando a las siguientes conclusiones:

> *“En las organizaciones tanto públicas como privadas se tiende a jugar los juegos de suma-cero, es decir, cualquier ganancia de uno se equilibra con la pérdida de otro. Este tipo de práctica está asociada a*

una cultura patriarcal, la cual se basa en la lucha, la dominación y el control, donde la derrota del otro se plantea como necesaria para alcanzar el poder.

Contraria a este hacer organizacional, se propone una cultura impregnada por la búsqueda constante de la renovación organizacional. La cual estaría precedida por una gestión del conocimiento fundada en la movilización de las inteligencias de la organización y sustentada en unan red conversacional de comprensión, inclusión y acuerdo."

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 CONCEPTO DE EXCELENCIA OPERACIONAL

Siendo la Excelencia Operacional un *atributo medible* del desempeño de una empresa, en primer lugar, debe subrayarse que esto es así no sólo por alcanzar un nivel de desempeño en un punto del tiempo, sino porque es capaz de mantenerlo y, necesariamente, superarlo en el largo plazo. A medida que crece o mejora, la empresa alcanza o supera sus objetivos trazados de manera permanente, se vuelve sostenible en el tiempo y mejora su posición competitiva.

Es por ello que para asegurar el atributo de "Excelencia Operacional" es necesario establecer mediciones de manera regular y periódica que permitan identificar aquellas brechas a mejorar o aquellas prácticas implementadas que estén en peligro de perderse, de manera que se pueda garantizar el ciclo regular de mejora continua.

La Excelencia Operacional se focaliza en la gestión de los procesos de negocio de la empresa afinando el ciclo táctico – operativo, el cual está comprendido por el diseño, planificación, ejecución, medición y ajuste de los mismos; favoreciendo la mejora continua y su fino alineamiento con las estrategias de negocio.

La Excelencia Operacional se consigue a partir de la constante búsqueda e implementación de buenas prácticas de gestión que se desarrolla sobre la base de la introducción de la voz del cliente, el uso óptimo de tecnologías de información y una cultura organizacional que favorezca la implementación de dichas buenas prácticas.

La Excelencia Operacional nos lleva a cumplir las "promesas de valor" ofrecidas a los clientes a través de productos y servicios acorde a los segmentos elegidos, la entrega oportuna de los mismos y la construcción de una relación con los clientes que facilite la retroalimentación de la calidad de los productos y servicios.

En ese sentido, es un atributo medible que engloba: buenas prácticas de gestión, la introducción de la voz del cliente, el uso óptimo de tecnologías de información y una cultura organizacional enfocada a la mejora continua y que favorezca la implementación de dichas buenas prácticas (Andreu:2005)

2.2.2 MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL

Un modelo de Excelencia Operacional tiene por objetivo brindar a las empresas locales una guía que les indique los pasos a seguir para tomar la decisión e iniciar el viaje a la Excelencia Operacional.

El modelo constituye un conjunto de elementos destinados a movilizar la empresa para iniciar el emprendimiento de la "Mejora Continua" y poder ser sujeto de medición del atributo de Excelencia Operacional.

Este modelo se recoge de la revisión de modelos ya existentes, tales como ShingoPrize, EFQM, Malcolm Baldrige, así como los modelos de Excelencia Operacional y de Negocios de Oliver Wight.

En ese sentido, de todo lo anterior se desprende que para iniciar un proceso de cambio destinado a alcanzar la Excelencia Operacional, es necesario reforzar la cultura organizacional, a través de:

2.2.2.1. HABILITADORES

2.2.2.1.1. PRINCIPIOS RECTORES, que organizamos en 5 dimensiones.

- Enfoque al Cliente
- Desarrollo del Recurso Humano
- Mejora Continua
- Alineamiento del Ciclo Táctico Operativo con la Estrategia
- Orientación a Resultados



Figura N°2: Dimensiones de los Principios Rectores, base de la Excelencia Operacional

2.2.2.1.2. BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

La solidez de los principios rectores nos permitirá desarrollar Buenas Prácticas de Gestión, tales como:

- Obtener información del mercado para desarrollar productos y servicios enfocados en el consumidor.

- Gestionar de manera integral el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Gestionar la calidad de los procesos.
- Aplicar un modelo de gestión para eliminar las actividades que no generan valor.
- Establecer un modelo de atención al cliente en el punto de venta.
- Establecer un modelo de gestión post-venta.
- Realizar un control de costos de los procesos.
- Establecer un enfoque de centros de beneficios para unidades de negocio o productos.
- Alinear el ciclo táctico operativo con la estrategia.
- Propiciar la comunicación y el entendimiento entre las áreas de negocio y las áreas de TI.
- Promover el desarrollo y la integración con los proveedores.
- Gestionar las ventas y la cobranza.

Para considerarlas buenas prácticas se deben contemplar estos cinco componentes:

- Arquitectura del Negocio
- Herramientas de Gestión
- Herramientas de TI
- Habilidades diferenciadoras de las personas
- Gestión del Rendimiento

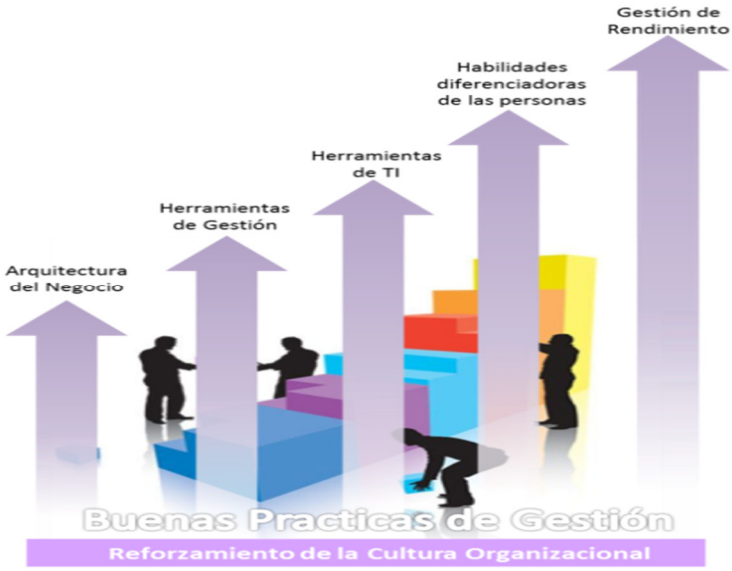


Figura N°3: Buenas Prácticas de la Excelencia Operacional

2.2.2.2. RESULTADOS

Los *RESULTADOS* obtenidos de este proceso de cambio deben ser medidos con la finalidad de ser superados constantemente:

- Satisfacción de los clientes
- Satisfacción de los accionistas
- Satisfacción de los colaboradores
- Satisfacción de la sociedad

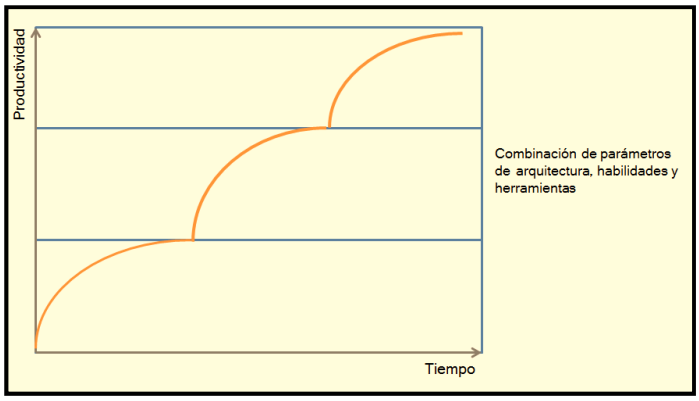


Figura N°4: Relación de la Productividad vs. Tiempo

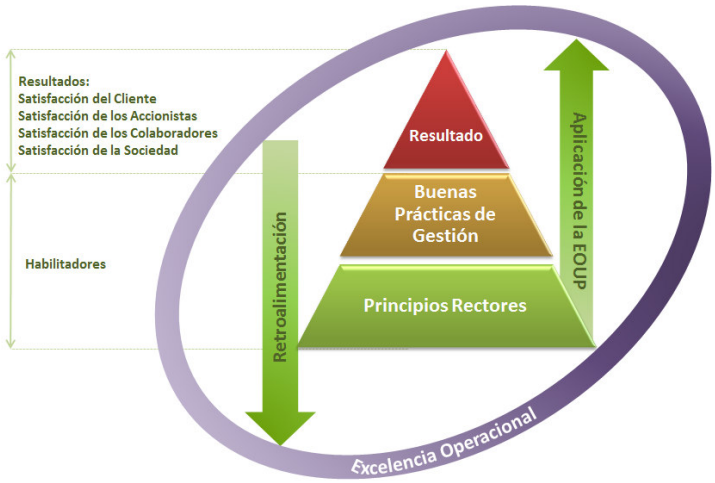


Figura N°5: Modelo de Excelencia Operacional

Los habilitadores del modelo permitirán la consecución de resultados, debiendo por ello, tener como parte de la arquitectura del negocio una filosofía de mejora continua que permita cambiar, precisamente, estos habilitadores cuando la frontera de la productividad se haya alcanzado.

Este ciclo de largo plazo está alineado a la estrategia y a la visión de la empresa, nutriéndose, además, de las opciones que el entorno ofrece sobre nuevas técnicas de gestión y tecnológicas, así como perfeccionamientos en las habilidades de las nuevas generaciones de colaboradores.

2.2.3 PRINCIPIOS RECTORES DE LA EXCELENCIA OPERACIONAL

Son los principios básicos guía que se constituirán en el soporte y motivarán el direccionamiento del viaje a la Excelencia Operacional.

Para que una organización pueda adoptar estos principios, es necesario, en algunos casos nuevos, interiorizar, difundir y gestionar el cambio que permita lo anterior.

Los Principios Rectores serán fundamento y guía de las acciones de la empresa, los que generarán una filosofía para trabajar y entender el entorno que promueva la introducción de nuevas y buenas prácticas de gestión (Cuesta: 2004).

La interiorización de los Principios Rectores, fundamentalmente, nos ayudará a buscar y, posteriormente, alcanzar una gestión sobresaliente, que promueva el viaje a la Excelencia Operacional.

En ese sentido, los principios se clasifican en las siguientes dimensiones:

1. Enfoque al Cliente
2. Desarrollo del Recurso Humano
3. Mejora Continua
4. Alineamiento del Ciclo Táctico Operativo con la Estrategia
5. Orientación a Resultados

Enfoque al Cliente: Esta dimensión es, tal vez, la más importante; y es el reconocimiento a que las necesidades del cliente, así como su atención, son el motor de toda empresa. Las organizaciones no suelen trabajar con un enfoque al cliente en todas sus áreas, ni siquiera en las actividades principales de la cadena de valor, por lo que los principios asociados a esta dimensión deben ser incorporados con urgencia en el accionar de la organización e individuos.

Desarrollo del Recurso Humano: La estructura y las herramientas difícilmente llegarán a buen puerto sin el aporte decisivo de los colaboradores. Es más, las estructuras y herramientas excelentes pueden ser usadas deficientemente por personas que no estén sintonizadas con lo que la alta dirección de la empresa visualiza. Para facilitar el aprendizaje es necesario personal comprometido en “el viaje a la Excelencia Operacional”.

Mejora Continua: La mejora continúa, antes que un conjunto de técnicas y modelos de gestión es una filosofía para el trabajo y la vida misma. Varios principios pueden ser incorporados dentro de esta dimensión, que engloba todo aquello relacionado con la superación personal, el método científico y la competitividad. La mejora continua debe ser incorporada por toda empresa que ve la excelencia como un viaje de largo plazo, no como una meta temporal. Un concepto que subyace a la mejora continua es que siempre hay espacio para seguir mejorando y eso promueve una dinámica de actividades que no se detienen, no importando cuántos objetivos alcancemos en el camino.

Alineamiento del Ciclo Táctico Operativo con la Estrategia: Ningún plan es, en realidad, excelente hasta que no se ha puesto en práctica exitosamente y ello es, precisamente, lo que se busca cuando una empresa persigue la excelencia. El planeamiento estratégico define un norte de largo plazo, pero éste debe ejecutarse con la estructura y herramientas disponibles de la empresa. De los resultados de la ejecución se comprueba que el plan se está llevando a cabo con éxito, por lo que el afinamiento de la estrategia depende de la ejecución.

Orientación a Resultados: La gestión de las empresas que buscan excelencia debe medirse constantemente. Sin medición no es posible saber si estamos mejorando o empeorando, y el flujo de caja es sólo un resultado, generalmente, tardío del desempeño de los procesos. Cada proceso que aporta valor al cliente debe tener un benchmark contra el cual medirse, en función a la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la empresa. Todo dueño de un proceso debe trabajar buscando alcanzar ese benchmark permanentemente.

2.2.3.1 DESCRIPCIÓN DE PRINCIPIOS

a) ENFOQUE AL CLIENTE

Primer Principio: Cumplir la Promesa de Valor al Cliente

Las comunicaciones masivas o dirigidas a través de las cuales informamos u ofrecemos nuestros productos y servicios constituyen “promesas”, a partir de las cuales el cliente toma la decisión de adquirir los mismos.

Es necesario que el colectivo de la empresa entienda el significado y valor de dichas “promesas”, de modo que comprometa su trabajo y alinee las actividades para cumplirlas en beneficio de cliente.

Segundo Principio: Permitir que la Voz del Cliente fluya dentro de la empresa para ayudar a definir sus procesos

Toda empresa, sea de tangibles o intangibles; requiere contar con retroalimentación permanente de la percepción de los clientes acerca de sus productos, así como de sus servicios.
Para ello, la empresa debe facilitar y proveer los canales de comunicación necesarios que le permitan al cliente expresar sus inquietudes, sinsabores o consultas en general; lo cual constituye una suerte de evaluación permanente de la satisfacción del cliente.

Por otro lado, requerimos colaboradores que valoren las expresiones de los clientes y que tengan la necesidad de estar en permanente “escucha” de sus necesidades y expectativas.

La introducción de la voz del cliente, el aprovechamiento de la misma y el reordenamiento o acondicionamiento de los procesos y actividades en función de los hallazgos requiere de una arquitectura de negocio que facilite dicho proceso con el fin que “la voz del cliente” fluya alrededor de la organización de manera conveniente.

La voz del cliente es, también, una expresión de sus necesidades no satisfechas que al ser captada e interpretada correctamente por la organización se convierte en oferta de productos/servicios diseñados y elaborados para satisfacer tales necesidades.

Tercer Principio: La satisfacción del cliente se debe reflejar en toda actividad a realizar en la empresa

Uno de los objetivos principales y pilares de la Excelencia Operacional es el creciente nivel de satisfacción de clientes externos, el cual no depende, exclusivamente, de las áreas que están en contacto directo con éstos, sino que el éxito de las mismas depende del éxito de los procesos de todas las actividades "núcleo" o principales de la empresa.

Es por ello, que el concepto y medición de la satisfacción del cliente deberá llegar a cada parte del proceso y/o actividades de la cadena de valor; buscando el alineamiento de todo el personal integrante.

Esto se hace muy visible en la gestión de reclamos, en la que para detectar la solución es preciso establecer la trazabilidad necesaria para identificar el punto del problema.

b) DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO

Cuarto Principio: Trabajar con Humildad

La humildad precede al aprendizaje y a la mejora continua; así como escuchar con atención a todos.

Las ideas vienen de cualquier persona de la organización, es por ello que la humildad genera un ambiente propicio para aprender de todas las personas del equipo.

Los errores permitidos para el aprendizaje deben ser ponderados, considerando que los errores en las mayores jerarquías de las empresas generan mayores impactos en los resultados.
El beneficio de mantener una cultura de atreverse debe justificar el riesgo de la posible pérdida de recursos de la empresa.

Quinto Principio: Respetar a los demás

El respeto es un principio que permite el desarrollo de las personas y crea un entorno para que los asociados empoderados puedan mejorar sus propios procesos.

El respeto brinda energía y favorece las relaciones de largo plazo, tanto con el personal, clientes, proveedores y sociedad en general.

Sexto Principio: Tener voluntad de servicio

La vocación de servicio es una competencia y, a la vez, un "valor" necesario que los colaboradores requieren tener interiorizado para buscar, permanentemente, un alto nivel de satisfacción, tanto del cliente interno como del cliente externo.

Sétimo Principio: Desarrollar a las personas

Las empresas necesitan crecer y desarrollarse para evolucionar, eso desemboca en la necesidad de crecimiento, desarrollo y evolución de su personal. En ese sentido, el cultivo apropiado para la excelencia operacional es dictado por el respeto de cada individuo y, por lo tanto, incluye la educación, capacitación y entrenamiento. El desarrollo de personas va de la mano con el desarrollo de una cultura de excelencia operacional.

Más aún, el desarrollo de las personas busca fomentar la visión integral y el enfoque en arquitectura.

Octavo Principio: Liderazgo y trabajo en equipo

Crear la conciencia y convencer al personal que el trabajo en equipo es la forma más adecuada. Es necesario fomentar dicha práctica desde la Alta Dirección promoviendo decisiones consensuadas considerando a "los dueños de la toma de decisiones" y a través de la introducción de proyectos multifuncionales y una práctica de entrenamiento de líderes y gestores de proyectos.

El líder de Excelencia Operacional es un "agente de cambio" propulsor del mismo, de la innovación y de gestionar su equipo.

Los motores de la organización están constituidos por un liderazgo transaccional que moviliza el día a día de la organización y el transformacional que fomenta la visión, el cambio y el crecimiento del personal como sustento de crecimiento de la organización.

El liderazgo es un aprendizaje continuo que entre otros puntos incluye al empoderamiento y va acompañado de la habilidad de gestión. Cabe resaltar que debemos empoderar sólo a aquellos colaboradores competentes y experimentados que con su autonomía generen valor a la organización.

c) **MEJORA CONTINUA**

Noveno Principio: Enfoque en arquitectura

El enfoque de la mejora continua es transversal a muchas de las herramientas de gestión. La mejora continua sirve de base para la gestión de Calidad de los Procesos y sigue los principios básicos del enfoque y la gestión por procesos, sin embargo, para que esta herramienta de gestión sea sostenible requiere de un soporte en la estructura general de la empresa en cuanto a la organización , funciones, implementación de roles, procesos con actividades que generen valor, canales de comunicación internos y externos, las habilidades del personal, la plataforma informática, los datos, integración de proveedores clave y, todo aquello que permita gestionar la organización.

Esta arquitectura debe sostener un sistema de mejora continua, que incluya una capacitación constante en nuevas herramientas de gestión conforme evolucionan las necesidades del mercado y la complejidad de las organizaciones en un entorno globalizado. La arquitectura, debe favorecer el proceso de mejora continua que permitirá diseñar soluciones integrales.

Décimo Principio: Crear y desarrollar una cultura de innovación

La innovación parte del inconformismo, de no querer permanecer en la zona de confort y sobre todo de tener sueños. La innovación constituye una garantía de competitividad frente a la incertidumbre, moviliza fuerzas y aspiraciones: genera cultura y crea un clima de ganadores.

La innovación surge como el vector transformador más importante de la confluencia de tres elementos básicos: la tecnología, el conocimiento y la cooperación.

La innovación competitiva es la mejor opción frente a la competencia destructiva, ya que incorpora un elemento básico: el de la cooperación.

Undécimo Principio: Promover el "Empoderamiento o Empowerment" y la "Propiedad del Proceso"

El motor inicial de los procesos radica en el dueño del mismo, quien se hará responsable de inicio a fin, cruzando las áreas funcionales correspondientes, alineando objetivos, consensuando reglas de negocio e integrando necesidades.

Los "dueños del proceso" son líderes de proyectos y operaciones y deberán contar con el respeto de todo el personal para movilizar a la organización.

Sus retos son lograr el incremento de la velocidad de flujo y descubrir las oportunidades orientadas a la mejora continua.

Duodécimo Principio: Valor en la Velocidad y Economía del Proceso

La entrega de valor a los clientes radica, entre otros puntos, en la oportunidad de entrega; en ese sentido es necesario poner atención en acelerar la velocidad del flujo del proceso, así como el mínimo uso de recursos, reduciendo las mermas y reprocesos.

Esto implica identificar y gestionar oportunamente la solución de los cuellos de botella que se dan en la operación.

Decimotercer Principio: Promover una cultura de datos e información

Para la empresa, sus datos son un activo muy valioso que debe ser administrado como tal. En el viaje a la Excelencia Operacional, es necesario contar con una única versión de la verdad, es decir una sola fuente que exprese lo que sucede adentro y fuera de la empresa, igual para todos los procesos y funciones. Es necesaria la toma de decisiones sustentadas en información que se genera a partir de un nivel atómico, que son los datos.

Este es el punto de partida para la cultura de información y desempeño (indicadores) y para ello, es imprescindible considerar el registro, almacenamiento y explotación de los datos de los procesos de valor de la empresa para favorecer la visibilidad en las actividades de valor.

Decimocuarto Principio: Compartir los conocimientos y aprendizajes (Gestión del Conocimiento)

El conocimiento es universal y en ese sentido, es necesario gestionar la difusión de la información y el conocimiento para favorecer la "auto-capacitación" y ad-hoc a las necesidades de la empresa.

Decimoquinto Principio: Utilizar patrones de referencia para las mediciones (Benchmarking)

Es necesario para establecer comparaciones con modelos de referencia probados y comprobados, que favorecen la adecuación de los procesos, desarrollo de software, habilidades y otros.

d) ALINEAMIENTO DEL CICLO TÁCTICO-OPERATIVO CON LA ESTRATEGIA

Decimosexto Principio: Crear constancia en el propósito a pesar de las distracciones de la rutina diaria

No es sólo necesario diseñar y desarrollar estrategias, sino implementarlas y ejecutarlas. En principio, tener una visión unificada y validada de los líderes de la organización, lo cual determine el "Norte" a seguir y éste sea la guía permanente. La satisfacción del cliente y del accionista deberá constituir la focalización de la estrategia y el horizonte definido.

Decimosétimo Principio: Gobernar el negocio con una visión apoyada en la arquitectura del negocio

Los líderes del negocio deberán gestionar la organización con el enfoque de arquitectura y la evolución de la misma, buscando alinear la tecnología de información a la estrategia u operación de negocio.

Decimoctavo Principio: Gestionar considerando la escalabilidad de las empresas

El crecimiento debe ser una constante en las empresas y ello implica considerar esa dinámica en la gestión. En ese sentido, es necesario alinear las estrategias considerando la escalabilidad de la empresa. Siendo la escalabilidad la capacidad de administrar satisfactoriamente el incremento de la complejidad de la organización, sus procesos y modelo de negocios, esto desemboca en priorizar la gestión de la arquitectura empresarial.

La toma de decisiones se debe dar en los niveles adecuados y según los impactos en los resultados de la empresa.

Es necesaria una estructura de niveles de aprobación de gastos y/o adquisiciones, de manera que cuanto mayor sean éstos, mayor debe ser el nivel jerárquico de quién lo autorice.

e) ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Decimonoveno Principio: Crear valor para el cliente y para los accionistas

La empresa se moviliza y crece en razón de la aceptación de los clientes y de la rentabilidad para los accionistas. Éstos representan los resultados principales de la empresa.

Vigésimo Principio: Alinear comportamientos con Desempeño

Para llegar a la generación de valor mencionada en el decimonoveno principio, es necesario contemplar resultados intermedios y mediciones que nos lleven a determinar las relaciones causa-efecto destinada a mejorar y/o innovar.

2.2.3.2 BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN

Negocios en marcha con procesos definidos que tienen como objetivo avanzar hacia la excelencia operacional, deben seguir buenas prácticas de gestión como marco de acción para la definición de los procesos que entregan valor al cliente. Se trata, entonces, de hacer las cosas correctas para asegurar alcanzar los resultados correctos.

Las buenas prácticas de gestión se apoyan en los principios rectores descritos anteriormente, los que sirven de guía e inspiración para definirlas. Son finalmente las personas quienes ejecutan las buenas prácticas para alcanzar resultados excelentes y para que estas buenas prácticas puedan ser comprendidas y ejecutadas cabalmente, los principios deben haber sido interiorizados en la cultura organizacional de la empresa.

No hay un grupo único y limitado de buenas prácticas, pues cada conjunto de fuerzas competitivas en cada realidad geográfica o sectorial nos lleva a definir prácticas específicas para cada negocio; pero éstas pueden y deben ajustarse a determinados parámetros que definiremos acá y a partir de los cuales las empresas tienen grados de libertad para adecuarse según su entorno.

En función a un posicionamiento escogido y los segmentos de mercado a atender, el modelo de negocio concebido da la pauta para diseñar una estructura empresarial que define los procesos que entregarán valor a través de productos / servicios que los clientes adquieren.

Existe una estrategia y arquitectura de Tecnologías de Información (TI) definida en paralelo a la estructura de negocios, que es el diseño integral de las soluciones tecnológicas que apoyarán la ejecución de los procesos definidos dentro del modelo de negocio.

La concepción de la arquitectura TI es posterior a la definición de la manera como decidimos entregar valor a los clientes elegidos dentro de un segmento de mercado. Esto es porque la tecnología es un facilitador en la ejecución eficiente de estos procesos, y por tanto persigue los mismos resultados del negocio: satisfacción del cliente y rentabilidad.

Para considerarlas buenas prácticas de gestión deben contemplar estos cinco componentes:

a. **Arquitectura del Negocio,** la manera como está estructurada la empresa, en cuanto a organización, funciones, procesos, canales de comunicación internos y externos.
b. **Herramientas de Gestión,** son técnicas utilizadas tanto para los procesos de la operación rutinaria como para los procesos de gestión del cambio y el planeamiento de los primeros, así como en la toma de decisiones.

c. **Herramientas de TI,** están constituidas por las redes, el software de gestión colaborativo y de comunicación, apoyado en una infraestructura diseñada acorde a los volúmenes de datos provenientes de los procesos y al uso que se le da a estos datos para atender a los clientes internos y externos.
d. **Habilidades Diferenciadoras de las Personas,** son aquellas habilidades que requiere el personal dueño de procesos y gestor de resultados en una empresa que tiene por objetivo alcanzar la excelencia operacional y que, por lo tanto, debe gestionar con los elementos descritos. Es el personal quien ejecuta y controla los procesos y promueve el cambio para llegar a los resultados trazados. Asimismo, se mantiene en un permanente dinamismo de cambio y mejora, por tanto, no puede ser un mero ejecutor de comandos, ni depender de indicaciones de jerarquías más altas, sino por el contrario, hacerse responsable de sus procesos y llevar a cabo su propio camino hacia la excelencia.
e. **Gestión del Rendimiento,** el modelo EO destinado a alcanzar la Excelencia Operacional contempla un conjunto básico de Buenas Prácticas de Gestión que permitan a una empresa embarcarse en el Viaje a la Excelencia Operacional e ir alcanzando sus objetivos paulatinamente. En ese sentido, es necesario saber si estos se están logrando alcanzar o no; es decir, si tienen éxito o no.

Para ello, los indicadores de gestión del desempeño (KPIs) son esenciales para mantener la objetividad de los resultados.

En ese sentido contemplamos dos tipos de indicadores:

- ***Indicador de Éxito:*** Aquel que nos indica en qué medida se va alcanzando el éxito.

- ***Indicador de Desempeño:*** Aquel que ayuda a controlar los factores que orientan al éxito y evalúan los resultados parciales.

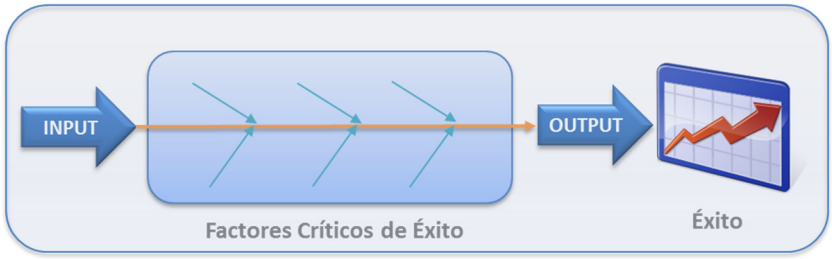


Figura N°6: Indicador de Desempeño

Los resultados de estas mediciones son los que nos llevarán a establecer acciones de mejora continua que permitan mejorar dichos indicadores.

Por otro lado, las empresas operacionalmente excelentes toman como referencia los indicadores del sector y efectúan un benchmarking del mismo para determinar la posición en la que se encuentra su empresa.
Como se detallará más adelante, las buenas prácticas tienen como objetivo alcanzar los mejores resultados posibles en lo referente a rentabilidad y satisfacción del cliente. La consecución de estos resultados determina la orientación de las buenas prácticas.

El modelo de EO contempla doce Buenas Prácticas de Gestión (BPG) que describimos junto con sus cinco componentes.

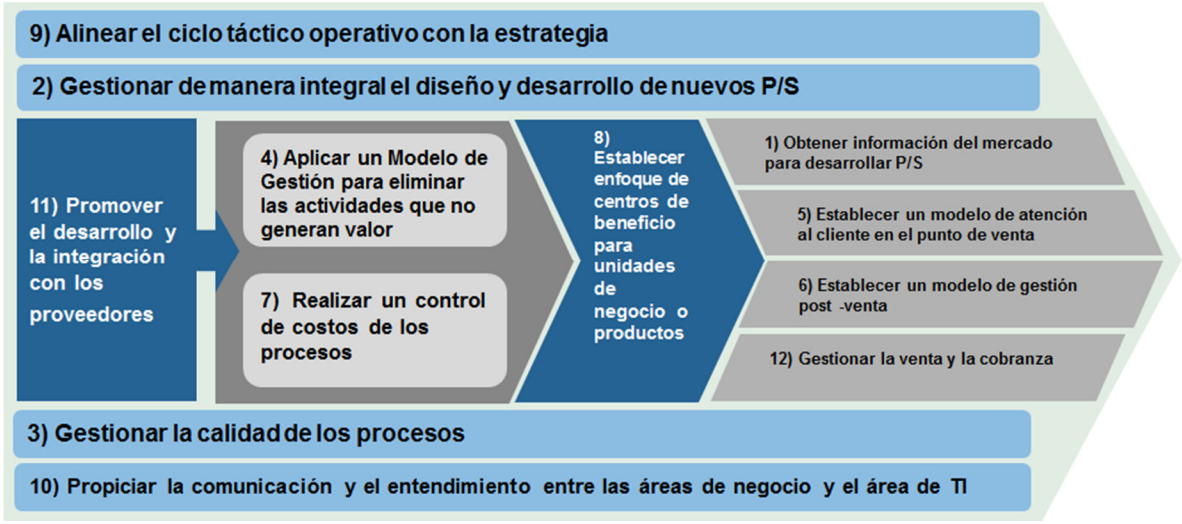


Figura N°7: Buenas Prácticas de Gestión del Modelo de EO

2.2.3.2.1 OBTENER INFORMACIÓN DEL MERCADO PARA DESARROLLAR PRODUCTOS Y SERVICIOS ENFOCADOS EN EL CONSUMIDOR

Existe un proceso formal mediante el cual se identifica en forma periódica las tendencias del mercado al cual se atiende, teniendo claramente diferenciados los segmentos a los cuales se dirige la oferta de la empresa. Estas tendencias son capturadas y transmitidas a los responsables del proceso de desarrollo de productos/servicios para que planifiquen, ejecuten y midan en función a la respuesta esperada acorde con las tendencias cambiantes.

En los proyectos de desarrollo de productos/servicios participa toda la organización, por ello debe enfocarse en la misión y objetivos de la compañía, la cual focaliza su interés y atención en la satisfacción del cliente.

Arquitectura de Negocio

Debe existir una arquitectura que contemple los siguientes roles:

- Rol Operativo: Está constituido por todos aquellos colaboradores que tienen contacto directo con el consumidor, encargados de la captación y registro de necesidades para ser comunicadas al rol de inteligencia de mercado. Estos colaboradores pueden estar desempeñando a su vez tres tipos de tareas:

    - ✓ Atención proactiva de los canales o clientes (fuerzas de ventas, consultores, asesores, telefonistas, receptores de quejas de clientes, operaciones logísticas, comisionistas, etc.)
    - ✓ Control del nivel de satisfacción de los usuarios (marketing, I&D, producción)

- ✓ Investigación de las formas de uso y patrones de conducta de los usuarios para detectar necesidades potenciales.

- Rol de Inteligencia de Mercado: Equipo responsable de la recepción de las necesidades actuales o futuras detectadas por el Rol Operativo, análisis, evaluación y la compatibilización de éstas con los planes estratégicos; debiendo para ello realizar un mapeo constante de la información de usuarios, justificación económica o valor estratégico diferenciador frente a la propuesta de valor de la competencia e importancia del aporte de ese conocimiento para convertirlo en ventaja competitiva.

- La empresa debe tener una estructura de "Atención al Cliente" que esté diseñada no sólo para atender al cliente, sino para ejercer como brazo operativo del Rol de Inteligencia de Mercado. El Rol de Ventas y en general la "Atención al Cliente", debe ser el principal detector de necesidades de los clientes. El rol de ventas debe estar organizado por segmentos para especializarse en clientes con necesidades similares.

- Debe existir un canal formal de comunicación entre el rol de inteligencia de mercado y el de ventas y, en general, todo el "Frente" que tiene contacto con el cliente; para que la información sea transferida de la manera más provechosa para ambas partes en el cumplimiento de sus objetivos.

Herramientas de Gestión

- Debe existir un sistema de organización del equipo de ventas y sistema de reportes de operaciones y visitas diarias. Dentro de este sistema de organización se inserta el procedimiento de recopilación y registro de ideas con potencial para desarrollo de productos y servicios.

- Se debe utilizar una ficha de registro de ideas como punto de partida para el proceso de desarrollo de productos y servicios, la cual puede ser llenada por distintas áreas de la empresa que hayan captado alguna oportunidad o idea de negocio.

- En la herramienta de gestión de ventas se debe incorporar el registro de toda información pertinente sobre necesidades y requerimientos de clientes antiguos o nuevos, para que a partir de ello se identifiquen patrones de necesidades que puedan ser explotados con desarrollos posteriores.

- Deben existir procesos y procedimientos de discusión y almacenamiento de ideas, específicamente dentro del ámbito de la Gestión del Conocimiento. Para ello, se debe contar con una información un poco más profunda y detallada de la idea para facilitar la evaluación y discusión de la misma.

- Se debe diseñar e implementar un Sistema de Almacenamiento y Gestión de Ideas Recopiladas que sirve, también, para el análisis y transmisión de dichas ideas para su eventual posterior uso en desarrollo de productos y servicios.

Herramientas de TI

- Se debe tener una herramienta colaborativa con reglas definidas para el trabajo en común con documentos, para el futuro desarrollo de productos y servicios.

- Debe existir herramientas tecnológicas adecuadas de comunicación para las reuniones virtuales o comunicación a distancia de equipos.

- La herramienta de TI utilizada debe tener una estructura de almacenamiento de ideas/ necesidades captadas del mercado que permita su disposición y análisis y la posterior utilización como fuente de conocimiento para el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Habilidades diferenciadoras de las personas

- Debe haber trabajo en equipo con amplia disposición para construcción de ideas comunes, escuchando a otros roles para incorporar la mayor cantidad de puntos de vista posibles.

- Debe existir liderazgo del rol de inteligencia de mercado para asumir el control del proceso de detección y posterior conversión de observaciones a información útil para su uso por roles de gestión de proyectos.

- Las personas destacadas en la “Atención al Cliente” deben tener una motivación y compromiso con la empresa basados en el deseo de transcendencia y de innovación.

- Debe haber conocimiento por parte del rol de inteligencia de mercado del funcionamiento, estrategia y objetivos de la empresa, para así tener mejor capacidad de análisis sobre lo que puede ser una buena idea de negocio u oportunidad.

Gestión del Rendimiento

- Las medidas de éxito para estos procesos descritos son:

- Total de Registro de Ideas para el desarrollo de nuevos productos-servicios muestra una tendencia creciente en los últimos cuatro años.
- Ideas registradas/ Ideas evaluadas y/o analizadas para el desarrollo de nuevos productos-servicios.

2.2.3.2.2 GESTIONAR DE MANERA INTEGRAL EL DISEÑO Y DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las propuestas de valor a través de productos / servicios que resulten como consecuencia de la respuesta a las tendencias de mercado, son revisadas de manera coordinada entre todas las áreas responsables de procesos que resulten afectadas por dichas propuestas, para medir el impacto de las mismas en todo el sistema.

El lanzamiento, y ejecución de nuevas propuestas es realizado siguiendo una planificación integral que establece objetivos y plazos de cumplimiento, los cuales son desagregados para todos los procesos implicados y sus responsables.

Existen mecanismos establecidos para medición de la efectividad de nuevas propuestas de valor, incluyendo revisión de resultados, procedimientos de ajuste y mejora que son puestos en práctica por todos los involucrados, según sea necesario.

La sangre de la empresa debe estar constituida por los nuevos productos y servicios, siendo ésta una disciplina que moviliza de manera ordenada a una parte importante de la organización y representa el desarrollo de los proyectos más importantes.

Arquitectura de Negocio

- El Desarrollo de Nuevos Productos y Servicios debe contemplar una arquitectura que favorezca el análisis estratégico y acompañamiento operativo a lo largo de todo el proceso.

- La arquitectura debe contemplar los siguientes roles:

- ✓ Rol de “Equipo de Desarrollo de Productos y/o Servicios”: conformado por un equipo multidisciplinario, el cual debe conocer y estar capacitado sobre las funciones de todas las áreas de la empresa, pero que a su vez busquen el beneficio en común: “el desarrollo de productos y servicios que forman parte del núcleo del negocio, que estén basados y tengan como principal objetivo la satisfacción del cliente”.
- ✓ Rol de “Administrador del Banco de Ideas”: es el responsable de consolidar todas las ideas de proyectos aceptadas y/o postergadas para su difusión y/o implementación por el rol de “Equipo Desarrollo de Productos y/o Servicios”.
- ✓ Rol de “Gerente del Proyecto”: el control de la gestión de los proyectos se hace necesario a través de un rol de “Gerente del Proyecto”, quien velará por el cumplimiento de los compromisos, hitos y relaciones entre participantes del proyecto.
- ✓ Rol de “Comité de Desarrollo de Productos y/o Servicios”: constituido por los directivos y líderes de la empresa con capacidad de decisión. Dicho Comité debe ser guiado por el Área en quien recae el Rol de Inteligencia de Mercado, ya que tiene un mayor enfoque y conocimiento del consumidor. Dicho comité tiene como principal función: evaluar los proyectos de desarrollo de P/S.

- Las ideas de negocios y de nuevos productos pueden generarse en todas las unidades de negocio de una empresa, sin embargo luego de ser aceptado o priorizado, se debe constituir un proyecto para llevar a cabo todos los pasos necesarios para desarrollar e implementar dicho producto.

- En ese sentido, es importante notar que la unidad responsable de la gestión integral del desarrollo de nuevos productos y servicios es una unidad de proyectos que debe tener la habilidad de gestionar con todas las áreas participantes (stakeholders) directas e indirectas con

el objetivo de alcanzar el éxito en la implementación del proyecto. (Complementar el rol de equipo multidisciplinario).

- La gestión de este proyecto debe incluir la oportuna participación, así como el entendimiento de aquellos terceros, tales como las agencias de investigación de mercados, publicidad, desarrollo de soporte informático, etc.

- Debe existir una relación y comunicación muy fluida entre todos los participantes para garantizar el cumplimiento de los períodos establecidos para cada uno de los proyectos.

Herramientas de Gestión

- Se debe contar con un sistema de gestión formal que ponga en marcha la maquinaria, los equipos y recursos temporales, al momento de desarrollar un P/S nuevo.

- La empresa debe contar con una metodología propia de desarrollo de P/S, que contemple las políticas, procedimientos, modelos de evaluación, y toda la documentación necesaria.

- La metodología de la empresa para desarrollar P/S debe contemplar el procedimiento específico que permita gestionar:

  - ✓ Concepción de las Ideas
  - ✓ Evaluación y Aprobación de las ideas
  - ✓ Especificación de las mismas
  - ✓ Sustentación y Aprobación de Viabilidad
  - ✓ Puesta en marcha y
  - ✓ Seguimiento de la respuesta del mercado

- Deben existir procesos y procedimientos de discusión y almacenamiento para almacenar, compartir, difundir y analizar las ideas calificadas desarrolladas y no desarrolladas referentes a nuevos P/S.

Herramientas de TI

- La gestión integral debe contemplar la participación oportuna de cada decisor y para ello es necesario contemplar la inclusión de una herramienta colaborativa que permita contar con la información en el momento indicado.

- Se debe implementar una plataforma informática de comunicaciones adecuada para las reuniones virtuales o comunicación a distancia en equipos, cuando la distancia sea un impedimento para la realización de reuniones presenciales periódicas.

- Debe existir una estructura de almacenamiento de datos que permita su disposición y análisis y la posterior utilización como fuente de conocimiento.

- Se debe contar con una herramienta colaborativa para la Gestión de Proyectos que permita controlar los tiempos, costos, personal y desviaciones correspondientes.

Habilidades Diferenciadoras de las personas

- Debe existir liderazgo y trabajo en equipo con amplia disposición para construcción de ideas comunes, escuchando a otros roles para incorporar los puntos de vista necesarios.

- El líder debe dominar las técnicas de gestión de proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios; las reglas de negocio de

la empresa, así como la arquitectura y relaciones internas de la empresa.

- Debe haber una visión integral de la empresa, tanto de los aspectos de mercado, como de la operación y específicamente de TI cuando el componente servicios es importante.

- Debe existir un alto nivel de comunicación y relación con el resto de colaboradores.

- Debe ser capaz de formar equipos temporales con personas que no dependen de ellos.

Gestión del Rendimiento

- El proceso se debe evaluar de acuerdo a su capacidad para generar nuevos negocios, a través de diferentes dimensiones:

  - ✓ Ratio de Ideas implementadas/ Ideas calificadas[1] (del último año)
  - ✓ Tiempo real/ Tiempo estimado inicial del desarrollo del producto
  - ✓ El ratio Ventas nuevos productos o servicios /Ventas totales tiene una tendencia creciente en los últimos cuatro años

2.2.3.2.3 GESTIONAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS

La calidad puede ser clasificada en:

- ✓ Calidad de Diseño: El producto/servicio está diseñado acorde con especificaciones que cumplen con las expectativas del cliente y sus patrones de uso. Una adecuada calidad de diseño implica que las necesidades del cliente han sido correctamente identificadas y

[1] Ideas Calificadas: Ideas que se tomarán en cuenta para el posible desarrollo.

trasladadas a las características del producto/servicio; resultando en su satisfacción.

- ✓ Calidad de Procesos: Es la ejecución de los procesos de valor acorde con las especificaciones dadas para la obtención de una calidad de conformidad.
- ✓ Calidad de Conformidad: El producto/servicio es producido y ejecutado en estricto cumplimiento de especificaciones provenientes del diseño. Estas son brindadas a cada proceso que interviene en la elaboración del producto/servicio para que estos sean ajustados en sus respectivos parámetros de control y ejecución.

La gestión de calidad de los procesos parte del entendimiento de los requerimientos del cliente, sea interno o externo, y a partir de éstos se determinan los rangos dentro de los cuales los valores de los resultados de los procesos deben situarse. Para que ello sea posible, es necesario tener los procesos clave debidamente mapeados, lo que implica conocer sus entradas y salidas, dueños del proceso, actividades y recursos utilizados.

La gestión de la calidad de los procesos debe ser abordada con un enfoque integral, identificando el valor que cada proceso añade a los productos/servicios entregados al cliente. Por lo tanto, la estructura de la empresa y las herramientas usadas deben permitir a los colaboradores una permanente interacción que les lleve a tomar decisiones que aumenten la sinergia en beneficio del cliente y, por ende, de la empresa.

Acorde al tamaño de la empresa y su complejidad, los procesos operativos componen procesos más grandes que llamaremos macroprocesos. Estos macroprocesos suelen ser transversales a la organización por funciones, por lo que su gestión debe realizarse mediante el trabajo en equipo, el de intercambio de información y el establecimiento de metas jerarquizadas.

Los objetivos y metas de los procesos clave, deben estar alineados a los objetivos y metas de los macroprocesos.

La estrategia corporativa y las metas de calidad de la unidad de negocio deben comunicarse a toda la organización.

Arquitectura del Negocio

- La arquitectura del negocio debe contemplar la implementación de los siguientes roles:

  - ✓ Dueño del Proceso: Cada proceso tiene su dueño, el que se hace responsable por el funcionamiento del mismo y de los resultados obtenidos.
  - ✓ Comité de Calidad: Un equipo conformado por todos los dueños del proceso, además de por lo menos un miembro de la alta gerencia (quien lo liderará) y, eventualmente por algunas personas que por sus conocimientos o habilidades, puedan aportar con ideas creativas y aportes de mejora.
  - ✓ Líder del Comité de Calidad: Es un colaborador con una alta jerarquía en la organización, al que se le otorga poder y control sobre el macroproceso evaluado. Debe asumir el liderazgo del comité, buscando el compromiso y responsabilidad de los dueños del proceso participantes respecto a las metas asignadas para cada proceso.

- La empresa debe contar con un organigrama estructurado complementado con un perfil de funciones acorde a los procesos de valor.

- Todos los procesos, principalmente los procesos clave[2], deben estar debidamente mapeados:
  - ✓ Cada proceso debe estar graficado en un flujograma de acuerdo a un único estándar de la empresa.
  - ✓ Los procedimientos que aplican a los procesos deben estar definidos y registrados.
  - ✓ Cada proceso debe tener un dueño.
  - ✓ Las entradas y salidas de los procesos deben estar registradas y deben ser conocidas por su dueño.
  - ✓ Los recursos que se requieren para llevar a cabo los procesos deben estar identificados.

- Los objetivos y metas para el macroproceso deben ser desplegados en objetivos y metas específicos para cada proceso componente, de manera que la gestión de cada uno añade valor y optimiza el rendimiento y la calidad del macroproceso.

- Los comités de calidad deben reunirse de manera periódica y tienen una agenda definida sobre la base de resultados y avances logrados.

- Los comités de calidad deben crear redes entre áreas operativas o unidades de negocio dentro de la empresa, definiendo en estas redes, canales de comunicación y colaboración que resulte en una sinergia para la empresa.

- La empresa debe constituir una red de relaciones estratégicas con sus clientes principales, de manera que pueda estar más cerca y atento a sus necesidades y le sea más fácil poder atenderlas. De esta manera, la gestión de calidad de los procesos debe empezar conociendo los requerimientos del cliente final y estableciendo los resultados que son necesarios para alcanzarlos.

[2] Procesos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción, aquellos que son parte de la cadena del valor, y aquellos procesos en los cuales el aumento o disminución de sus tiempos incide directamente en el aumento o disminución del tiempo del macroproceso.

- De la misma manera, la empresa debe tener integrados a sus proveedores clave a través de una red, buscando desarrollarlos y hacerles partícipe de sus planes de mejora de la calidad, para que sus procesos sean compatibles con los de la empresa.

Herramientas de Gestión

- La organización, a través de los comités de calidad, debe mantener una base de datos con todas las herramientas de gestión moderna que se aplican al nivel táctico - operativo, de las cuales debe escoger y aplicar aquellas que se adecuen al sector en el cual se encuentra y a la propia organización, dependiendo de la etapa de su desarrollo.

- Las herramientas de gestión clasificadas desde los puntos de vista, aquellas que van a solucionar problemas coyunturales y las que se van a aplicar permanentemente, deben ser utilizadas permanentemente.

- Algunas de las herramientas de gestión que se deben considerar para el nivel táctico – operativo son: Pensamiento ajustado (donde se aplica las 5 S's), Análisis del valor, Mantenimiento Productivo Total (mejora de equipos productivos y procesos), Justo a Tiempo, Benchmarking, Diagramas causa- efecto, Gráficas de control, Kaizen, Brainstorming, Reingeniería de Procesos, Mejora Continua, Gestión del Cambio, Gestión de la Calidad de los Procesos, Lean Management, entre otras. Algunas de estas herramientas actúan transversalmente entre ellas y/o se complementan. El Lean Management, debe incorporarse como una herramienta básica para la mejora de actividades que generan valor,

- La Gestión de la Calidad de los Procesos, debe desarrollarse sobre la base del modelo de mejora continua PHVA (Planear, Hacer,

Verificar, Actuar) y la gestión por rendimiento debe usar indicadores de gestión para monitorear y analizar los procesos en cuestión.

- La organización debe tener una estructura que permita mantener un sistema de mejora continua que incluya una capacitación constante del comité de calidad en nuevas herramientas de gestión conforme evoluciona las necesidades del mercado y la complejidad de las organizaciones en el entorno globalizado.

- Los procesos mapeados y cuyos componentes son totalmente conocidos, deben ser medidos en su desempeño acorde a los criterios de valor determinados para ellos. Al ser conocidos los criterios de valor por los cuales se evalúan los procesos, se identifican los datos que se registrarán como línea de base para construir los indicadores de gestión.

- Los resultados de las mediciones periódicas deben ser sometidos a análisis utilizando herramientas diseñadas para esos fines. Estas herramientas han sido escogidas de acuerdo a las necesidades y características del proceso gestionado.

- Las causas de las desviaciones en el rendimiento de los procesos medidos deben ser identificadas para tomar de inmediato, acciones correctivas. El “dueño del proceso” debe tener un registro de las acciones realizadas para mantenerse en dirección a los objetivos establecidos.

- El comité de calidad debe contemplar en su agenda una relación de “cuellos de botella”. Asimismo, promover iniciativas para reducirlos y hacer un seguimiento riguroso para el cumplimiento de dicho fin.

- Cuando se establecen nuevas metas u objetivos, como parte de las coordinaciones realizadas en los comités de calidad; deben

efectuarse planes de mejora sobre la base de información concreta levantada a partir de los indicadores y su análisis.

- Los planes de mejora deben ser estructurados teniendo en cuenta los siguientes puntos:
    - ✓ Metas
    - ✓ Responsables
    - ✓ Plazos
    - ✓ Recursos requeridos
    - ✓ Justificaciones y supuestos asumidos

- Si el dueño del proceso cuya mejora resultó exitosa o considera que su plan de mejora tendrá un impacto en los demás procesos, debe llevarlas al comité de calidad respectivo para su análisis.

- El plan de mejora debe ser ejecutado manteniendo un control sobre las metas, un uso de recursos planeados y plazos establecidos. De la misma manera, los supuestos deben ser permanentemente monitoreados para confirmar que se cumplen dando sustento al plan. Los indicadores deben jugar un rol primordial durante la ejecución de los planes de mejora, cerrando el círculo del modelo PHVA.

- Todo lo anterior debe conllevar a la búsqueda permanente de mantener o superar los niveles de madurez existente en la gestión de los procesos, acorde al modelo de gestión de procesos CMMI (Modelo de Madurez de Mejora de Procesos).

- La gestión de la calidad de los procesos se puede medir cuantificando la obtención del reconocimiento de empresas certificadoras o perteneciendo a comités empresariales. Algunas de las certificaciones que deben considerarse son:
    - ✓ ISO: Estar certificado garantiza el cumplimiento de normas estandarizadas de gestión de la calidad.

- ✓ ABE: Estar certificado es un indicador de una organización altamente productiva como consecuencia de tener trabajadores respetados, motivados y comprometidos.
- ✓ Ser parte de un gremio empresarial o comité, significa que la organización comparte experiencias con otras asociadas investigando, desarrollando y proponiendo desde su sector políticas y estrategias para el desarrollo de las inversiones en una economía de libre mercado. Asimismo, contribuye al desarrollo profesional de la comunidad.
- ✓ Guía Técnica de Prevención GTP. Desarrollar esta guía e implementarla en la organización garantiza el establecimiento de normas de prevención en seguridad y salud laboral.

Herramientas de TI

- Los procesos clave de gestión deben ser estructurados y automatizados de manera que puedan monitorearse a través de un diagrama de flujo al que todos los involucrados tengan acceso para poder hacerles debido seguimiento.

- Cada proceso debe tener un tablero de control automatizado que permita monitorear y analizar su rendimiento para tomar acciones correctivas donde sea necesario.

- Todas las herramientas de gestión para análisis como diagramas de causa efecto, gráficas de control y también los diagramas de flujo de los procesos, deben ser incorporados en un software colaborativo para facilitar el trabajo en equipo y la discusión de ideas.

- Una herramienta informática para generar y administrar un ambiente colaborativo debe ser usado ampliamente en la empresa para visualizar indicadores, analizar información, seguir el curso de los procesos, difundir conocimiento, críticas, propuestas y facilitar el trabajo en equipo, orientado a la mejora de calidad general.

- Se debe tener una infraestructura de datos construida de tal manera que todos los datos necesarios para evaluar el desempeño de los procesos están disponibles para su uso en el momento oportuno.

Habilidades Diferenciadoras de las Personas

- Debe existir un compromiso con la excelencia, sobre la base de un enfoque de todos los colaboradores de alcanzar o exceder las expectativas de los clientes a través de iniciativas de control total de la calidad o de mejora continua, reduciendo los tiempos de entrega, mejorando la calidad de productos/servicios, y reduciendo costos. El compromiso debe ser también, con el uso de herramientas y técnicas en todas las áreas del negocio.

- Los líderes deben estar activamente involucrados en establecer y comunicar la estrategia corporativa y las metas relacionadas a ella. Sus acciones deben ser un ejemplo a seguir en la gestión de calidad e inspirar a los demás colaboradores.

- Las capacidades de análisis y toma de decisiones basadas en datos concretos deben incrementar la capacidad de análisis de las personas de la organización.

- Debe existir un ambiente de tensión creativa, donde los colaboradores están en permanente cuestionamiento del estado de las cosas, buscando oportunidades de mejora. Esta es una característica propia de las personas; sin embargo, debe ser promovido por la empresa al brindar nuevos retos a los colaboradores al mismo tiempo que premia las iniciativas de mejora y los esfuerzos exitosos de cambio.

Gestión del Rendimiento

- La gestión del rendimiento debe enfatizar la medición de la calidad entendida en términos de:
    - ✓ Diseño, proceso y conformidad según la promesa de valor al cliente
    - ✓ Tiempo de entrega
    - ✓ Costo por proceso.

- Debe medirse asimismo, la eficiencia del proceso de mejora al monitorear los emprendimientos de mejora, su duración, costo e impacto en los indicadores de los procesos afectados.

- Los indicadores relacionados a calidad se pueden ejemplificar como:
    - ✓ El ratio Cantidad de reclamos o devoluciones del último año/ Cantidad de reclamos o devoluciones del año anterior es menor al del año anterior
    - ✓ La cantidad de productos/servicios defectuosos muestra una tendencia decreciente en los últimos cuatro años.
    - ✓ Promedio de tiempo de entrega al cliente final/ Estándar establecido (igual a 1)
    - ✓ El ratio Cantidad de entregas a tiempo (del último año)/ Total entregas (del último año) es mayor al ratio del año anterior
    - ✓ Los costos directos de los procesos clave que pueden ser gestionados por la empresa[3] son menores a los del año anterior.
    - ✓ Costo real de los procesos clave/ Costo planificado de los procesos clave (Igual a 1:Óptimo, Mayor a 1: Malo)

a. APLICAR UN MODELO DE GESTIÓN PARA ELIMINAR LAS ACTIVIDADES QUE NO GENERAN VALOR

[3] Costos directos que no son commodities

El modelo de gestión para eliminar las actividades que no generan valor, es un marco de trabajo y una herramienta que busca ayudar a definir los procesos operativos de la organización como un flujo óptimo de valor, eliminando todas aquellas actividades que no agregan valor al producto/servicio resultante, denominadas *desperdicios*.

El concepto de esta buena práctica enmarca a todas aquellas herramientas orientadas a incrementar la velocidad y agilidad de los procesos de la organización, a liberar capacidad, activos y recursos.

Los componentes principales del modelo de gestión para eliminar las actividades que no generan valor, son: la calidad de los procesos, los costos por procesos, la velocidad de los procesos y la mejora continua.

La calidad de los procesos es, como se ha definido antes, un enfoque integral que parte del reconocimiento de las necesidades del cliente y su adecuada interpretación al traducirlas en características de los productos y servicios a brindar al mercado, al mismo tiempo que se establecen parámetros de control para que los resultados de los procesos se ajusten de manera precisa al diseño prestablecido.

Luego de este reconocimiento y práctica, los procesos deben diseñarse de manera que el valor de los productos/servicios se maximice al brindarlos en el menor tiempo posible, aumentando no sólo la satisfacción del cliente, sino también, reduciendo el impacto de los costos en los resultados de los procesos.

El aplicar este modelo de gestión nos permite maximizar el valor de los productos y servicios, consiguiendo mejorar la velocidad y agilidad (flexibilidad) en los procesos a un menor costo. Además, coadyuva a la consecución de estos objetivos mediante la eliminación permanente del desperdicio a lo largo de los procesos de la organización.

Arquitectura de Negocio

- La aplicación de un modelo de gestión para eliminar las actividades que no generan valor, se desarrolla sobre la base de la calidad de los procesos, de esta manera, la arquitectura del negocio debe contemplar la implementación de los siguientes roles:

    - ✓ Dueño del Proceso: Cada proceso tiene su dueño, el que se hace responsable por el funcionamiento del mismo y de los resultados obtenidos.
    - ✓ El comité de calidad: Conformado para la gestión de la calidad de los procesos, debe ser el responsable de la aplicación de este modelo de gestión. Los comités de calidad son equipos de trabajo conformados para efectuar diagnósticos permanentes, identificar oportunidades de mejora e impulsar cambios. Los equipos deben estar empoderados para realizar cambios dentro de los procesos en cuestión.
    - ✓ El líder del comité, conformado por uno de los dueños del proceso con una alta jerarquía, o por un funcionario que aunque no sea el dueño de uno de los procesos, tenga un alto nivel jerárquico en la organización. Este funcionario debe asumir el liderazgo del comité, buscando el compromiso y responsabilidad de los dueños del proceso participantes respecto a las metas asignadas para cada proceso.

- Los comités de calidad reciben información, analizada y resumida, sobre el desempeño de los procesos de cada uno de sus integrantes. El líder del comité está informado del desempeño de los procesos bajo su responsabilidad en todo momento por medio de los sistemas de información, de manera que lidera las reuniones con pleno conocimiento, enfocándose en escuchar planteamientos de mejora y su discusión.

Herramientas de Gestión

- Se debe utilizar un marco de trabajo y una técnica para registrar y comunicar proyectos de mejora pasados.

- Debe existir una base de datos con todos los proyectos llevados a cabo, sus objetivos explícitos y el grado de éxito que alcanzaron. La base de datos debe permitir acceder a este conocimiento mediante etiquetas clave que permitan una recolección y aplicación rápida del conocimiento generado para la implementación de mejoras.

- Los objetivos y el grado de avance de los proyectos vigentes deben estar disponibles para los usuarios involucrados.

- Las diferentes técnicas utilizadas para la gestión e implementación de mejoras, deben contemplar la identificación de las actividades de los procesos y su clasificación en actividades que añaden valor y las que son desperdicio. Los esfuerzos deben desarrollarse sobre la base de la reducción o eliminación de dichos desperdicios y el aseguramiento de que no vuelvan a aparecer.

- Los desperdicios se manifiestan de las siguientes maneras:
    - ✓ Sobreproducción: Son las actividades adicionales a las requeridas durante un proceso, y también los bienes y servicios producidos o brindados adicionalmente a los requeridos por el cliente. Ejemplo, programar a más de una persona para que brinde la misma información a un mismo cliente, o fabricar productos adicionales que se transforma en un excedente.

- ✓ Esperas: Tiempo ocioso, que es provocado por esperar que algo ocurra para que el flujo del proceso continúe. Por ejemplo, la firma o autorización de un gerente.
- ✓ Transportes: Traslados o movimientos de los productos o de los servicios, que no son estrictamente necesarios para producir un producto o brindar un servicio. Por ejemplo, trasladar un producto (en proceso de transformación) de un lugar a otro para seguir con el proceso de fabricación, sin considerar que se podría haber realizado en el mismo lugar mediante una mejora en las instalaciones o un servicio que se brinda en dos partes, cada una en un lugar diferente.
- ✓ Procesos u operaciones inadecuados: Pasos innecesarios, esfuerzo innecesario, mejora de procesos que no son clave.
- ✓ Inventario: Comprar o procesar más material o insumos de los necesarios, la falta de gestión y rotación de productos almacenados. Por ejemplo, una falta de política de compras que adquiere productos únicamente porque estuvieron en oferta y que van a tener una rotación muy lenta, o la adquisición de una póliza de seguros mayor a la vida útil de un bien.
- ✓ Movimientos: Relacionado a los movimientos de las personas que forman parte de los procesos, estos movimientos deben ser los estrictamente necesarios para producir un bien o brindar un servicio. Por ejemplo, el taller de electricidad está lejos de la maquinaria por lo que el operario debe desplazarse continuamente entre un lugar y el otro. el obrero que se desplaza al área a otra área una persona que debe caminar hacia otro lugar o salir de la oficina para buscar una información que será útil para brindar un servicio sin considerar el uso de una herramienta de Ti para acceder a dicha información.
- ✓ Productos o servicios defectuosos (reprocesos): Revisiones, validaciones y correcciones ocasionadas por defectos en la fabricación de un producto o por un servicio sin calidad. Estos

reprocesos pueden realizarse en cualquiera de las etapas del proceso del bien o del servicio.

- El mapeo del flujo de valor debe ser usado para determinar la velocidad de los procesos y contrastar el rendimiento actual con el objetivo. El tiempo del flujo de valor debe ser el objetivo contra el que se miden los procesos de mejora.

- Acompañando al proceso de mejora de los procesos, se debe poner en marcha un modelo de Gestión del Cambio, que incluya en sus etapas más sencillas la capacitación en conocimientos adecuados y la modificación de conductas respecto a los procesos; pero también donde sea necesario, un entrenamiento para la adopción de creencias y valores acordes con la visión que la empresa desea para sí.

- La aplicación de este modelo de gestión se debe apoyar en el modelo de mejora continua PDCA, y en la gestión por rendimiento usando indicadores de gestión para monitorear y analizar los rendimientos de los procesos en cuestión.

Herramientas de TI

- La automatización del flujo de procesos debe ayudar a detectar con mayor precisión los desperdicios y su posterior eliminación. El diseño de esta herramienta transaccional debe ajustarse a una previa "cadena de valor" donde se identifique el flujo ideal.

- Se debe establecer una herramienta informática donde se realicen las siguientes actividades referidas a la calidad en los procesos:
  - ✓ Se compartan datos
  - ✓ Se visualicen indicadores
  - ✓ Se analice información

- ✓ Se siga el curso de los procesos.

- La Gestión del Conocimiento (Knowledge Management) debe ser apoyada por una estructura de base de datos que permita acceder a información acumulada para agilizar la implementación de mejoras basándose en lo anteriormente logrado.

- La construcción y automatización de indicadores de gestión se debe realizar no sólo para monitorear los procesos, sino también, para analizar las tendencias de sus resultados. Para ello, se debe constituir una base de datos que pueda servir para el análisis de causas. Esta data debe tener su origen en una base de datos transaccional diseñada, asimismo, teniendo en cuenta las necesidades de gestión.

Habilidades Diferenciadoras de las Personas

- Existe un programa de desarrollo de los colaboradores que incluye los siguientes temas:
  - ✓ La capacitación en conocimientos respecto a los procesos
  - ✓ Modificación de conductas
  - ✓ Adopción de creencias y valores acordes con la visión de la empresa.

- Los “dueños de los procesos clave” deben ejercer liderazgo en cambio y en actitud analítica/crítica de los colaboradores. Asimismo, los representantes de la alta gerencia involucrados en la dirección de los comités de calidad, deben ejercer un fuerte liderazgo para guiar el cambio y las mejoras en los procesos.

- Los “dueños de los procesos clave” deben estar capacitados para aplicar el Modelo de Gestión para eliminar las actividades que no

generan valor y las deben aplicar periódicamente en sus procesos de mejora.

- Las capacidades críticas y analíticas con orientación a resultados, deben ser el motor del accionar de las personas de la organización.

- El trabajo en equipo debe ser considerado como el más efectivo y como el que añade valor en la toma de decisiones en los procesos de mejora y al aplicar este modelo de gestión.

Gestión del Rendimiento

- La gestión del rendimiento de los procesos debe orientarse a la medición en el cumplimiento respecto a las especificaciones del producto/servicio, tiempo de entrega, así como la satisfacción de los colaboradores y el menor costo de los procesos.

- Los indicadores principales son:
  - ✓ La cantidad de actos y condiciones inseguras identificadas muestra una tendencia decreciente en los últimos cuatro años.
  - ✓ La cantidad de inventario en proceso de los procesos clave muestra una tendencia decreciente en los últimos cuatro años.
  - ✓ La cantidad de productos-servicios sin reprocesos en los procesos clave muestra una tendencia creciente en los últimos cuatro años.
  - ✓ El tiempo de desarrollo de los procesos clave muestra una tendencia decreciente en los últimos cuatro años.

b. ESTABLECER UN MODELO DE ATENCION AL CLIENTE EN EL PUNTO DE VENTA

Los puntos de contacto con el cliente tienen establecidos procesos formales de atención para brindar un servicio pre-venta y venta acorde

a la oferta de valor con la que se desea atender a los determinados segmentos de mercado. Estos procesos están soportados por una adecuada infraestructura alineada, también, con la oferta de valor. Asimismo, estos canales constituyen la puerta de entrada de las necesidades, inquietudes y la voz de los clientes a la empresa.

Este es el personal denominado de punto de contacto o “Atención al Cliente” y está constituido por personal de:

- Atención al Cliente y Servicio al Cliente
- Pre-venta
- Venta presencial, telefónica, online y en oficina

Arquitectura de Negocio

- Las empresas dependen de los ingresos que generan las ventas y el creciente nivel de satisfacción de los clientes. Por ello, se debe establecer un canal sólido y formal de comunicación que permita brindar el tiempo y atención necesaria a los clientes con una organización idónea para dicho fin.

- Este canal debe estar definido y estructurado de acuerdo al tipo y cantidad de clientes, así como el tipo de atención que éstos requieren.

- Este canal debe contar con los medios que faciliten la información, comunicación, pre-venta y venta; es decir, canal presencial, telefónico y a través de la web.

- Todos los puntos de contacto con el cliente deben contar con la infraestructura, personal y procedimientos ad-hoc para cumplir los objetivos trazados y otorgar las respuestas necesarias y oportunas a los clientes.

- El proceso de venta debe contemplar planificación, ejecución, seguimiento y gestión de las oportunidades de venta en el momento indicado.

Herramientas de Gestión

- Sistema de gestión debe permitir establecer la relación con el cliente, captar las necesidades, almacenarlas, analizarlas y transformarlas en una oferta para el cliente.

- En la organización debe existir entendimiento y seguimiento de la calidad de atención y servicio en general, de tal forma que permita captar las oportunidades de mejora y con ello establecer programas de capacitación y refuerzo dirigidos al personal de "Atención al Cliente" destinado a mantener o mejorar un elevado índice de satisfacción a clientes.

- Se debe contemplar el uso de estrategias digitales de comunicación, como por ejemplo web 2.0 y redes sociales que permitan introducir la voz del cliente dentro de la empresa. Además de generar una comunicación de ida y vuelta, permitiendo las interacciones con los clientes.

- Se deben contemplar programas de comunicación dirigidos a los clientes acerca de la existencia de los canales establecidos, los cuales facilitan la expresión y atención a los mismos.

- La atención debe tener un patrón definido a través de los "protocolos de comunicación" que ayudan al personal del atención al cliente a

sostener un diálogo correcto con el cliente; siendo éste revisado regularmente.

- Para una gestión rápida y efectiva, se deben establecer procedimientos específicos para la atención, los cuales van a tener ciertas diferencias de acuerdo al tipo de cliente o producto.

- La venta debe contemplar un "marco de trabajo" que facilita la gestión desde la oportunidad hasta el cierre de la venta, favoreciendo la comunicación entre los vendedores, la gerencia y las áreas de soporte a la venta.

- La mejora e innovación en atención al cliente debe contemplar una fina articulación entre los que tienen contacto directo con el cliente (operación de atención); y los que realizan el análisis y estrategia, es por ello que en el primero es necesario recopilar todos los datos necesarios de los clientes en las fichas y formularios correspondientes; que luego servirán de entrada para el análisis y el desarrollo de la estrategia de ventas.

Herramientas de TI

- Se debe contemplar una herramienta de colaboración que permita almacenar los procedimientos, protocolos de comunicación y los documentos de capacitación del personal de ventas.

- Siendo la atención al cliente en el punto de venta la puerta de entrada de los clientes, la empresa debe contar con una herramienta transaccional, a través de la cual se gestione el registro de datos, las reglas de negocio y los procesos de atención; así como proveer los datos necesarios a las operaciones o producción.

- De preferencia, el soporte tecnológico de atención al cliente debe estar integrado con una herramienta informática que facilite el posterior análisis de datos de los clientes para la toma de decisiones.

- La “Atención al Cliente” debe tener una herramienta que permita almacenar y derivar información relevante a las áreas competentes de la empresa.

Habilidades Diferenciadoras de las personas

- El personal que está en el punto de contacto con el cliente debe tener y desarrollar regularmente las habilidades de comunicación, que le permita escuchar y entender las necesidades del cliente.

- Se debe contar con una “inagotable vocación de servicio”, la cual se tangibiliza en la empatía y en la constante búsqueda de saber rebasar las expectativas del cliente.

- El personal debe estar preparado para seguir protocolos de comunicación, procedimientos y listas de chequeo para no obviar detalles.

- Este personal debe estar orientado a detalles, dado que éstos son los que hacen la diferencia con la competencia.

- El personal debe estar orientado al uso intensivo de la tecnología de soporte de los procesos para agilizar la atención a los clientes.

- La paciencia y la atención son habilidades que se deben contemplar, sobretodo en empresas de grandes cantidades de clientes y/o pedidos.

Gestión del Rendimiento

- La gestión de rendimiento debe contemplar los siguientes indicadores:

    - ✓ El ratio Ventas realizadas/ Objetivo de ventas de los últimos cuatro años muestra una tendencia creciente.
    - ✓ Total de ventas/ Ventas estimadas (del mismo período).

c. ESTABLECER UN MODELO DE GESTIÓN DE POST-VENTA

Existen procesos formales de post-venta, los cuales se sustentan en una adecuada infraestructura que están diseñados para garantizar el cumplimiento de la oferta de valor ofrecida y maximizar la satisfacción del cliente en lo referente al uso y disfrute del producto/servicio que ha sido vendido, así como la relación con los clientes.

Estos procesos son indispensables para la relación y satisfacción de los clientes con la empresa, es por ello, que la comunicación entre las áreas de venta y post-venta debe ser muy fina y alineada.

Están comprendidas por unidades de:

- Post-Venta
- Servicio al Cliente
- Gestión de Reclamos

Arquitectura de Negocio

- El modelo de gestión y relación se sustenta en el concepto de “Mesa de Ayuda” que debe contemplar una puerta de entrada y promueve la relación interna con las áreas de producción y operaciones.

- La arquitectura debe contemplar la articulación de los siguientes roles:

- ✓ Rol de Gestor de clientes, que tiene una visión transversal y general de la relación con los clientes. Su función principal es la de gestionar la relación con los mismos, es decir, conocer a cada uno de los clientes para poder anticipar e identificar sus necesidades y, de dicha manera, poder cubrir y superar sus expectativas.
- ✓ Unidad de primera línea, responsable de recibir los reclamos y/o requerimientos en general y gestiona su cumplimiento a través de la segunda línea.
- ✓ Unidad de segunda línea, responsable de la solución del reclamo y/o requerimiento.

- Los clientes deben tener claros los canales de comunicación y medios de llegar a la empresa.

Herramientas de Gestión

- Se debe contemplar un sistema de gestión que permita mantener la relación con los clientes después de la venta garantizando el cumplimiento de las "promesas de valor", así como las garantías ofrecidas.

- Se debe considerar el agradecimiento como parte indispensable de la comunicación en las acciones de post- venta.

- Los clientes deben tener claros los canales de comunicación y medios de llegar a la empresa.

- Este sistema debe contemplar abrir "canales de comunicación" para que los clientes puedan expresar sus inquietudes, necesidades y/o reclamos si los hubiera y sepan cómo hacerlo.

- El sistema de gestión debe contemplar las acciones necesarias para dar cumplimiento a las garantías ofrecidas definiendo Niveles de Servicio necesarios.

- Deben existir procedimientos a través de un "marco de trabajo" que gobierna la gestión de la post-venta proveyendo los medios de relación entre los receptores de necesidades y aquéllos que las resuelven en un tiempo específico.

- Dicha gestión debe contemplar plazos (relacionados al tiempo de respuesta) específicos en función al tipo de clientes y tipo de productos.

- Esta gestión debe contar con un monitoreo regular de la gestión, de tal manera que se minimicen las insatisfacciones de los clientes.

Herramientas de TI

- El soporte informático debe contemplar una herramienta que permita el manejo de la gestión mencionada, que facilite la transmisión de datos y la medición de tiempos.

- Se debe contemplar un soporte de base de datos que permita analizar la información a gestionar.

- La gestión de post-venta debe contemplar la difusión, entendimiento e interiorización de las políticas y procedimientos de gestión, para lo cual es necesaria la herramienta de "Gestión del Conocimiento".

Habilidades Diferenciadoras de las personas

- El personal de post-venta debe tener y desarrollar regularmente las habilidades de comunicación, que le permita escuchar y entender las necesidades del cliente.

- Se debe contar con una “inagotable vocación de servicio”, lo cual se tangibiliza en la empatía y en la constante búsqueda de saber solucionar las incomodidades del cliente y forjar la lealtad del mismo.

- El personal debe estar preparado para seguir protocolos de comunicación, procedimientos y listas de chequeo para no obviar detalles; así como saber identificar aquellos procedimientos que aún no existen.

- El personal de la primera línea debe desarrollar una visión integral para saber orientar la búsqueda de soluciones de los reclamos, los cuales se originan en cualquier parte de la cadena de valor.

- Este personal debe ser muy orientado a detalles, es decir, deben tener un alto grado de atención y análisis para poder brindar la mejor atención posible a los clientes.

- El personal debe estar orientado al uso intensivo de la tecnología de soporte de los procesos para agilizar la atención a los clientes.

- La paciencia y la atención son habilidades que se deben de contemplar, sobretodo en empresas de grandes cantidades de clientes y/o solicitudes.

Gestión del Rendimiento

- La gestión del rendimiento debe contemplar la implementación de los siguientes indicadores:

- ✓ Sumatoria del tiempo cumplido en la atención de todos los requerimientos/ Sumatoria de tiempo ofrecido en la atención de todos los requerimientos
- ✓ El ratio Clientes ganados más recuperados/ Clientes perdidos del último año es mayor al ratio del año anterior
- ✓ Reclamos no resueltos de los clientes/ Total de reclamos de los clientes del último año

d. REALIZAR UN CONTROL DE COSTOS DE LOS PROCESOS

La buena práctica de considerar la calidad enfocada en los procesos debe ser complementada con un control de costos discriminados por procesos, más que en agrupaciones de costos por clasificaciones contables como mano de obra, gastos administrativos, entre otros. Esto es importante porque sigue la lógica de que los resultados de la excelencia se basan tanto en la satisfacción del cliente como en la rentabilidad. Si son los procesos los que derivan en entregas satisfactorias para el cliente y la mejora de estos procesos es parte de la búsqueda permanente de las empresas; deben ser los procesos el foco de análisis de la rentabilidad y, por tanto, de su generación de costos.

Para conocer los costos relacionados con los procesos, la empresa se ha establecido un mapa de los procesos de valor y conoce los recursos utilizados por éstos. Por tanto, existe un conocimiento integral de los costos involucrados en cada proceso de generación de valor, los cuales son, permanentemente, monitoreados durante su ejecución.

La aplicación de herramientas de control de costos a través de una infraestructura de TI específicamente diseñada para ello, asegura que los procesos se mantengan dentro de los márgenes de costos

planificados acorde al diseño previo. Estas herramientas tienen aplicación en toda la cadena de valor.

Arquitectura del Negocio

- La arquitectura del negocio debe contemplar la implementación de los siguientes roles:

  - ✓ ***Dueño del Proceso***: Cada proceso tiene su dueño, el que se hace responsable por el funcionamiento del mismo y de los resultados obtenidos.
  - ✓ ***El comité de calidad***: Conformado para la gestión de la calidad de los procesos, debe ser el responsable de la aplicación de este modelo de gestión. Los comités de calidad son equipos de trabajo conformados para efectuar diagnósticos permanentes, identificar oportunidades de mejora e impulsar cambios. Los equipos deben estar empoderados para realizar cambios dentro de los procesos en cuestión.
  - ✓ ***El líder del comité***: Conformado por uno de los dueños del proceso que tenga una alta jerarquía, o por un funcionario que aunque no sea el dueño de uno de los procesos, tenga un alto nivel jerárquico y pueda liderar el comité de calidad. El líder tendrá la responsabilidad de monitorear los resultados y de tomar las decisiones.

- Todos los procesos principales del negocio deben encontrarse debidamente documentados y aquellos registros deben estar en poder de quienes son dueños de los procesos. El mapeo de procesos debe incluir:

  - ✓ Actividades que los componen
  - ✓ Dueño del proceso
  - ✓ Entradas y salidas

- ✓ Recursos humanos, materiales y de infraestructura requeridos para su gestión
- ✓ Macroproceso de mayor jerarquía del que forma parte
- ✓ Indicadores de gestión asociados, metas y umbrales
- ✓ Reglas de negocio para la gestión del proceso
- ✓ Proceso proveedor y proceso cliente, con niveles de atención por ambos lados conocidos

- Debe existir un registro del uso de recursos durante la aplicación del proceso, en horas-hombre (para todo tipo de empresa), materiales y horas-máquina (para empresas de manufactura). Este registro es manual o automático, pero está, permanentemente, supervisado por el dueño del proceso, y todos estos datos registrados se utilizarán para el cálculo de los costos.

- Los comités de calidad deben recibir la información analizada y resumida, de una manera estándar, sobre los costos actualizados de los procesos.

- El líder del comité debe estar informado del costo de los procesos en todo momento, por medio de los sistemas de información, de manera que las reuniones carecen de sorpresas y se abocan a escuchar planteamientos de mejora y su discusión.

Herramientas de Gestión

- Los costos de los procesos clave deben estar diferenciados por los siguientes conceptos:

  - ✓ Costo de Materiales (*Aplicable sólo a manufactura)
  - ✓ Costo de Mano de Obra
  - ✓ Gastos Indirectos

- Debe existir una estructura de centros de costo con sus respectivos responsables y una adecuada agrupación de cuentas contables, que sean plenamente conocidos dentro de la empresa.

- Un sistema de costeo basado en actividades y/o procesos debe ser utilizado intensivamente en la empresa para el control de costos de los procesos.

- Para el registro y asignación de los costos, los métodos utilizados deben ser los adecuados para cada tipo de proceso.

- La recolección, registro, centralización y reporte de los costos por cada proceso, debe seguir un procedimiento en sí que es permanentemente vigilado y sujeto a métodos de mejora continua.

Herramientas de TI

- En función a la relación costo/beneficio, se debe buscar automatizar lo máximo posible, los registros y procesamiento de los datos que permitan obtener los costos de los procesos.

- Con adecuadas herramientas de TI, cada dueño del proceso debe tener disponibles indicadores de gestión relacionados con la eficiencia de costos de sus procesos.

- Debe existir una base de datos compartida por la organización, que contenga los costos actualizados de los procesos, de manera que el comité de calidad y cada responsable de dichos procesos, debe estar informado constantemente del costo asignado a los procesos.

- Debe existir una base de datos con registros de información contable por centros de costo que incluya criterios para la distribución de los costos (inductores).

Habilidades Diferenciadoras de las personas

- Todo “dueño del proceso” debe estar totalmente orientado a resultados, de manera que, constantemente analice los procesos con la finalidad de buscar maneras de optimizarlos en función a los datos de salida que va observando. Asimismo, debe ser capaz de exponer las ideas para el cambio.

- El personal a cargo de los procesos debe estar completamente consciente de los requerimientos del cliente (sea externo o interno) y debe buscar optimizar las entregas, siempre teniendo en cuenta el balance entre satisfacción del cliente y rentabilidad.

- Las personas que intervienen en los procesos no sólo los deben conocer internamente sino que deben tener consciencia de las causas y los efectos que los gobiernan de manera que con una capacidad de análisis adecuada, permanentemente deben revisar las actividades y procedimientos para optimizar los resultados.

- Los miembros del “comité de calidad” deben tener aptitudes de trabajo en equipo, pensamiento analítico y crítico, y capacidad para escuchar ideas innovadoras propuestas por los demás miembros del comité. Además, los miembros de dicho comité deben tener la habilidad de buscar optimizar las entregas, teniendo en cuenta el balance entre satisfacción del cliente y rentabilidad.

- Los “líderes del comité” deben tener un conocimiento general de todos los procesos del negocio, así como también liderazgo sobre los demás miembros del comité y capacidad de toma de decisiones.

- Los dueños de los procesos deben tener una capacidad de gestión orientada a resultados, capacidad de análisis, y exposición de ideas.

Gestión del Rendimiento

- La gestión del rendimiento debe contemplar la implementación de los siguientes indicadores:

    - ✓ Los costos directos de los procesos que pueden ser gestionados por la empresa[4] son menores a los del año anterior.
    - ✓ El Costo real de los procesos / Costo planificado de los procesos.

e. ESTABLECER UN ENFOQUE DE CENTROS DE BENEFICIO PARA UNIDADES DE NEGOCIO O PRODUCTOS

Los "centros de beneficio" son partes o unidades de la empresa que generan utilidades además de costos. Estas unidades son evaluadas no sólo por los costos en que incurren, sino también, por las utilidades que generan.

El concepto de "centros de beneficio" se utiliza en aquellas unidades de negocio que generan utilidades directamente, es decir, tienen ingresos y costos diferenciados del resto de la empresa. Los retos de la gestión de "centros de beneficio" son mayores que los centros de costos, pues involucra una maximización de las utilidades derivadas, tanto de la atención de los costos de procesos, como del aumento de las ventas derivadas de la diferenciación y satisfacción del cliente.

Este concepto se aplica para unidades que están en contacto con el cliente y generan ingresos directamente, como lo pueden ser puntos de venta diferentes, vendedores que trabajan por segmentos o por productos; así como unidades operativas que comparten una

[4] Costos que pueden ser controlados por la empresa, como: materiales (excepto commodities), mano de obra directa, mano de obra indirecta, gastos indirectos.

infraestructura de apoyo, pero que son operativamente independientes y generan sus propios ingresos.

Cabe señalar que también existe un análisis diferenciado por clientes, mediante el cual las empresas toman las decisiones de atenderlos o no, cuya evaluación se realiza a nivel del margen bruto con que contribuyen con la empresa, generalmente suelen agruparse en empresas públicas y privadas.

Asimismo, puede asignarse un centro de beneficios a clientes o segmentos de ellos, en el supuesto que cada segmento tiene un servicio diferenciado que agrega costos diferenciados respecto a los demás, y por tanto, es susceptible de medir un ingreso diferenciado contra un costo diferenciado.

Los centros de beneficio no son aplicados como conceptos a unidades de negocio en desarrollo o crecimiento, pues en estas fases de madurez, la generación de caja aún no se ha estabilizado de manera que por periodos determinados el flujo puede ser negativo, por lo que las decisiones de gestión tendrían una base equivocada, tampoco para los costos relacionados con las mejoras e implementación de sistemas de calidad, que pueden generar un beneficio pero que difícilmente se pueden definir.

Arquitectura de negocio

La arquitectura del negocio debe contemplar la implementación de los siguientes roles:
Gerente de Unidad, o responsable de los centros de beneficio, encargado de:

- Crecimiento y rentabilidad del producto o servicio
- Preparar la estrategia global y planes de mercadeo
- Analizar el mercado

- Investigar a los consumidores
- Desarrollar productos/servicios
- Fijar de precios
- Empaques (sólo para manufactura).
- Promocionar de ventas
- Merchandising
- Regalos promocionales
- Publicidad
- Relaciones públicas

Gerente de finanzas, responsable por:

- Participar en la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos de los productos o servicios, considerando la estructura de centros de beneficio.
- Realizar controles de los ingresos y gastos realizados vs. los presupuestados y analizar sus desviaciones.
- Analizar las propuestas de fijación de precios.

- El mercado al que la unidad de negocio atiende debe estar claramente diferenciado por segmentos, y cada segmento recibe una propuesta de valor diferenciada. Esto implica costos diferenciados para cada segmento. Dependiendo del tamaño de la unidad de negocio, ésta se organiza en función a estos segmentos, designando roles de cara a estos segmentos.

- La gestión por "centros de beneficio" debe promover no sólo la responsabilidad por resultados, sino también, independencia en la toma de decisiones. No obstante, la unidad de negocio controla las actividades de los centros de beneficios a través de una organización corporativa que aplica mecanismos de control sobre rendición de cuentas y resultados.

El área financiera de la empresa debe ser la responsable del sistema de elaboración y control de los centros de beneficio.

Herramientas de Gestión

- Cada “centro de beneficio” debe tener su propia contabilidad de costos interna.

- Cada “centro de beneficio” debe generar y gestionar sus propios lineamientos estratégicos, guiados por la gestión estratégica que, de acuerdo a su magnitud, puede provenir desde la corporación, la empresa, o la unidad de negocio.

- Debe existir un sistema de gestión en donde los productos/servicios de la unidad de negocio son controlados a través de centros de beneficios.

- Deben existir controles que detectan oportunamente desviaciones entre lo presupuestado y lo acontecido en la unidad de negocio por cada uno de los centros de beneficio.

- Los centros de beneficio presentan una estructura de ingresos y egresos que permite calcular la utilidad operativa.

- En los centros de beneficio se deben establecer políticas referidas a los gastos.

Herramientas de TI

- La arquitectura de TI debe ser concebida de manera que dé todos los recursos necesarios a los “centros de beneficio” como si fueran empresas individuales, así los costos de esta infraestructura puedan ser asignados debidamente.

- La infraestructura de TI debe dar total visibilidad a los responsables del centro de beneficio sobre el desempeño de sus procesos, a través de indicadores de gestión claves.

- La unidad de negocio debe emplear herramientas de TI adecuadas para llevar una contabilidad por centros de beneficio.

- La unidad de negocio debe utilizar herramientas de TI para analizar las diferencias entre lo presupuestado y lo acontecido a nivel de centros de beneficio.

Habilidades Diferenciadoras de las personas

- El personal del área de finanzas a cargo de los centros de beneficios debe estar orientado a resultados para responder inmediatamente ante caídas de los márgenes operativos. Su labor debe estar orientada a optimizar los resultados y sobrepasar las metas establecidas, es decir, hacer más con menos.

- Los responsables de los centros de beneficio deben tener como características un alto grado de innovación y empoderamiento para crear nuevas soluciones y de esta manera aumentar las ventas o reducir los costos.

Gestión del Rendimiento

- Los centros de beneficio debido a su autonomía deben responder por su generación de utilidades. La gestión de su rendimiento está orientada a medir ese aporte al resto de la empresa.

- Sólo las unidades de negocio que a su vez se dividen en centros de beneficios deben medirse a través de la generación de flujos de

efectivo hacia la empresa, en vista de la diferenciación en su facturación.

- Indicadores adecuados son (por unidad de negocio o producto/servicio):

  - ✓ La Utilidad Bruta[5]de cada uno de los centros de beneficio muestra una tendencia creciente en los últimos cuatro años
  - ✓ La Utilidad Operativa[6] de cada uno de los centros de beneficio muestra una tendencia creciente en los últimos cuatro años

f. ALINEAR EL CICLO TACTICO OPERATIVO CON LA ESTRATEGIA

Existe un proceso formal que asegura la aplicación de las estrategias de negocio a través de planes de mediano y corto plazo de nivel táctico y operativo, al mismo tiempo que se van detectando las eventuales desviaciones de la ejecución respecto a los objetivos deseados y asegura las correcciones necesarias en el menor tiempo posible.

Este proceso está basado en la aplicación del ciclo de Deming, que como ya se vio en las buenas prácticas sobre gestión de la calidad y modelo de gestión para eliminar las actividades que no generan valor, se compone de las cuatro etapas de la gestión: (Planear - P), (Hacer – D), (Verificar – V) y (Actuar sobre lo verificado – A).

El alineamiento se da al relacionar estrechamente la ejecución de la gestión táctica y operativa con el planeamiento estratégico, y verificar el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas al medir constantemente los resultados o desempeño de los procesos, tomando

[5] Utilidad Bruta = Ventas – Costo de Ventas
[6] Utilidad Operativa= Utilidad Bruta – Gastos Operativos

acciones correctivas donde sea necesario para mantener el rumbo trazado.

Arquitectura del Negocio

- Los roles necesarios para la gestión de esta BPG corresponden a:

    - ✓ Ejecutivos de las distintas unidades de la empresa: desarrollan planes dentro de sus áreas, alineados a los objetivos estratégicos de la empresa.
    - ✓ Comité de seguimiento del plan estratégico: conformado por los ejecutivos a cargo de las distintas unidades de la empresa.

- Los objetivos y estrategias son convertidos en planes de mediano y corto plazo para ser ejecutados por los responsables de los procesos de la cadena de suministro, desarrollo de productos y servicios, marketing, ventas y servicios post venta. Los responsables de estos procesos comprenden la relación entre sus metas y los objetivos estratégicos de la empresa. Con el énfasis en alcanzar las metas se asegura que la empresa esté, permanentemente, dirigida hacia sus objetivos de largo plazo.

- El seguimiento de las metas por proceso a nivel táctico y operativo es revisado a nivel corporativo con una frecuencia definida, utilizando para ello trabajo en equipo y presentación de indicadores y oportunidades de mejorar por acometer. El objetivo principal es el de monitorear los avances y resolver las desviaciones del camino trazado o atacar nuevas condiciones del entorno no previstas, con una visión corporativa que una los criterios de todos los participantes.

- El proceso de alineamiento se lleva a cabo en una estructura de gestión por procesos, que enfatiza la independencia y responsabilidad por cada proceso principal pero al mismo tiempo se

asegura que exista la debida coordinación entre las partes en beneficio de los objetivos corporativos.

Herramientas de Gestión

- Los objetivos estratégicos derivados en planes de mediano y corto plazo se han definido para todas las áreas de la cadena de valor, con un detallado programa de acción que define el uso de recursos y los valores a alcanzar con las acciones. Los indicadores de gestión monitorean, tanto el uso de recursos, como la efectividad de las acciones.

- Cuando se detectan desviaciones de los objetivos, el programa de acción tiene para ello detallado las relaciones causa-efecto que permiten iniciar acciones correctivas que devuelvan el rumbo trazado. Estas correcciones se dan a nivel del "dueño del proceso", el cual se guía por los parámetros establecidos en el programa de acción.

- Los indicadores de gestión han sido definidos en función a lo que se considera éxito en términos de la gestión estratégica, y las metas y umbrales están alineados con estos objetivos.

- Las reuniones realizadas para seguimiento de los programas de acción, son llevadas a cabo dentro del mismo rol de los comités de calidad establecidos según las buenas prácticas relacionadas a gestión de la calidad y modelo de gestión para eliminar las actividades que no generan valor.
- Los comités de calidad establecen una agenda de reuniones periódica para monitorear el avance de las acciones programadas y el comportamiento de los indicadores. Las reuniones se enfocan en aquellos indicadores que no tienen el comportamiento deseado, los responsables tienen claro su rol como "dueño del proceso" y, por lo tanto, no sólo responden por los resultados, sino que llevan a las

reuniones de los comités los planes de acción para mantener el rumbo.

- Los resultados de las ejecuciones se hacen basándose en técnicas de análisis donde se privilegia la demostración de la vigencia de los supuestos tomados para los escenarios del planeamiento y en caso negativo, mostrando las brechas y sus tendencias, así como propuestas de solución para cerrarlas.

Herramientas de TI

- Se utiliza software adecuado para modelamiento y análisis de escenarios, así como sistemas de almacenamiento de datos adecuados para registrar datos que permitan medir las metas establecidas y los valores supuestos para los escenarios planteados.

- Se utilizan herramientas de TI para almacenar datos que permitan comparar los resultados a partir de los objetivos estratégicos.

- Se debe contar con una plataforma informática que permita visualizar las estrategias, sus mediciones y actualizaciones para poder alinear el ciclo táctico-operativo con dichas estrategias.

- Se utiliza una plataforma informática que permita a todos los involucrados de los procesos de negocio visualizar permanente sus ratios financieros resultantes.

Habilidades Diferenciadoras de las Personas

- El liderazgo es fundamental para este tipo de gestión y determinará su éxito. Dado el alto nivel de colaboración y visión integral del negocio, un facilitador líder que comanda los esfuerzos de cambio realizados está presente en la organización.

- El trabajo en equipo es la principal manera de tomar decisiones respecto a soluciones orientadas a cerrar las brechas entre el planeamiento y los resultados operativos. En ese sentido, todos actúan de manera íntegra sin esconder información ni reservar una agenda de metas estrictamente personales.

- La capacidad de gestión orientada a resultados y la capacidad de análisis, exposición de ideas y persuasión son características profesionales muy deseadas para los roles de los "dueños del proceso".

- Durante el ciclo operativo, los "dueños de los procesos" tienen total responsabilidad de los resultados, y se orientan a conseguirlos por el alto compromiso asumido por todos ante las revisiones y decisiones tomadas en forma periódica.

- El trabajo colaborativo por el cual la información de varios procesos es compartido por otros "dueños del proceso", forma personas con una visión integral de la empresa, siendo todos conscientes de los efectos de sus decisiones y acciones en las metas de los demás procesos y los objetivos generales.

Gestión del Rendimiento

- La gestión del rendimiento del proceso de alineamiento tiene como objetivo medir, analizar y actuar sobre las diferencias entre lo planeado y los resultados reales obtenidos. El seguimiento de las variables consideradas en los escenarios y su desviación respecto al plan son vitales para mantener el rumbo o cambiarlo en dirección a donde el entorno parece llevar las tendencias.

- En ese sentido, los indicadores deben ser capaces de medir:

- ✓ Correcciones en los planes de acción del ciclo táctico-operativo con respecto a la estrategia/ Desviaciones identificadas en los planes
- ✓ Objetivos alcanzados del plan estratégico / Objetivos trazados en el plan estratégico
- ✓ El número de desviaciones en los planes de acción del ciclo táctico-operativo con respecto a la estrategia del último año, es menor al del año anterior.

g. PROPICIAR LA COMUNICACIÓN Y EL ENTENDIMIENTO ENTRE LAS AREAS DE NEGOCIO Y LAS AREAS DE TI

Las reglas de negocio, los datos y los procesos que permiten la ejecución de las estrategias demandan un soporte que facilite la rapidez y exactitud de los mismos. En ese sentido, las herramientas informáticas son el soporte ideal y necesario. Sin embargo, las competencias personales de los profesionales de negocios y los de Tecnologías de información son distintas; es por ello que la comunicación y entendimiento entre el personal de dichas áreas suele ser muy tenue.

Esto quiere decir que, es necesario trabajar en afianzar dicha comunicación en pro de facilitar la implementación del soporte informático en las buenas prácticas de gestión.
Esto se logra:

- Propiciando la inducción de reglas y procesos de negocio al personal de TI
- La inducción en las características de la plataforma informática al personal de negocios; y
- Ambos gobernados por una metodología de gestión de proyectos ad-hoc a las características de la empresa y sus estrategias de crecimiento.

Para optimizar la ejecución de procesos en la creación de valor, las funciones de la empresa se organizan alrededor de éstos, asignándose responsabilidades específicas y promoviendo el trabajo colaborativo.

Arquitectura de Negocio

- La arquitectura de negocio deberá ser tal que favorezca la interrelación entre las distintas unidades de la empresa y las áreas de tecnologías de información.

- La arquitectura contempla los siguientes roles:
  - ✓ Gestores de Negocios (TI): Está constituido por aquellos analistas de sistemas, pertenecientes al área de Sistemas de Información; que tienen la misión de introducirse en las reglas y procesos de negocio para constituirse en los traductores de las necesidades de negocio y poder llevarlas al terreno informático.
  - ✓ Comité de Proyectos: Está constituido por un equipo multidisciplinario de ejecutivos de alto nivel (entre ellos el líder de tecnologías de información), que permita evaluar y hacer seguimiento a los proyectos de soluciones informáticas.
  - ✓ Líderes Usuarios: Está constituido por el equipo de colaboradores responsables de asumir el liderazgo y gerencia de proyectos integrales que incluyan el desarrollo de una solución informática. Conoce la plataforma y procesos informáticos.

- Se reconoce que la plataforma informática se constituye en uno de los “activos fijos” de la empresa, tan igual y determinante como la infraestructura física. Es parte de la infraestructura con la que la empresa convive y es determinante para la gestión. En ese sentido, el personal “conoce, al menos de manera general, su plataforma informática”.

El fino entendimiento de las necesidades de negocio hará que el desarrollo de las soluciones informáticas se lleve a cabo de una manera rápida y evitará reprocesos innecesarios. En ese sentido, el rol de “gestor de negocios” tiene por misión introducirse y entender las características, reglas y necesidades de negocio para elaborar los requerimientos de negocio y luego transmitirlos a la unidad de Tecnologías de Información, para su posterior gestión e implementación.

- Asimismo, en las áreas de negocio o áreas usuarias existe el rol de “líder usuario” que gestiona (no sólo lidera) los proyectos en su totalidad congregando a todas las áreas que intervienen, buscando tomar decisiones consensuadas; para que éstos desemboquen en el desarrollo del soporte informático adecuado, contemplando las características y reglas de negocio convenientes.

Herramientas de Gestión

- Los líderes de la empresa entienden, planifican y determinan las características de la plataforma informática. En la visión y el plan estratégico de la empresa, la tecnología de información tiene un acápite definido y muy importante.

- La empresa cuenta con una metodología para el levantamiento de necesidades y especificación de requerimientos, los cuales serán el insumo principal para el desarrollo del proyecto.

- La empresa cuenta con una metodología para la gestión e implementación de soluciones para el negocio que contemplan desarrollos informáticos.

- La metodología para la gestión e implementación de soluciones para el negocio es difundida a todas las áreas usuarias y los gestores de TI.

- La documentación y procedimientos correspondientes a la metodología para la gestión e implementación de soluciones de negocio facilita la comunicación entre las áreas usuarias y las de TI.

- Los líderes de la empresa promueven la difusión de las actividades de los procesos principales o actividades primarias de la cadena de valor, de tal manera que los colaboradores conocen el modelo de negocio, el modelo de gestión y claramente entienden su rol en la empresa. En ese sentido, igualmente promueven la difusión de la infraestructura informática que da soporte a los procesos anteriores.

- El área de TI, a través del comité de proyectos; tiene el rol de introducir y difundir en las áreas usuarias los modelos de innovación tecnológica para que éstas tengan las herramientas necesarias para concebir mejoras en su gestión.

Herramientas de TI

- La difusión de la innovación tecnológica se ve favorecida a través del uso de una herramienta de TI.

- Las herramientas tecnológicas se diseñan e implementan con un concepto amigable y entendible al usuario de negocio.

- El plan para la implementación de las herramientas tecnológicas contempla los siguientes puntos:

  - ✓ Solución que se va a proveer al negocio
  - ✓ Procesos a los que se va a dar soporte
  - ✓ Procedimientos que van a funcionar después de la implementación

Habilidades Diferenciadoras de las personas

- La visión integral es una habilidad de los líderes y gestores de negocios y tecnología, los que a su vez la difunden y promueven para el entendimiento entre las áreas.

- Los colaboradores entienden el funcionamiento y operatividad de su unidad de negocio, así como el funcionamiento del soporte informático en las operaciones.

- Existen colaboradores de perfil investigador e innovador que promueven la introducción de herramientas informáticas nuevas, susceptibles de generar ahorros en tiempo y costo, así como eficiencia en los procesos.

- Conocimiento y entendimiento de las reglas de negocio por parte de los analistas de sistemas, así como la plataforma informática por parte de los usuarios de negocio.

- El liderazgo y la capacidad de movilizar equipos es una habilidad desarrollada de los líderes usuarios de las áreas de negocio, quienes congregan a los responsables funcionales de las tomas de decisiones para facilitar el entendimiento del proceso de negocio y del proceso informático.

Gestión del Rendimiento

- Los indicadores de medición radican en:
  - ✓ Tiempo total del proyecto integral que incluye el desarrollo de una solución informática / tiempo planificado al inicio del proyecto.

- ✓ El ratio Cantidad de incidencias funcionales[7] presentadas en la implementación de las soluciones informáticas / Cantidad de requerimientos funcionales[8], muestra una tendencia decreciente en los últimos cuatro años.

h. PROMOVER EL DESARROLLO Y LA INTEGRACIÓN CON LOS PROVEEDORES

La unidad de negocio necesita proveedores de confianza, que conozcan sus necesidades y expectativas, que puedan superar las dificultades para adecuarse a las necesidades de la unidad con el fin de lograr una cadena de suministro bien integrada y lista para la atracción de nuevos proyectos. Para ello deben introducirse en la empresa del proveedor, la base del desarrollo debe ser la planificación conjunta a mediano y largo plazo entre ambas empresas, con el establecimiento de metas de calidad y reinversión, monitoreo y evaluación.

Los proveedores son aliados del negocio. Una unidad de negocio y sus suministradores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

El valor agregado constituye el objeto principal de la relación comercial, con una perspectiva de intercambio creciente en el mediano y largo plazo, donde la mejora permanente en la provisión de bienes y servicios forma parte integrante de los acuerdos comerciales, y la cooperación empresarial es la herramienta que posibilita armar el plan de desarrollo.

[7] Incidencias Funcionales: Errores del desarrollo de software que desembocan en una funcionalidad errónea, debido por lo general; a un levantamiento de información erróneo o incompleto.
[8] Requerimientos Funcionales: Requerimientos de los usuarios de los sistemas derivados de una necesidad de desarrollo de un sistema de información para cumplir una función y desarrollar ciertas actividades.

Arquitectura de Negocio

- El modelo de gestión se debe sustentar en la integración con los proveedores promoviendo una mejor relación con éstos y generando mayores beneficios para ambas partes.

- La arquitectura debe contemplar la articulación de los siguientes roles:

    - ✓ Rol del área Logística, quien se encarga de planificar, implementar y controlar el flujo entre proveedor y cliente, y el almacenamiento eficaz y eficiente de los bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer los requerimientos de los consumidores.
    - ✓ Rol del área de Compras, que se encarga de establecer comunicación entre proveedores y clientes en los niveles apropiados en ambas organizaciones con el fin de compartir la misma información, trabajar en conjunto los costos y necesidades de ambas partes (proveedor - empresa cliente).
    - ✓ Rol del Comité de Calidad: controla la gestión de la calidad de los procesos, debe ser responsable de efectuar diagnósticos permanentes, identificar oportunidades de mejora en la relación con los proveedores e impulsar cambios tanto dentro de la empresa como en los proveedores. Esta área debe estar empoderada para realizar cambios dentro de los procesos en cuestión.

Herramientas de Gestión

- La empresa cliente debe introducirse en la empresa del proveedor, conocer sus debilidades, potenciar sus cualidades, exponer las necesidades y el modo de desarrollar un mejor producto o servicio.

- Se debe trabajar y planificar de manera conjunta con los proveedores, los temas de:
    - ✓ Costos
    - ✓ Necesidades de reinversión
    - ✓ Crecimiento
    - ✓ Calificación de los recursos humanos

- Se debe promover en los proveedores la implementación de mejoras en sus procesos con economías de escala como fuente de crecimiento y desarrollo.

- Se debe medir la satisfacción del proveedor, como una de las partes interesadas, y también, sondear la opinión de éste con respecto a los procesos de compra de la unidad de negocio, realizar el seguimiento y proporcionar información sobre su desempeño y su cumplimiento de la política de compras.

- Se debe contemplar un sistema de gestión que permita mantener la relación con los proveedores después de la compra garantizando una buena relación con éstos.

- Se debe realizar un manejo adecuado de control de proveedores, es muy importante describir con claridad qué espera de ellos y seleccionar a los que tengan capacidad para cumplir sus requisitos. Las evaluaciones deben ser constantes y a profundidad, también se deben considerar auditorías.

- Se debe involucrar a los aliados de negocios (proveedores) en la identificación de necesidades de compra y en el desarrollo de estrategias conjuntas.

- Se debe obtener información de los proveedores sobre tendencias de mercado y nuevas necesidades del cliente.

- Debe existir una clasificación de los proveedores de acuerdo a su importancia (BPG10.20)

Herramientas de TI

- El soporte informático debe contemplar una herramienta de TI que le permita realizar las siguientes actividades:
    - ✓ Acelerar los procesos de transacción con los proveedores
    - ✓ Acceder a su historial
    - ✓ Actualizar los datos de la empresa (proveedor)

- Se debe contemplar un soporte de base de datos que permita almacenar las órdenes de compra y registros.

Habilidades Diferenciadoras de las personas

- Al ser los proveedores aliados importantes del negocio, éstos deben ser tratados como tal. El personal de la empresa debe valorarlos, porque son ellos quienes ayudan a lograr la satisfacción del cliente. Un trabajo conjunto y en equipo entre las áreas encargadas de la empresa y los proveedores permitirán un mejor desempeño, al reducir costos y tiempos.

- Se debe buscar el desarrollo de los proveedores a través del intercambio de conocimientos e información relevante, esto se verá reflejado en un mejor servicio brindado por los proveedores.

- Los proveedores pueden ser fuente de buenas ideas que colaboren a mejorar la estrategia de la unidad de negocio, es por eso que su aporte debe ser considerado valioso para la organización.

Gestión del Rendimiento

- La gestión de rendimiento debe contemplar la implementación de los siguientes indicadores:
    - ✓ El ratio: Tiempo cumplido/ Tiempo ofrecido de los proveedores más importantes es menor o igual a 1.
    - ✓ El ratio: Proveedores aliados / Total de proveedores muestra una tendencia creciente en los últimos cuatro años.
    - ✓ El ratio: Reclamos de la unidad del negocio al proveedor / Total de pedidos tiene una tendencia decreciente en los últimos cuatro años.

i. GESTIÓN DE LAS VENTAS Y LA COBRANZA

La razón de ser de los negocios son las ventas de bienes y/o servicios, las que generan el flujo de dinero que a su vez permiten seguir operando a las empresas, en ese proceso se obtiene la utilidad.

Es importante entender que las ventas deben concluir siempre en su respectiva cobranza, es decir en los ingresos.

Arquitectura de Negocio

- La arquitectura de negocio debe contemplar los siguientes roles:
    - ✓ Rol de "ventas": donde se inicia el ciclo de ventas, el cual debe incluir los siguientes procesos:
        - La prospección que es la búsqueda del cliente potencial.
        - El conocimiento del mercado en donde se desarrolla la unidad de negocio, y las necesidades de los clientes.
        - Oferta de los productos y/o servicios a los clientes.
        - Negociación de los términos de venta iniciales (clientes nuevos) de acuerdo a las políticas respectivas previamente establecidas.

- Gestión de la emisión de la orden de compra por parte del cliente, según los términos mutuamente acordados.
- Debe existir una política de ventas, debidamente escrita y difundida entre la fuerza de ventas.

✓ Rol de “Atención al cliente”: donde la orden de compra del cliente se convierte en orden de venta (documento interno) mediante el cual ingresa al sistema de facturación y despacho, las siguientes son las principales funciones del rol:

- Comprobación que la orden de compra del cliente se encuentre de acuerdo a las condiciones comerciales (como plazos de pago, importes, volúmenes y precios unitarios) establecidas como políticas de la unidad de negocio.
- Gestionar el despacho del producto a los almacenes de la unidad de negocio. Puede ser realizado mediante un sistema de gestión integrado. Si fuera un servicio, enviar la correspondiente orden de servicio a las áreas técnicas.
- Realizar actividades de post venta, donde los clientes se sientan cómodos en realizar sus consultas, solicitudes de visita de vendedores, reclamos y demás gestiones que vinculan a los clientes con la unidad de negocio.
- El personal del área de atención al cliente cumple su función de articulación con las áreas de la empresa relacionadas a ventas.

- ✓ Rol de “despachos” (sólo para productos): es el área donde se distribuyen los productos; a continuación, las principales funciones:
    - Conversión de la orden de venta en guía de despacho de almacén.
    - Disposición de los productos en medios de embalaje adecuados para su entrega.
    - Entrega de los productos a través de unidades de transportes debidamente instruidas sobre los lugares, hora y personas responsables del cliente para la recepción respectiva del producto, así como la documentación necesaria que debe acompañar a la entrega.

- ✓ Rol de “Facturación y gestión de cobranza”: esta etapa del ciclo de ventas convierte la entrega de los productos y/o servicios en un ingreso de flujo de fondos necesarios para la continuidad del negocio, e incluye los siguientes procesos:
    - Emisión del comprobante de pago que corresponda, sea factura o boleta de ventas (personas naturales) de acuerdo a los términos de la orden de compra del cliente.
    - Entrega formal de la factura y documentación de soporte requerida ante las oficinas del cliente, la fecha desde donde correrá el vencimiento de la factura comienza con la entrega del producto y/o servicio.
    - Gestión de cobranza, al vencimiento de la factura, realizar las actividades necesarias para su pronto pago, transcurrido un plazo prudencial y aún se mantenga impaga dicha factura se deberá proceder a gestionar la cobranza bajo medidas coercitivas.

Herramientas de Gestión

- Se debe de crear un banco de información de los clientes actuales y potenciales de la unidad de negocio, de esta forma se conocerán sus necesidades e historial crediticio que mantiene en el mercado, aprovechando oportunidades de negocio y minimizando riesgos.

- Se deben establecer políticas y condiciones de venta de forma sistemática y debidamente comunicadas a todo el personal involucrado en el ciclo de ventas de la unidad de negocio.

- Se debe contar con una política referida a todo el ciclo de ventas, así como de las cobranzas a clientes morosos, que sea plenamente conocida por el área a cargo.

- Se deben desarrollar reportes de gestión de cartera de clientes para determinar la eficiencia y efectividad de su manejo, y que midan el desempeño de todo el ciclo de ventas y cobranzas.

- Se deben establecer mecanismos automáticos de alerta temprana de clientes que excedan su línea de crédito o se encuentren morosos.

- Se debe Implementar un programa de capacitación periódico para todos los usuarios del sistema de manejo y detalle de ventas.

Herramientas de TI

- La unidad de negocio debe contar con un sistema informático que le permita facilitar la labor de administrar todo el ciclo de ventas (desde la entrega del producto, su facturación y cobranza) que incluya información como:

    - ✓ Clientes

- ✓ Productos/servicios adquiridos por los clientes
- ✓ Fecha, importes, volúmenes de compra
- ✓ Condiciones comerciales

- Se debe contar con una herramienta de TI que permita la segmentación de los clientes en función al ciclo de cobranzas.

- Es recomendable contar con una herramienta de TI para la gestión de relaciones con los clientes. El objetivo de la herramienta es disponer de información sobre cualquier cliente, tanto para satisfacer sus necesidades, como para obtener/afinar estudios del mercado en donde nos desarrollamos y que permitan unas mejores estrategias comerciales relacionadas al ciclo de la cobranza para cada tipo de cliente.

- Se debe implementar un software de gestión de cobranza para el control y manejo de la misma, para ello es importante definir los parámetros de información que vayan de acuerdo a las necesidades de la empresa de tal manera que la utilización de este software sea eficiente.

- Se debe contar con un eficiente sistema de comunicación interna del área.

Habilidades Diferenciadoras de las personas

- Deben existir evaluaciones que miden el nivel de conocimientos alcanzados por los vendedores sobre los productos/servicios de la unidad de negocio.

- El personal que trabaja en atención al cliente debe articular dentro de la unidad de negocio los requerimientos de los clientes, sean estos de información sobre los productos/servicios, entregas, reclamos, y

coordinaciones, mostrando a todo momento vocación de servicio, alto grado de asertividad, y una visión integral del negocio.

- Los responsables de los despachos deben poseer un amplio sentido del orden. Los almacenes de la unidad de negocio deben estar en todo momento perfectamente ordenados, así como todo movimiento de ingresos y salidas de los productos debe estar registrado en los sistemas de control (no aplicable a empresas de servicios).
- Los colaboradores que participan en la facturación y gestión de las cobranzas deben estar acostumbrados al cumplimiento de objetivos bajo un estricto seguimiento de los procedimientos y políticas de la unidad de negocio. Los colaboradores deben tener capacidad de entendimiento e interrelación con el cliente para prever su comportamiento, desde la venta hasta la cobranza.

Gestión del Rendimiento

- La gestión de rendimiento contempla los siguientes indicadores:
  - ✓ El ratio: Ingreso de ventas netas / Saldo de cuentas por cobrar tiene una tendencia creciente en los últimos cuatro años.
  - ✓ Ratio de incobrables: Incobrables / Ventas Totales muestra una tendencia decreciente en los últimos cuatro años.

2.2.4 CRECIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES

Los conceptos de desarrollo y crecimiento organizacional, siendo considerados en la mayoría de los casos como similares, sin embargo el crecimiento tiene que ver con aspectos físicos y mentales. El desarrollo por el contrario, con los aspectos emocionales y espirituales. De la misma forma que hay seres humanos con alto nivel de desarrollo y bajo nivel de crecimiento, encontramos hoy en la mayoría de las organizaciones una extraordinaria oportunidad de trabajar en el tema de desarrollo, ya que la fase de crecimiento ha sido el foco de la gestión desde hace ya mucho tiempo.

El crecimiento de la organización es propio del modelo de gestión basado en objetivos. Tiene que ver con la concepción numérica del negocio, de alcanzar las metas propuestas y de preparar a la organización para crecer y acompañar dicho proceso de cumplimiento de planes, metas y objetivos que se definen a través de cifras en presupuestos y planes operacionales.

El énfasis tradicional de la gestión en el área de recursos humanos bajo este enfoque, está fundamentado en preparar y adecuar a las organizaciones para emprender y sostener con éxito el proceso de crecimiento empresarial: Mayor volumen de ventas, participación de mercado, utilidades y rentabilidad, y por tanto, en la mayoría de los casos, también mayor inversión en activos, más trabajadores, más infraestructura, en fin: adecuarnos para "crecer" en su connotación física principalmente.

Tiene que ver con la visión mecanicista de la organización. Se busca entonces garantizar que todas las "piezas" de la empresa, permitan y favorezcan dichos planes de crecimiento, de manera armoniosa y eficiente. Adecuación de estructura organizativa y cargos, seguimiento de políticas y procesos que buscan hacer las cosas de manera consistente y bien hechas, al igual que totalmente bajo control. Es el mundo de lo predecible y controlable.

Cuando hablamos de Desarrollo Organizacional, debemos realizar un salto cuántico en los conceptos establecidos que tenemos de las empresas y su gente. No es lo mismo crecer que desarrollarse, de hecho, una empresa puede crecer y simultáneamente estar en un franco proceso de involución, o por el contrario, puede estar operando bajo un mismo nivel de actividad y sin embargo estar experimentado un espectacular y acelerado desarrollo.

El concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que ésta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o varias de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados etc.

El crecimiento de la empresa se ha estudiado en profundidad en economía de la empresa por varios motivos:

1.- Al igual que ocurre con las personas, el crecimiento es interpretado como un signo de salud, vitalidad y fortaleza. Las empresas cuando crecen dan una sensación de tener posibilidades de desarrollo futuro.

2.- En las economías occidentales caracterizadas por ser muy dinámicas y con un entorno muy competitivo, las empresas tienen que crecer y desarrollarse continuamente, aunque sólo sea para mantener su posición competitiva relativa con otras empresas.

3.- Además el objetivo de crecimiento está muy relacionado con la función de utilidad de los directivos, por lo que estos tratarán de potenciar esta actuación.

Por tanto, la empresa no es una realidad estática, sino que evoluciona de forma permanente, como resultado de cambios en la oferta de productos y mercados atendidos, la distribución geográfica de sus actividades e, incluso, el tipo de actividades que realiza por sí misma.

Así, las decisiones de estrategia corporativa suponen la determinación del ámbito de la empresa y la asignación de recursos entre los distintos negocios en los que está presente. Hay tres dimensiones principales:

a) Grado de integración vertical o ámbito vertical: Actividades del sistema de valor desarrolladas por la empresa. ¿Qué serie de actividades relacionadas en sentido vertical debería abarcar la empresa?. Por ejemplo IBM ha estado tradicionalmente muy integrada en sentido vertical: tiene sus propias fuentes de semiconductores y de software y gestiona directamente sus ventas y servicios.

b) Grado de expansión geográfica o ámbito geográfico: Ubicación geográfica de las actividades del sistema de valor que realice. La mayoría de las empresas nuevas empiezan atendiendo un mercado local. Con el tiempo, algunas empresas se expanden a escala nacional y luego se internacionalizan.

c) Cartera de negocios o ámbito de producto: Variedad de productos comercializados, así como mercados en los que se ofertan. ¿Hasta dónde debería estar especializada una empresa en cuanto a la gama de productos que ofrece?

La empresa puede crecer basándose en la especialización, es decir, intensificando el esfuerzo en su campo de actividad actual, o bien, diversificándose, es decir, ampliando ese campo de actividades. En sentido restringido se diferencia entre:

1 - Diversificación que corresponde únicamente al caso en el que la empresa introduce nuevos productos en nuevos mercados.

2 - Penetración en el mercado, que consiste en aumentar la participación de la empresa en el mercado actual con los productos actuales.

3 - Desarrollo del mercado consistente en introducir los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

4 - Desarrollo del producto, por el que se ofrecen nuevos productos en los mercados actuales.

En este sentido restringido, la diversificación se diferencia de la expansión, integrándose bajo este término, los tres últimos casos y quedando el de diversificación reservado para el primero. En sentido general, la especialización se refiere al caso de penetración en el mercado, y los otros tres quedan reservados para el término diversificación.

A su vez la empresa puede crecer de dos formas:

1.- La primera denominada de crecimiento interno o patrimonial, se basa en la realización de inversiones productivas en el propio seno de la empresa, aumentando así su capacidad.

2.- La segunda a la que se denomina crecimiento externo o crecimiento financiero, se lleva a cabo mediante la adquisición, absorción, fusión y control de empresas ya existentes.

Por tanto, las cuestiones básicas que se deben plantear para formular una estrategia de crecimiento son las siguientes:

La Diversificación de la Empresa

El dominio de unos recursos y capacidades concretas es lo que marca la senda de crecimiento de la empresa, y por lo tanto su proceso de expansión. Una empresa crece porque tiene recursos indivisibles y ociosos, a los que trata de buscar aplicación; le sobra, por ejemplo, capacidad de producción o tiene un canal de distribución infrautilizado. Para aprovecharlos puede iniciar la producción o distribución de nuevos productos; pero esto probablemente le lleve a adquirir nuevos recursos con los que explotar mejor los que ya tiene, lo que, de nuevo, le llevará a poseer otros recursos infrautilizados y tendrá que reiniciar todo el proceso.

Una empresa se diversifica a medida que oferta nuevos productos o entra en mercados diferentes, amplía, por lo tanto, su cartera de negocios. Hay dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada. La relacionada denominada también concéntrica se da cuando existe alguna conexión entre los negocios nuevos y antiguos de la empresa, derivada de la similitud de la tecnología o los sistemas de comercialización empleados. La diversificación será no relacionada llamada también conglomerado o diversificación pura, en sentido contrario, cuando no hay ningún punto común entre los negocios.

Las causas que justifican la diversificación son:

1.- Explotar plenamente los recursos y capacidades que posee la empresa. En este caso el incentivo para la diversificación surge porque la empresa posee recursos que no están siendo totalmente explotados en los negocios actuales, por lo que busca nuevas actividades que permitan lograr sinergias. Estas economías se obtienen cuando la empresa es capaz de compartir recursos entre diferentes productos o actividades y, con ello, consigue un coste menor que la suma de los costes de producir o realizar las actividades por separado.

En la medida en que esto sea así una empresa deberá diversificarse o de lo contrario, tendrá una desventaja sustancial.

2.- Para mejorar los resultados futuros. La empresa constata que la permanencia en los negocios actuales no permite alcanzar los objetivos de rentabilidad y crecimiento deseados y decide diversificarse como solución a sus problemas, la cuestión es encontrar la dirección adecuada para lograrlo.

El hecho de que existan economías de gama o de que una empresa disponga de recursos indivisibles o infrautilizados no la obligan a tener que entrar en nuevas actividades para tratar de explotarlos, ya que puede vender el recurso sobrante en el mercado. En resumen, una empresa que posea recursos ociosos e indivisibles puede hacer dos cosas con ellos:

- Venderlos en el mercado a otras empresas.
- Diversificarse, explotándolos ella misma, lo que le llevará a entrar en nuevos negocios.

La elección entre esas dos opciones dependerá de los costes de transacción que cada una de ellas origine. Es decir, la empresa deberá asumir por sí misma la explotación de ese recurso ocioso y en consecuencia aprovechar las economías de gama subsiguientes cuando los costes de transacción en el mercado sean elevados, lo que ocurrirá si posee activos:

a) Físicos especializados e indivisibles, o.

b) Intangibles.

La indivisibilidad de un activo físico justifica la existencia de economías de gama, por cuanto si no se puede explotar al óptimo su capacidad empleándolo en la elaboración de un único producto, lo ideal es poder utilizarlo en otros, para así repartir los costes fijos.

El hecho de que sean especializados es lo que obliga a la empresa a utilizarlos por sí misma, sin venderlos en el mercado, por los elevados costes de transacción en que incurriría. En efecto, si un activo es muy

especializado, puede que la empresa poseedora encuentre a pocos dispuestos a comprarle o alquilarle la capacidad sobrante; lo que podría obligar a la empresa a mal vender dichos activos.

Ahora bien, además de los recursos físicos tangibles, las empresas poseen otros de carácter intangible. Unos y otros son bastante diferentes. Los primeros pueden identificarse y cuantificarse con bastante precisión; los últimos, por el contrario, son más difíciles de apreciar y evaluar, como ocurre con los conocimientos tecnológicos que posea, las destrezas y habilidades de sus empleados, la lealtad que éstos tengan a la empresa, la imagen de marca de los productos, la reputación de la empresa y tantos otros. Dentro de los activos intangibles podemos distinguir dos grandes bloques:

1) Los conocimientos tecnológicos, comerciales y organizativos.

Estos primeros tienen unas características especiales entre las que podemos destacar las siguientes:

- Se fundamentan sobre información.

- Esa información no siempre es codificable.

- Los derechos de propiedad sobre esos recursos pueden no estar bien definidos.

La información puede no ser materializable en planos, fórmulas o diagramas; es lo que técnicamente se conoce como conocimiento tácito que forma parte de las destrezas y habilidades de los miembros de la empresa, así como de las rutinas de ésta. Se trata de información difícilmente transmisible, conocimientos que se aprenden haciendo y viendo hacer, pero que no pueden transferirse con facilidad dentro de los mercados.

Si los derechos de propiedad sobre los recursos están mal definidos, se permite la aparición de comportamientos oportunistas por parte de los posibles compradores. No todos

los conocimientos pueden defenderse con derechos de propiedad. Algunos, precisamente, por su carácter tácito, no codificable, que lo hace materialmente imposible.

2) La reputación e imagen de marca de la empresa.

La posesión de una reputación consolidada sobre la calidad de los productos de la empresa o la preocupación por los clientes es otro activo intangible crucial, que puede materializarse en una marca protegida legalmente. Una marca puede aplicarse en diferentes productos sin pérdida de valor; la empresa puede emplear su reputación en un sector para entrar en otro. Si una empresa vende el derecho a utilizar su marca, al mismo tiempo está cediendo su reputación, pero no siempre puede controlar el uso que se haga de ella.

Formas de cooperación.

La búsqueda de la cooperación entre empresas ha alcanzado un rápido crecimiento durante la década pasada y se prevé un fuerte incremento de este tipo de alianzas en el futuro. Las razones de la cooperación se encuentran, en parte, en la turbulencia del entorno competitivo, caracterizado por un alto grado de dinamismo tecnológico y por la internacionalización y globalización de la economía. Mediante las alianzas las empresas alcanzan las competencias y recursos necesarios en el momento preciso, sin menoscabo de la necesaria flexibilidad para una continua adaptación a los cambios del entorno.

La cooperación se puede definir como acuerdos entre dos o más partes independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, establecen un cierto grado de interrelación para realizar una o varias actividades que contribuyan a incrementar sus ventajas competitivas.

Los acuerdos de cooperación o alianzas entre empresas reducen los costes de transacción en los cuales se habría incurrido si la transacción hubiera tenido lugar a través del mercado y al mismo tiempo evita ciertos costes de

organización que hubieran surgido si la transacción hubiera sido totalmente internalizada en el seno de la empresa.

Se trata de una forma de organización distinta del mercado o de la empresa. Así, el mercado y la empresa como fórmulas alternativas de gobernar las transacciones representan los extremos de un continuo la medida que comparten rasgos característicos del modo de funcionar del mercado y la empresa. El acuerdo de cooperación presenta rasgos propios del mercado, dado que se lleva a cabo entre empresas independientes que deciden libremente compartir o intercambiar recursos para la realización de actividades específicas durante un horizonte temporal prefijado. En cambio, se alejan del mercado, en tanto en cuanto el acuerdo de cooperación se caracteriza por su estabilidad durante un cierto período, lo que crea relaciones de dependencia recíprocas entre las partes, asemejándose en este sentido a las relaciones que se dan en las empresas, si bien a diferencia de éstas no puede recurrirse a la autoridad para dirimir los posibles conflictos e intereses. Ello obliga a encontrar soluciones mutuamente satisfactorias entre los participantes en el acuerdo y a introducir mecanismos que aseguren el cumplimiento de lo pactado.

El acuerdo de cooperación independiente de la forma, oral o escrita, que se utilice, puede ir desde la firma de contratos detallados hasta los acuerdos informales, abarcando, incluso, los llamados pactos de caballeros.

La búsqueda de la cooperación como fórmula para alcanzar los objetivos estratégicos está condicionada por un conjunto de factores, como son:

- La congruencia en los objetivos. Para que se produzca el acuerdo, es necesario que las metas u objetivos a alcanzar por los socios sean compatibles, es decir, que la alianza permita a cada uno de ellos alcanzar su propósito estratégico.

- La complementariedad de los recursos. Esto sucede cuando los recursos y capacidades de una empresa requieren los recursos y capacidades de la otra, en orden a alcanzar ventajas competitivas.

- Riesgo de la empresa. Se diferencian dos tipos: el riesgo derivado de la conducta oportunista del socio en la alianza y el riesgo ambiental o riesgo derivado de factores no controlados por la empresa.

Existen una gran variedad de acuerdos de cooperación existentes. Así, en función de la naturaleza del acuerdo interempresarial podemos distinguir:

1.- *Acuerdos verticales*. Se realizan entre empresas situadas en diferentes tramos del continuo de actividades separables tecnológicamente para la obtención de un bien o servicio.

2.- *Acuerdos horizontales*. Se realizan entre empresas situadas en el mismo nivel de actividad.

Estos acuerdos pueden ser a su vez competitivos que son aquellos suscritos por empresas directamente competidoras y complementarios no compiten directamente entre sí.

Los acuerdos pueden clasificarse en función del campo de aplicación de los mismos y se distinguen acuerdos en tecnología, producción, distribución, finanzas y personal.

El Proceso de Globalización

Existen relaciones evidentes entre el crecimiento y la internacionalización:

- Algunas empresas se internacionalizan para crecer y situarse en su dimensión óptima, para la cual el mercado nacional es insuficiente.

- Otras crecen para internacionalizarse y poder acceder a las ventajas que se obtienen vendiendo al exterior, diseñando en el exterior y, en algunos casos, fabricando en el exterior.

Internacionalizándose, las empresas pueden obtener ventajas en costes, aprovechando economías de escala, así como diferencias en los costes de los factores, y en las cargas financieras y fiscales de los distintos países. La vida de los productos puede prolongarse introduciéndolos como productos nuevos en otros países, cuando en los anteriores sus ventas se estabilizan o comienzan a decrecer.

Entre las estrategias de internacionalización podemos destacar la estrategia global, que consiste en la centralización de la mayor parte de las actividades en el país de origen.

Así, el impulso tecnológico detectado a principios de siglo ha continuado imparable hasta nuestros días, modificando en muchos casos la **escala eficiente de operación,** al tiempo que ofrece oportunidades impensables hace muy poco en el campo de los transportes y de las comunicaciones. Ello ha conducido a la aparición de industrias globales, esto es, en las que la existencia de fuertes economías de escala en la producción permite abastecer la demanda mundial desde un número reducido de plantas productivas.

Además de estas razones económicas, existe un fenómeno reciente de homogeneización de gustos y preferencias de los consumidores, que permite ofrecerles a todos el mismo producto.

Todo ello ha dado lugar a lo que se conoce como **empresa global pura,** que basa su estrategia en obtener unos costes reducidos mediante la explotación de economías de escala en producción e I+D. Para ello se centralizan los procesos productivos y las actividades de ingeniería y diseño en muy pocas instalaciones en todo el mundo.

Este tipo de conducta ha sido muy típica de las empresas japonesas, que han fomentado la construcción de grandes plantas productivas desde las que exportar a todo el mundo. El abaratamiento de costes de producción que esto suponía, les permitía compensar los costes de transporte y coordinación de todo el proceso de distribución.

Ahora bien, no todas las empresas que actúan en los mercados internacionales lo hacen de esta manera, concentrando sus instalaciones para después exportar desde ellas a todo el mundo. Otras obtienen ventajas derivadas de su posición en varios países y de la posesión de activos intangibles, lo que les va a permitir, siendo extranjeras, competir con las nacionales; pese a partir de una posición desventajosa de partida, ya que

desconocen los hábitos y pautas culturales, la forma de hacer negocios e incluso el idioma.

No se trata ahora de explotar costes de producción más bajos, sino de aplicar sus conocimientos tecnológicos, capacidad organizativa o imagen de marca en varios países. Al igual que la diversificación era el resultado de aprovechar esos activos en varios negocios cuando los costes de transacción eran altos, una empresa decide producir en el exterior si se dan tres condiciones:

a) La posesión de unos activos intangibles, que proporcionan una ventaja sobre las empresas indígenas. Entre ellos, se encuentran los conocimientos tecnológicos o comerciales, reputación y capacidad de organización, entre otros.

b) La posibilidad de utilizar esos activos de forma más económica en instalaciones productivas situadas fuera del país de origen. Esta posibilidad dependerá en gran medida de las restricciones a la importación, los costes de transporte y de los aranceles, que pueden forzar la producción local, aunque fuera más eficiente importar.

c) La existencia de elevados costes de transacción hace que sea más eficiente la explotación de esos activos bajo una misma jerarquía, por la misma empresa que abre nuevas instalaciones en el extranjero, en lugar de ceder los derechos de explotación a otra empresa local (con los consecuentes riesgos que esto puede ocasionar).

Como resumen, desde el punto de vista del grado de internacionalización hay dos tipos de empresas:

- Las que concentran sus actividades de fabricación en muy pocos lugares y exportan al resto, en la idea de que la reducción de costes provocada por la escala y la ubicación en lugares donde abundan los factores productivos necesarios (lo que les hace más baratos) compensa los costes de transporte, arancelarios y de coordinación.

- Las que producen en los mercados locales, porque así pueden explotar la ventaja que les proporciona algún activo intangible, ventaja que perderían caso de venderla o tratar de utilizarla para exportar.

En la mayoría de las empresas es difícil llevar a cabo cambios sostenibles de forma rápida y repetida. Pero más difícil aún es crear y llevar a cabo con éxito un patrón creciente de cambios en organismos de defensa y del gobierno. Las empresas se ven limitadas por presupuestos cada vez más bajos, requisitos, normas, procedimientos y prácticas de retención de la información que hacen más difícil el cambio.

La Gestión del Cambio se puede y debe aplicar en cualquier tipo de empresa, ya que el cambio en sí se puede referir al producto, al proceso, a la estrategia de negocio o a la estructura de la organización. No debemos olvidar que la empresa está sometida a un cambio continuo; cuando no cambia a mejor, cambia a peor.

Los resultados obtenidos por las empresas durante su gestión

Los resultados obtenidos por las empresas durante su gestión son aquellos a través de los cuales la empresa mide el éxito.

Como ya se ha dicho, los resultados se miden, en última instancia, con la satisfacción del cliente, la satisfacción de los accionistas, la satisfacción de los colaboradores y la satisfacción de la sociedad.

Independientemente de las diferentes estrategias de negocio que las empresas adopten, éstas siempre aspiran a conseguir resultados desde estas perspectivas y deben lograr, permanentemente, un balance entre ellas.

Los buenos resultados se pueden conseguir fortuitamente, al azar o impulsados por un entorno favorable; sin embargo, las empresas buscan que éstos sean sostenibles en el tiempo, y ante un entorno competitivo, superiores a los de la competencia.

Para lograr lo antes mencionado, hemos presentado extensamente los principios rectores que la empresa debe seguir para tener una cultura empresarial que sea campo fértil para la aplicación de un marco de trabajo respecto a sus operaciones, que modele su estructura, las herramientas que usa y las habilidades que sus colaboradores deben tener. Este marco de

trabajo lo hemos definido como de buenas prácticas de gestión, mientras que los principios rectores nos definen el por qué se hacen las cosas de determinada manera, así como las creencias en que nos basamos para que nuestras conductas sean consistentes y nos den naturalidad para avanzar en la dirección correcta.

Finalmente, el aprendizaje en la empresa se da al medir constantemente los resultados, y con ello revisar nuestras prácticas de gestión y la aplicación de nuestros principios. Los resultados deben tener, siempre, una escala contra la cual medirse, que al mismo tiempo estará en función de nuestro entorno.

Para la presente investigación se va a consideras los siguientes ejes para desarrollar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones:

2.2.4.1 SATISFACCION DEL CLIENTE

Es solamente el cliente quien puede afirmar si la empresa proveedora está cumpliendo la "promesa de valor" ofrecida o no. En ese sentido, la empresa contempla un modelo de gestión que permite averiguar de manera regular y sostenida el nivel de aprobación de los clientes con relación a esta promesa.

Es así que de manera periódica, la empresa emite un set de indicadores de medición de cumplimiento de la promesa de valor.

2.2.4.2 SATISFACCIÓN DE LOS ACCIONISTAS

Las empresas deben generar y mantener el valor para el accionista, quien busca la más alta rentabilidad del mercado.

1. Crecimiento de la empresa
2. Rentabilidad
3. Sostenibilidad

Finalmente, las empresas existen porque son rentables, y el tiempo que existan dependerá, básicamente, de la sostenibilidad de esa rentabilidad. Tanto es necesario conseguir satisfacer permanentemente a los clientes para mantenerse en el mercado como lo es ser rentable para poder crecer y ofrecer nuevas opciones a los clientes existentes o nuevos que deseemos conquistar.

En la Excelencia Operacional nos interesa observar el funcionamiento de la empresa en su núcleo, por tanto, nos interesa medir la rentabilidad en términos del margen operativo, o la diferencia entre la utilidad bruta y los gastos operativos.

Igualmente, el éxito de una empresa depende en buena parte de su crecimiento, porque no crecer es dejar que la competencia la elimine. Además, una empresa que no crece limita la generación de una dinámica interna de creatividad y los retos personales, lo cual termina por destruir la cultura necesaria para mantener la excelencia operacional, llevando en última instancia a la caída de los resultados. La posibilidad de crecer se apoya en la generación de caja, dada por una combinación de rentabilidad unitaria y de éxito en la rotación o penetración en el mercado del producto/servicio.

Como complemento de los dos últimos aspectos de rentabilidad y flujo de caja, la medición que engloba el éxito de una empresa como un todo es el valor que esta adquiere en el mercado. Una empresa vale por su capacidad sostenible de generar un flujo de caja positivo, resultado de su éxito de mercado y de la rentabilidad de sus operaciones por ventajas competitivas determinadas por su posicionamiento, su estrategia y la excelencia de sus operaciones.

2.2.4.2 SATISFACCIÓN DE LOS COLABORADORES

La satisfacción de los colaboradores da como resultado sentimientos afectivos frente al trabajo. Las reacciones posteriores, producto de estos sentimientos, se consideran como actitudes o disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los otros colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización.

Si hay satisfacción laboral, el resultado será una motivación para trabajar. Al mismo tiempo, si los colaboradores están altamente motivados, resultará en un sentimiento de satisfacción en el trabajo.

El resultado inmediato de la aplicación de la excelencia operacional se refleja en la satisfacción de los colaboradores.

2.2.4.3 SATISFACCIÓN DE LA SOCIEDAD

La Excelencia Operacional promueve la integración de la organización con el entorno, es decir, con los clientes y proveedores clave. Si la Excelencia Operacional se establece como una práctica común a todas las empresas de una sociedad, la integración terminará por ser una red de organizaciones que trabajan en sinergia y cooperación, creando mayor empleabilidad, dando como resultado el incremento de la calidad de vida de esa sociedad.

Para que se logre una Excelencia Operacional a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un rol fundamental, empezando por la educación de los trabajadores para conseguir una fuerza de trabajo más predispuesta e involucrada, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mayor criterio para sugerir cambios en provecho de la mejora continua, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de transformación y poder corregir eventuales errores.

2.2.5 LA EMPRESA CANELSA

La Calle Sta. Rosa 888 del distrito de Surquillo-Lima, fue escenario y testigo del nacimiento de una empresa que inició sus labores bajo el nombre de "José Carrera Arce Importaciones". Fundada en el año 1961 y desde entonces encabezada por su Director Gerente José Carrera Arce, quien con el apoyo de su esposa Bertha Lora de Carrera, supo darle todo el empuje necesario a esta iniciativa y, así, juntos fueron formando los cimientos y bases para lo que hoy en día es una gran empresa.

Desde su creación ha operado dentro del mercado, iniciando su actividad con la comercialización de Alambres Magnéticos y Aislamientos Eléctricos para luego, con el transcurrir de los años, ir ampliando cada vez más su línea de productos, acorde con su capacidad instalada y la demanda dentro del mercado, siendo la Pesca, Minería, y Agricultura sus principales clientes en los primeros años de funcionamiento, permitiendo así un crecimiento progresivo de la empresa.

Ya en 1968 se forma lo que hoy en día es CANELSA, empresa que absorbe los activos y pasivos de José Carrera Arce Importaciones; fue socialmente constituida el 9 de agosto e inscrito en el registro Mercantil de Lima el 5 de septiembre del mismo año y ya en 1961 abre sus puertas al servicio de nuestros clientes en el Local Principal de Parinacochas en el distrito de La Merced.

Paralelamente 1973 adquiere acciones de Tico Peruana empresa dedicada a la Fabricación de Reactores para lámparas, transformadores de baja tensión y Reguladores de Tensión. Siguiendo con la Idea de seguir progresando paulatinamente en 1977 José Carrera Arce, toma posesión del total de acciones de Tico Peruana S.A. En el año 1999, con la finalidad de seguir teniendo mayor participación en el mercado competitivo de nuestro negocio, estratégicamente deciden Fusionarse TICO PERUANA Y CANELSA quienes uniendo fuerzas desafían este nuevo reto social llamado "Globalización" sujeto esto a cambios en todos los ámbitos, para así de esta manera seguir construyendo canales y estrategias que nos permitan cumplir con nuestros objetivos organizacionales.

CANELSA se desarrolla como un gran negocio que crece en el seno de la familia Carrera Lora. Hoy mantenemos una posición de liderazgo dentro del mercado en esta actividad.

CANELSA es una empresa peruana dedicada en exclusividad a la venta de materiales eléctricos y a la fabricación de transformadores para uso industrial y domésticos, así como a la importación variada de productos eléctricos.

Actualmente CANELSA cuenta con 3 almacenes que se encuentran distribuidos en distritos importantes de la capital: el Primer Almacén, ubicado en la Av. Argentina 795 - La Merced; el segundo ubicado en la Av. Javier Prado 1445- Lince, y el almacén Principal, donde también se ubica nuestra Planta Industrial ubicado en Los patriotas 777 Maranga.

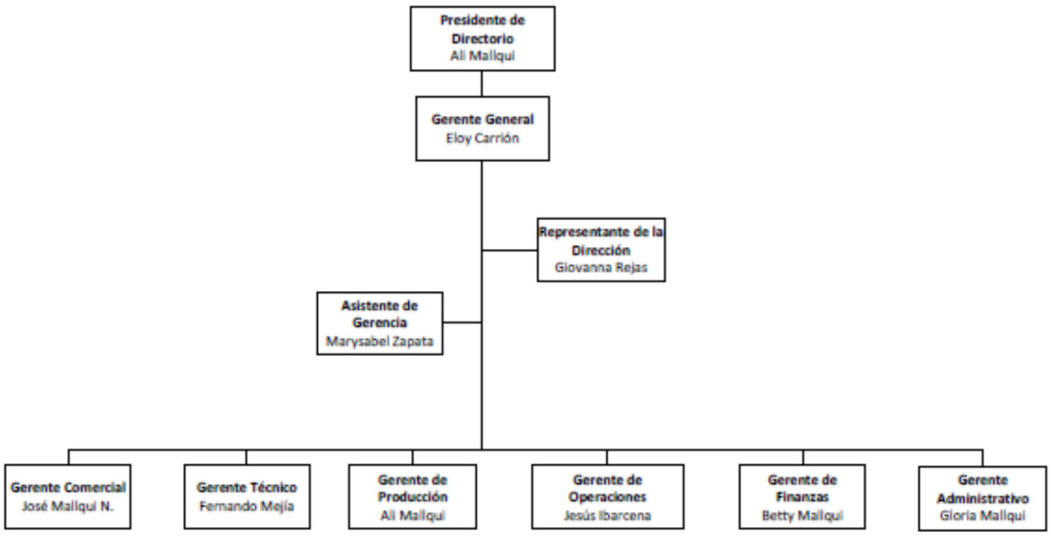
Misión.-

"Somos una empresa comercializadora de materiales eléctricos y fabricante de productos para la Generación, Transmisión y Distribución de Energía Eléctrica; con un amplio stock de productos para abastecer en forma oportuna y eficiente a nuestros clientes logrando su satisfacción total".

Visión.-

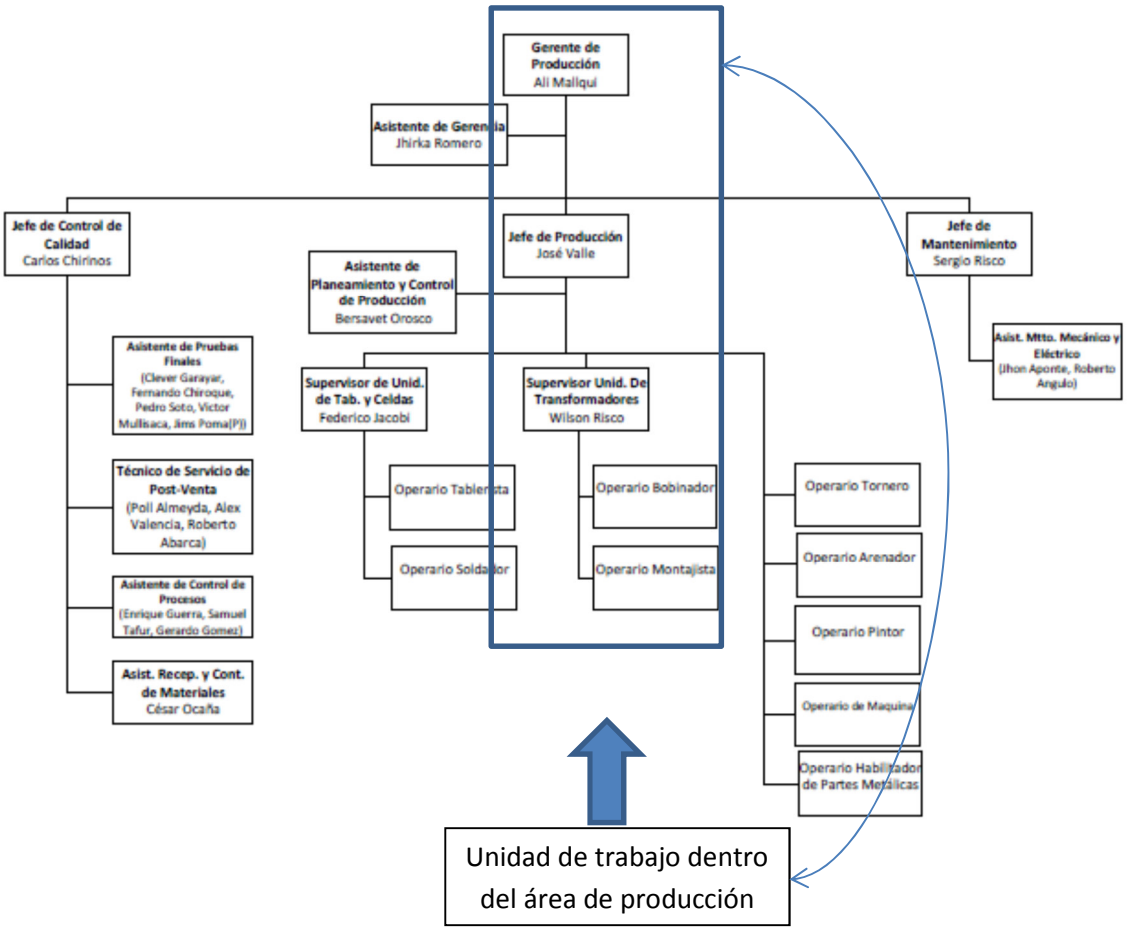
"Posicionarnos como la primera empresa en brindar soluciones integrales desarrollando ingeniería y ejecutando proyectos industriales, con la innovación y calidad como características principales de nuestros productos y servicios. "

ORGANIGRAMA GENERAL DE CANELSA

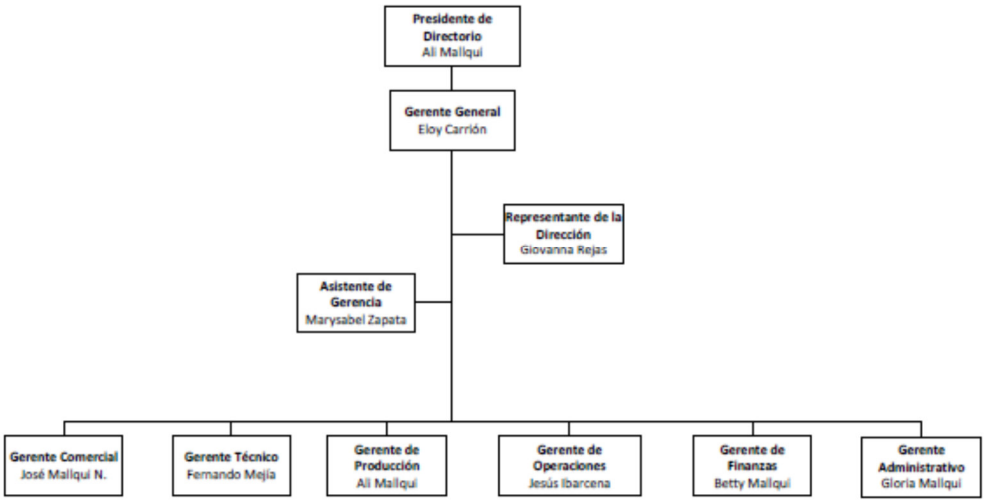


Fuente: CANELSA

ORGANIGRAMA DEL AREA QUE MENEJA LA LINEA DE NEGOCIOS DE TRANSFORMADORES



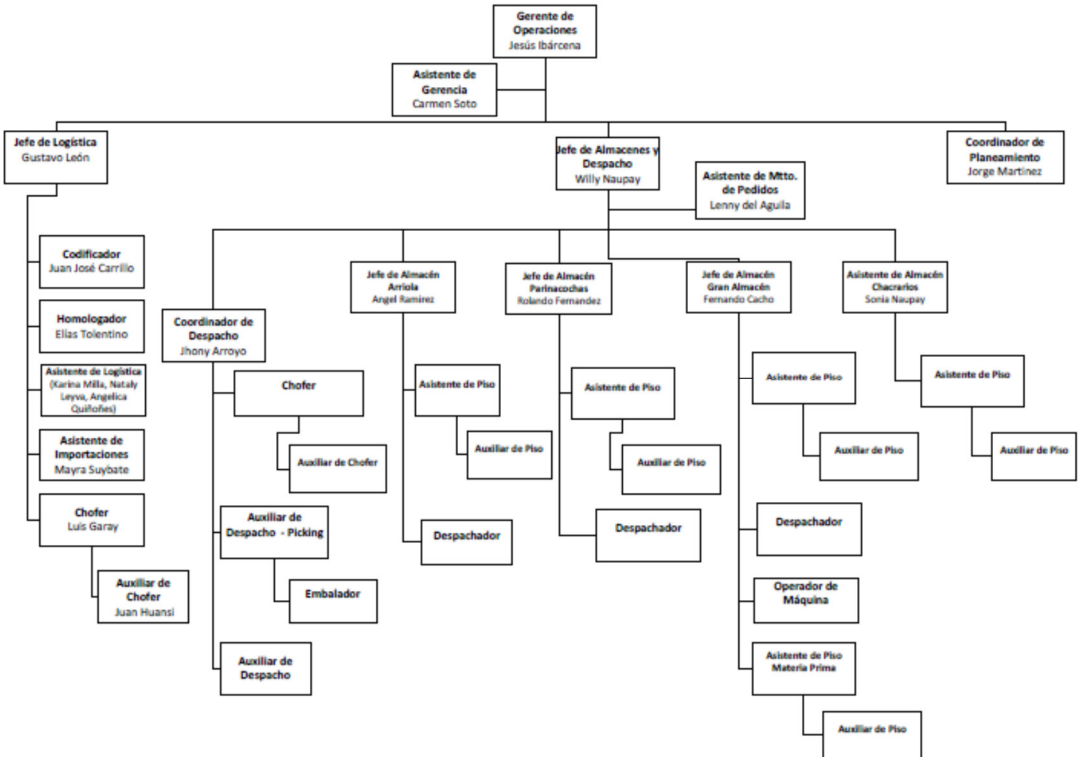
Organigrama del nivel 1



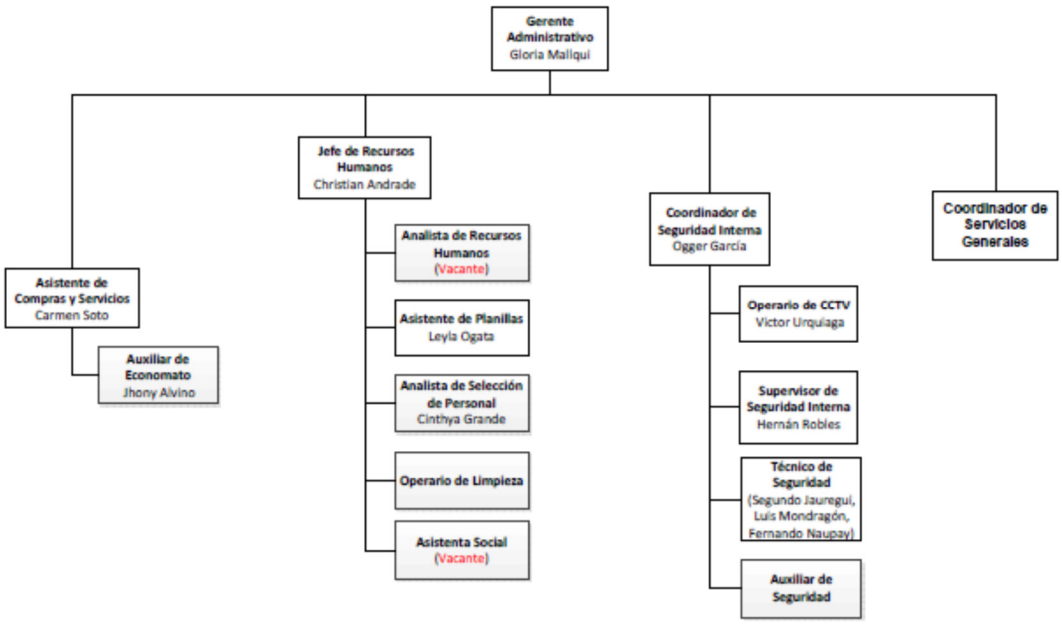
Fuente: CANELSA

AREAS DE SOPORTE DE LA LINEA DE NEGOCIO DE TRANSFORMADORES

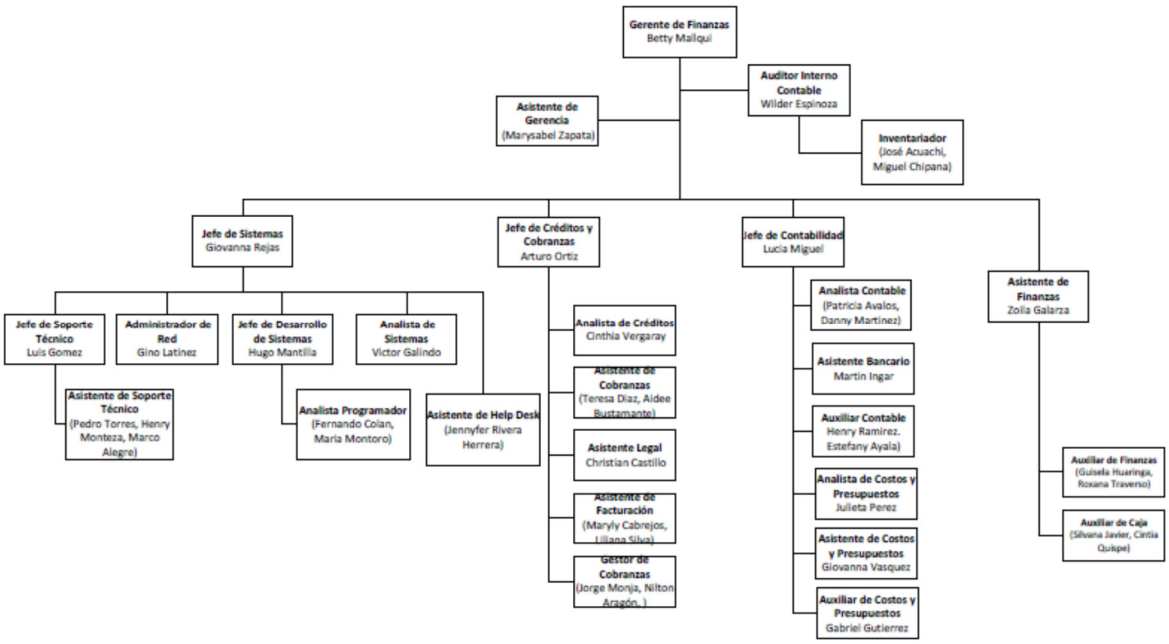
OPERACIONES



ADMINISTRACION



FINANZAS



Fuente: CANELSA

Esta línea de negocio:

a. Tiene sus procesos claves definidos en la fabricación y comercio
b. La gerencia es independiente, sin embargo el gerente de producción tiene relación directa con el máximo ejecutivo (Presidente Ejecutivo), quien tiene el mismo cargo que el gerente de producción.
c. Los productos fabricados están alineados a la misión.
d. Los resultados financieros se manejan de manera independiente, el presupuesto de egresos e ingresos (costos, gastos e ingresos), se manejan de forma independiente desde hace 4 años, es decir la otra área como ventas de productos importados no subvencionan las operaciones, gastos ni financian las operaciones de otras áreas. Resultados financieros y operacionales independientes.
e. Y tienen su propia metodología de desarrollo de productos y servicios, así como sus procesos y flujos de cada línea (114-115, etc.) se adjunta documento.

PROCESO DE PRODUCCIÓN



Fuente: CANELSA

2.3 Marco Conceptual

- **Buenas Prácticas de Gestión***:*

  Son acciones o iniciativas con repercusiones tangibles y mesurables en cuanto a la mejora de la calidad de vida de los habitantes y del medio ambiente de una forma sostenible y que pueden servir como modelos para que otros países o regiones puedan conocerlos y adaptarlos a su propia situación.

- **Crecimiento interno:**

  El crecimiento interno es el que realiza la empresa a través de nuevas inversiones en el seno de la empresa aumentando el patrimonio y su capacidad productiva (reinvertir beneficios, ampliación de capital, endeudamiento con entidades financieras).

- **Crecimiento externo:**

  El crecimiento externo se produce como consecuencia de la adquisición, fusión, control o cooperación con otras empresas para acceder a nuevos mercados; el crecimiento externo provoca la disminución del número de empresas y el aumento del tamaño de las que se mantienen.

- **Excelencia operacional**:

  Conjunto de buenas prácticas de gestión, la introducción de la voz del cliente, el uso óptimo de tecnologías de información y una cultura organizacional enfocada a la mejora continua y que favorezca la implementación de dichas buenas prácticas

- **Liderazgo**

  El liderazgo consiste en la capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia

- **Principios rectores**

Fines que constituyen su razón de ser

- **Satisfacción del cliente**

La noción de satisfacción del cliente refiere al nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis general:

Un modelo de excelencia operacional influye significativamente con el crecimiento y desarrollo de las organizaciones de empresas de servicios

3.2 Hipótesis específicas:

- Los principios rectores de excelencia operacional influyen significativamente en el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de servicios
- La metodología de la excelencia operacional es la adecuada para el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de servicios.

3.3 Identificación de variables:

X: modelo de excelencia operacional

- Por la función que cumple en la hipótesis es variable independiente, pues en la presente investigación actuará como supuesta causa del efecto que se estudia.

- Por su naturaleza, esta es variable Atributiva, puesto que están relacionadas con el comportamiento de las instituciones.

- Por la posesión de la característica es variable categórica, es decir que cuando se activa uno de sus valores, es decir se aplica o no se aplica.

- Por el método de estudio, es variable cualitativa, es decir no es necesario cuantificarla, sino solamente constatar las diferentes aplicaciones en las instituciones.

Y: crecimiento y desarrollo de las organizaciones

- Por la función que cumple en la hipótesis es variable dependiente, pues en la presente investigación actuará de acuerdo al efecto producido por las variables independientes.
- Por su naturaleza, esta es variable activa, pues no es de característica consustancial de los sujetos que intervienen en la presente investigación. Por esta razón, esta variable puede manipularse y para efectos del presente estudio.
- Por el método de estudio, es variable cuantitativa, es decir sus valores o su variación puede ser expresada numéricamente.

3.4 Operacionalización de variables:

Variables	Indicadores
X: modelo de excelencia operacional	✓ principios rectores ✓ buenas prácticas de gestión
Y: crecimiento y desarrollo de las organizaciones	✓ satisfacción del cliente ✓ satisfacción de los accionistas ✓ satisfacción de los colaboradores ✓ satisfacción de la sociedad

IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

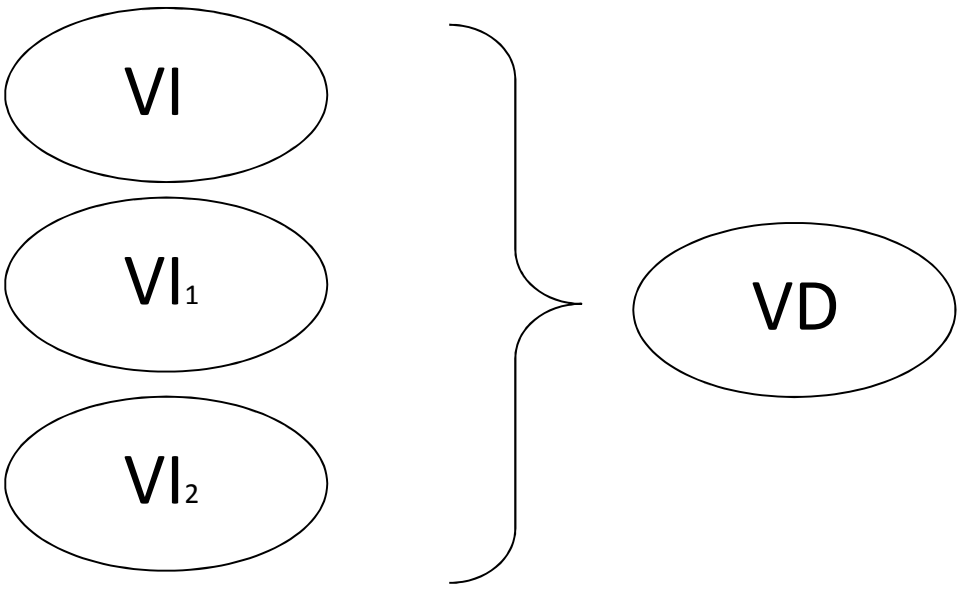
4.1 Tipo y Diseño de Investigación

El presente problema de investigación que relaciona un modelo de excelencia operacional en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones es empírico porque se refiere a un hecho concreto y aplicado puesto que vamos a brindar alternativas de solución. El nivel de investigación es explicativo porque buscamos conocer los factores que relacionan las dos variables que enmarcan el problema de investigación.

El diseño básico de esta investigación es No experimental – Transaccional – Explicativo correlacional. Es No experimental, debido a que no se harán pruebas; es decir en esta investigación las variables no van a ser manipuladas. Es transaccional, porque nuestro objeto de estudio va a ser analizado en un periodo determinado de tiempo. Es explicativo correlacional, porque se trata de encontrar evidencias de cómo las variables independientes:

- Modelo de excelencia operacional
- Principios rectores de excelencia operacional
- Metodología de la excelencia operacional

Repercuten en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Este diseño puede graficarse de la siguiente manera:



Donde:

VI: Modelo de excelencia operacional

VI_1: Principios rectores de excelencia operacional

VI_2: Metodología de la excelencia operacional

VD: Crecimiento y desarrollo de las organizaciones

} : Sentido de relación

4.2 Unidad de análisis

Para esta investigación se han seleccionado las siguientes unidades de análisis:

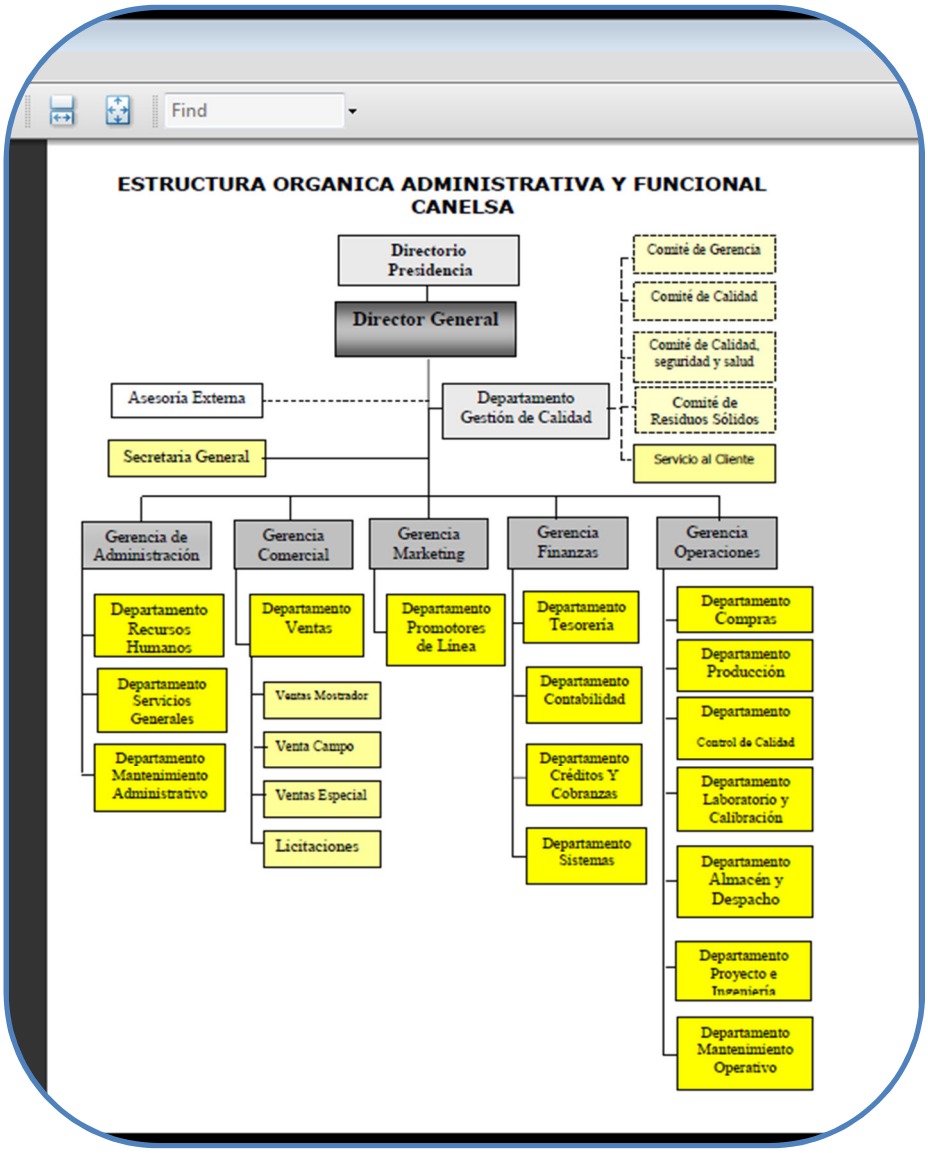
Empresas de bienes y servicios

4.3 Población de estudio

La población está conformada por todas las empresas de bienes y servicios de Lima Metropolitana, eligiéndose a la empresa CANELSA.

4.4 Tamaño de muestra

La muestra es el sub conjunto representativo de la población, la empresa CANELSA está conformada por:



La distribución de la población puede apreciarse en el siguiente cuadro:

NIVEL	CANTIDAD	PORCENTAJE
DIRECTIVOS	**07**	**2.78%**
EJECUTIVOS	**22**	**10.19%**
ADMINISTRATIVOS	**48**	**22.22%**
PERSONAL DE PLANTA	**140**	**64.81%**
TOTAL	**216**	**100%**

4.5 Selección de muestra

Se tomó una muestra aleatoria, cuyo tamaño estuvo supeditado a un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, aplicada en forma proporcional, al tamaño de los estratos que hemos planteado con la población objetivo, de manera que se tenga una muestra representativa de la población; es decir, aplicaremos un muestreo aleatorio estratificado de manera proporcional, al tamaño de la población objetivo considerando sus estratos.

De los cuales se ha determinado en forma no aleatoria los 07 directivos y 08 ejecutivos.

4.6. Técnicas de recolección de Datos

El análisis de los datos se realizó de manera cualitativa y cuantitativa.

La investigación utilizó como técnica de recolección de datos la técnica del "cuestionario". De este modo se aplicó un cuestionario con el fin de evaluar la modelo de excelencia operacional

El Cuestionario sobre Gestión Administrativa de la I.E. Consta de 3 ítems con ocho, dos y tres preguntas cada uno respectivamente. Fue desarrollado por los directivos y ejecutivos de la empresa. Y en caso de la variable dependiente se realizó una recolección de documental de la empresa.

CAPÍTULO V. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Análisis, Interpretación y Discusión de los Resultados

I. Negocio.- Un negocio debe producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la comunidad y esforzarse continuamente en mejorarlos.

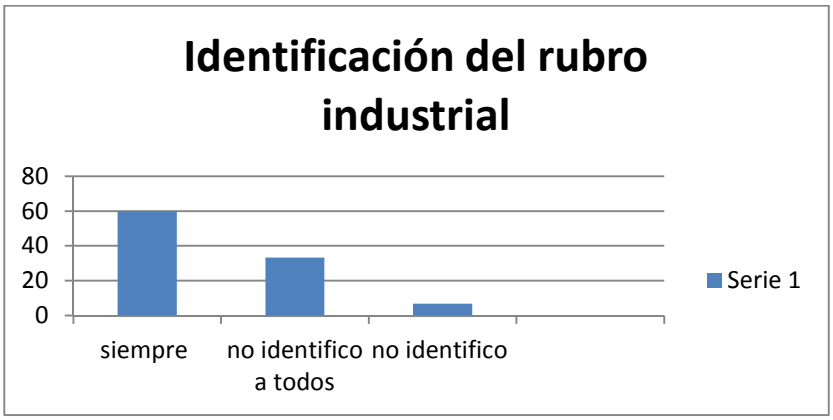
1. ¿De qué industria formamos parte?

Cuadro Nº 01

Identificación del rubro industrial.

Identificación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	60.0
No identifico a todos	5	33.3
No identifico	1	6.7
Total	**15**	**100.0**

El 60% identificación el rubro industrial de la empresa



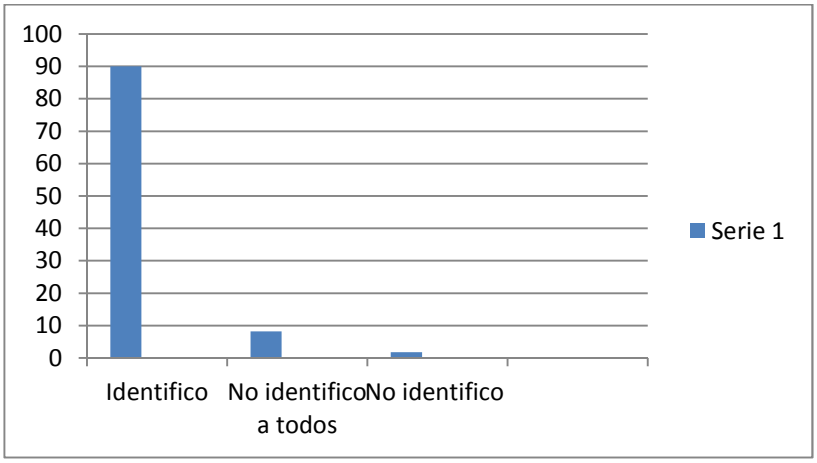
2. ¿Cuál es nuestro negocio principal/medular actualmente?

Cuadro Nº 02

Identificación del negocio principal.

Identificación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13.5	90.0
No identifico a todos	1.2	8.2
No identifico	0.3	1.8
Total	**15**	**100.0**

El 90% de identificación el negocio principal de la empresa



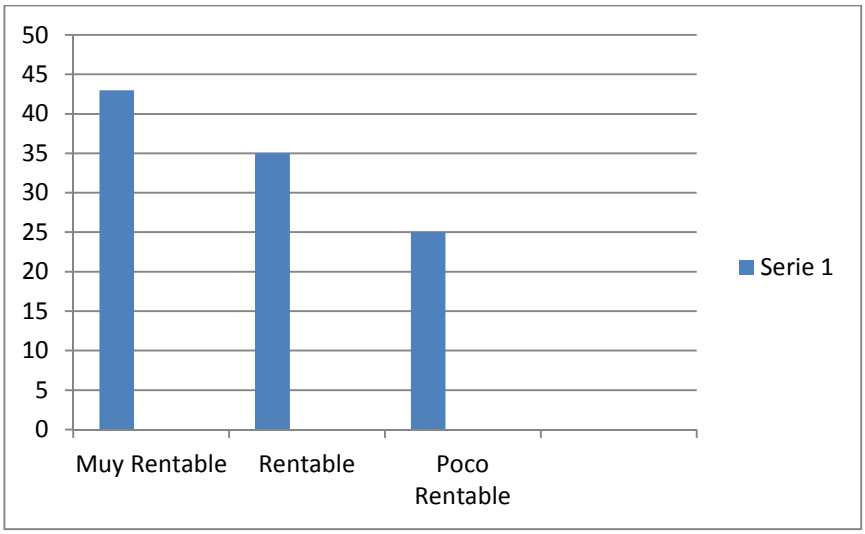
3. ¿Cómo vemos nuestro negocio principal/medular en el futuro?

Cuadro Nº 03

Rentabilidad del negocio principal.

Identificación	Frecuencia	Porcentaje
Muy Rentable	08	40.0
Rentable	05	35.0
Poco rentable	02	25.0
Total	**15**	**100.0**

El 40% determina que el negocio es muy rentable



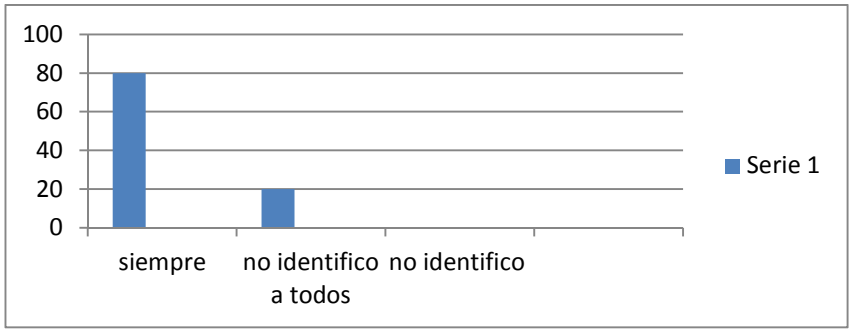
4. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Cuadro Nº 04

Identificación de los clientes.

Identificación	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	80.0
No identifico a todos	3	20.0
No identifico	0	00
Total	**15**	**100.0**

El 80% identificó a los clientes



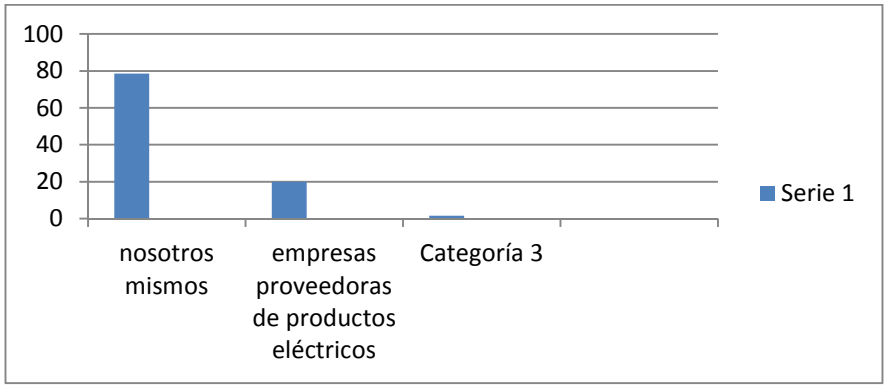
5. ¿Quiénes son nuestros competidores?

Cuadro Nº 05

Identificación de los competidores.

Identificación	Frecuencia	Porcentaje
Nosotros mismos	11	78.5
Empresas proveedoras de productos eléctricos	3	20.0
Otras empresas	1	1.5
Total	**15**	**100.0**

El 78.5% considera que ellos mismos son su competencia.



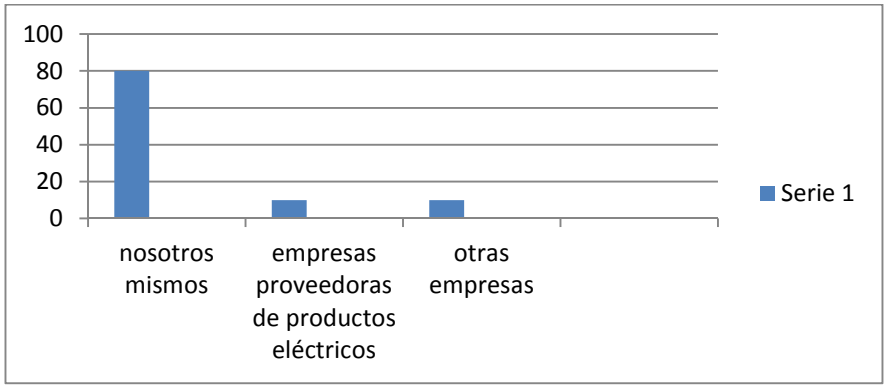
6. ¿Qué zona geográfica atendemos?

Cuadro Nº 06

Zona geográfica de atención.

Identificación	Frecuencia	Porcentaje
Lima provincia y Departamental	13	80.0
Otras zonas	1	10
Distribuidores/revendedores	1	10
Total	**15**	**100.0**

El 80% atiende en Lima provincia y departamental.



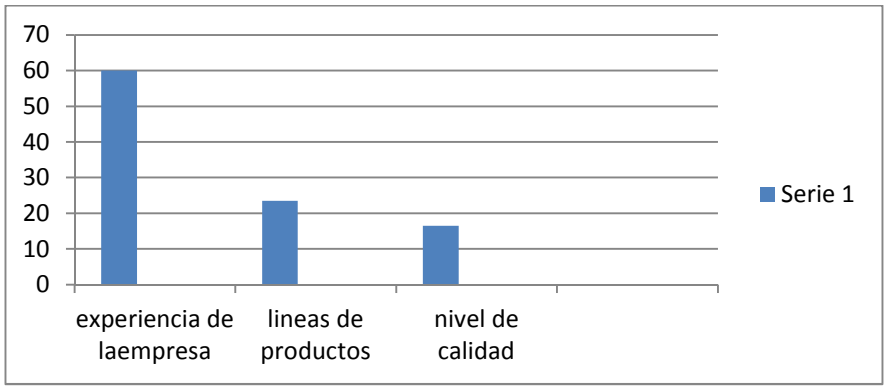
7. ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores?

Cuadro Nº 07

Diferencia con los competidores.

Diferencia con los competidores	Frecuencia	Porcentaje
Experiencia de la empresa	9	60.0
Líneas de productos	4	23.5
Nivel de calidad	2	16.5
Total	**15**	**100.0**

El 60% determina a la experiencia de la empresa, como la diferencia con los competidores.



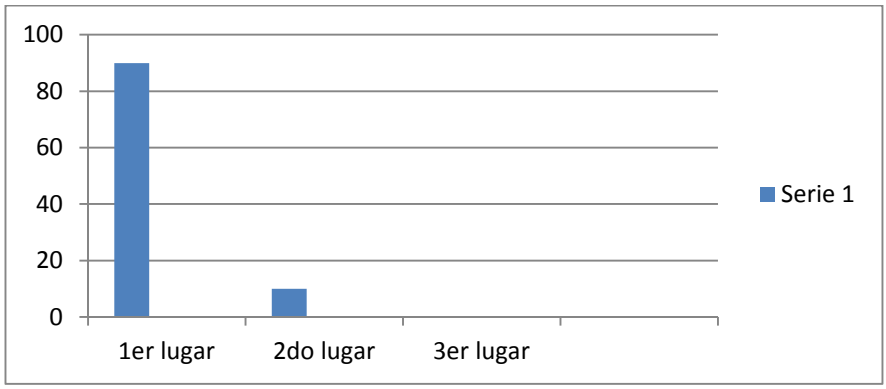
8. ¿En qué posición deberíamos estar entre nuestra competencia (¿1ro, 2do, 3ro…?)?

Cuadro Nº 08

Posición entre la competencia.

Identificación	Frecuencia	Porcentaje
Primer lugar	14	90.0
Segundo lugar	1	10
Tercer lugar	0	0
Total	**15**	**100.0**

El 90% se considera en primer lugar.



II. <u>Organización</u>.- Un negocio debe contribuir al desarrollo de sus trabajadores para fomentar así su compromiso con la empresa y sus objetivos.

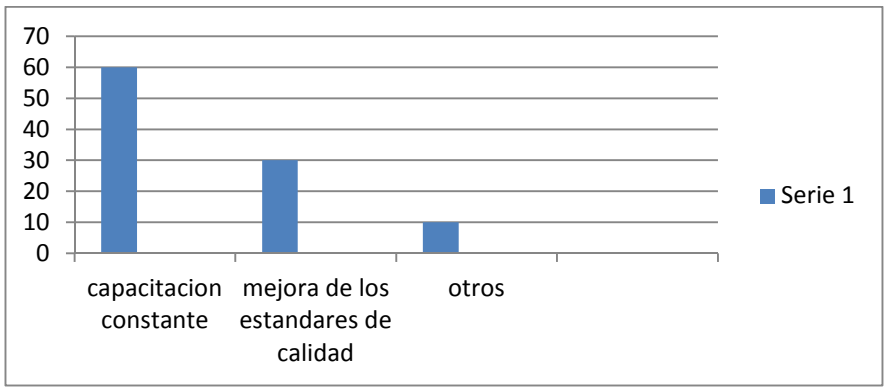
1. ¿Qué estamos haciendo para ayudar a nuestros empleados a aprender y crecer en sus trabajos?

Cuadro Nº 09

Actividades para aprender y crecer.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación constante	8	60.0
Mejora de los estándares de calidad	6	30.0
Otros	1	10.0
Total	**15**	**100.0**

El 60% determina a la capacitación constante, como la actividad para aprender y crecer.



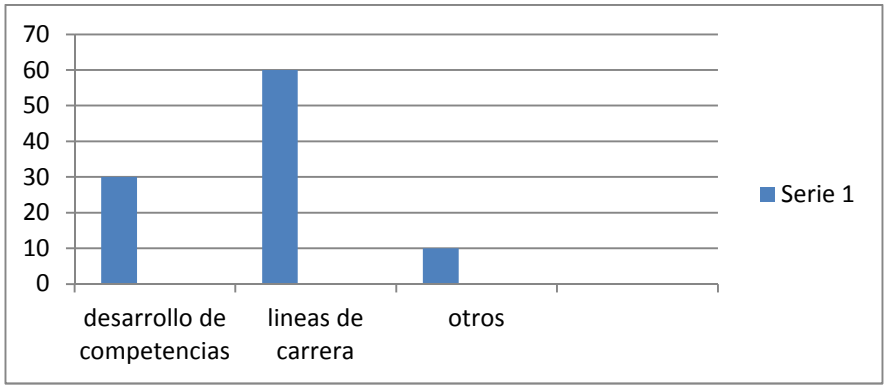
2. ¿Qué no estamos haciendo que deberíamos estar haciend0?

Cuadro Nº 10

Actividades que se deben hacer.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje
Desarrollo de competencias	4	30.0
Líneas de carrera	8	60.0
Otros	3	10.0
Total	**15**	**100.0**

El 60% determina a la líneas de carrera, como la actividad que se debe realizar.



III. <u>Comunidad</u>.- Un negocio debe contribuir al bienestar de la sociedad haciendo buen uso del capital humano y monetario. La empresa debe proveer la gestión, los sistemas y recursos. Los trabajadores deben esforzarse en hace el mejor uso de los recursos.

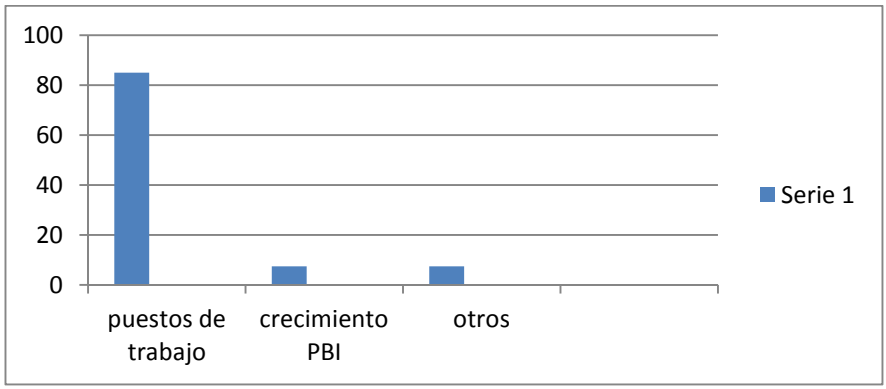
1. ¿Cómo es que nuestra empresa contribuye a la comunidad?

Cuadro Nº 10

Actividades que se deben hacer.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje
Puestos de trabajo	13	85.0
Crecimiento del PBI del país	1	7.5
otros	1	7.5
Total	**15**	**100.0**

El 85% considera que contribuye en puestos de trabajo.



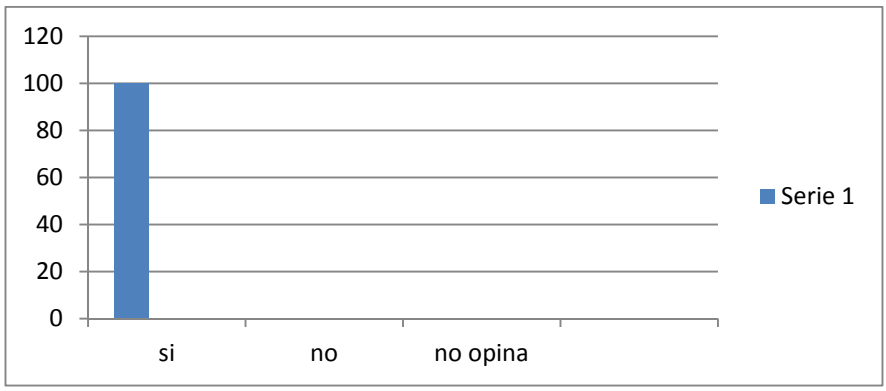
2. ¿Deberíamos hacer más para contribuir?

Cuadro Nº 10

Actividades que se deben hacer.

Actividades	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	100.0
NO		
NO OPINA		
Total	**15**	**100.0**

El 100% considera que se debe hacer más para contribuir como empresa.



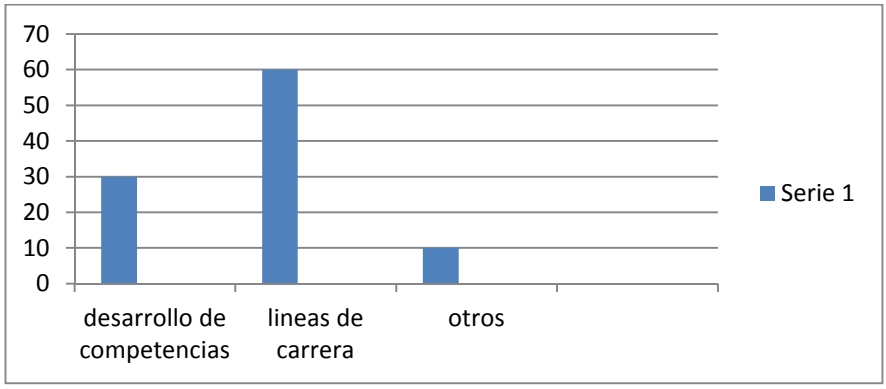
3. ¿Deberíamos hacer menos lo que daña?

Cuadro Nº 10

Actividades que menos dañan.

Actividades que menos dañan	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	100.0
Si		
No		
Total	**15**	**100.0**

El 100% considera que siempre se debe hacer actividades que menos dañan.



5.2 Prueba de Hipótesis

5.2.1 HIPOTESIS GENERAL

I.- PLANTEO DE HIPÓTESIS

Ho: Un modelo de excelencia operacional influye significativamente en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones de empresas de bienes y servicios: Caso CANELSA

Ha: Un modelo de excelencia operacional no influye significativamente en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones de empresas de bienes y servicios: Caso CANELSA

II.- REGLA PARA TOMAR DECISION ESTADISTICA

Si el Valor $p > 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Nula (Ho).

Si el Valor $p < 0.05$, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (Ha)

III.- ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se han relacionado las dos Variables Cualitativas, modelo de excelencia operacional y Crecimiento y desarrollo, utilizando la Prueba Estadística de la Chi Cuadrado, que permite obtener las correlaciones de Pearson y de Spearman, según se trate de variables cuantitativas o cualitativas, respectivamente; La Tabla de Contingencia se construye con los datos proporcionados por los directivos y ejecutivos.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Valor p (bilateral)	Valor p (bilateral)	Valor p (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,464(b)	1	,001		
Corrección por continuidad(a)	5,742	1	,017		
Razón de verosimilitudes	5,876	1	,015		
Estadístico exacto de Fisher				,025	,025
Asociación lineal por lineal	11,326	1	,001		
N de casos válidos	83				

Ha Calculado sólo para una tabla de 2x2.

b 2 casillas (50,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,29.

La correlación de las Variables, MEO y Crecimiento y desarrollo, alcanzó un 37.2 %

Medidas simétricas

		Valor	Error típ. asint.(a)	T aproximada(b)	Valor p
Intervalo por intervalo	**Correlación de Pearson**	**,372**	,203	3,603	,001(c)
Ordinal por ordinal	**Correlación de Spearman**	**,372**	,203	3,603	,001(c)
N de casos válidos		83			

a Asumiendo la hipótesis alternativa.

b Empleando el error típico asintótico basado en la hipótesis nula.

c Basada en la aproximación normal.

IV. INTERPRETACION

Con el Valor p = 0.001 < 0.05, podemos afirmar que el MEO contribuye a elevar el crecimiento y desarrollo de una empresa de bienes y servicios: caso CANELSA. La influencia es significativa, y alcanza una correlación de Nivel Aceptable de 37.2 %.

5.2.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1.

I.- PLANTEO DE HIPÓTESIS.

Ho: Los principios rectores de excelencia operacional influyen significativamente en el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de bienes y servicios: Caso CANELSA

Ha: Los principios rectores de excelencia operacional no influyen significativamente en el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de bienes y servicios: Caso CANELSA

II.- REGLA PARA TOMAR DECISION ESTADISTICA

Si el Valor p > 0.05, se Aceptará la Hipótesis Nula (Ho)

Si el Valor p < 0.05, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (Ha)

III.- ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se ha relacionado los principios rectores del MEO (Variable Cualitativa), con el Crecimiento y Desarrollo, utilizando la Prueba Estadística de Rangos de Friedman, que tiene a la chi cuadrado como Contraste teórico de hipótesis.

La Tabla de Rangos se formuló con los datos proporcionados por los 83 estudiantes encuestados.

El rango promedio de crecimiento y desarrollo fue de 1.45, y de los principios rectores fue de 1.55

Rangos

	Rango promedio
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	1,45
PRINCIPIOS RECTORES	1,55

La prueba de Friedman arrojó un Valor p = 0.33

Estadísticos de contraste(a)

a Prueba de Friedman

Chi-cuadrado	**4,571**
Grados de libertad	**1**
Valor p	**,033**
N	**15**

IV. INTERPRETACION.

Con el Valor p = 0.003 < 0.05, podemos afirmar que los principios rectores del MEO contribuye en el crecimiento y desarrollo de una empresa de bienes y servicios. Caso: CANELSA.

5.2.3 HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2.

I.- PLANTEO DE HIPÓTESIS.

Ho: La metodología de la excelencia operacional es la adecuada para el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de bienes y servicios: Caso CANELSA

Ha: La metodología de la excelencia operacional no es la adecuada para el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de bienes y servicios: Caso CANELSA

II.- REGLA PARA TOMAR DECISION ESTADISTICA

Si el Valor p > 0.05, se Aceptará la Hipótesis Nula (Ho)

Si el Valor p < 0.05, se Aceptará la Hipótesis Alternativa (Ha)

III.- ESTADISTICA DE CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Se ha relacionado la Metodología (Variable Cualitativa), con el Crecimiento y desarrollo de una empresa de bienes y servicios, utilizando la Prueba Estadística de Rangos de Friedman, que tiene a la chi cuadrado como Contraste teórico de hipótesis.

La Tabla de Rangos se formuló con los datos proporcionados por los 15 directivos y ejecutivos encuestados.

El rango promedio de la calidad de formación profesional fue de 1.34, y el de Nivel Metodológico fue de 1.66

Rangos

	Rango promedio
CRECIMIENTO Y DESARROLLO	1,34
METODOLOGÍA	1,66

La prueba de Friedman arrojó un Valor p = 0.000

Estadísticos de contraste(a)

a Prueba de Friedman

Chi-cuadrado	**22.091**
Grados de libertad	**1**
Valor p	**,000**
N	**15**

IV. INTERPRETACION.

Con el Valor p = 0.003 < 0.05, podemos afirmar que la metodología de la excelencia operacional contribuye en el crecimiento y desarrollo de una empresa de bienes y servicios. Caso: CANELSA.

5.3 Presentación de los Resultados

Los *RESULTADOS* obtenidos de este proceso de cambio deben ser medidos con la finalidad de ser superados constantemente:

- Satisfacción de los clientes
- Satisfacción de los accionistas
- Satisfacción de los colaboradores
- Satisfacción de la sociedad

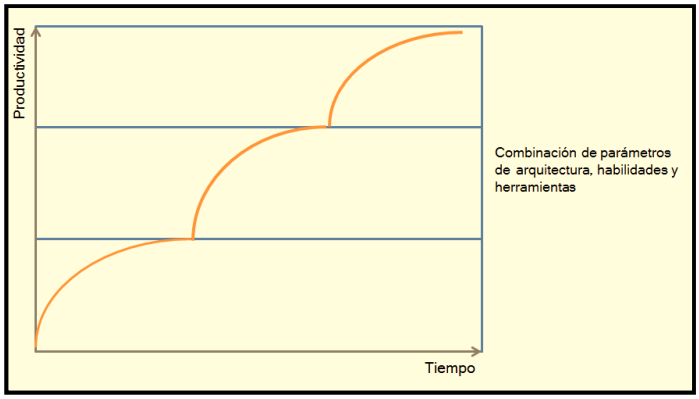


Figura N°8: Relación de la Productividad vs. Tiempo

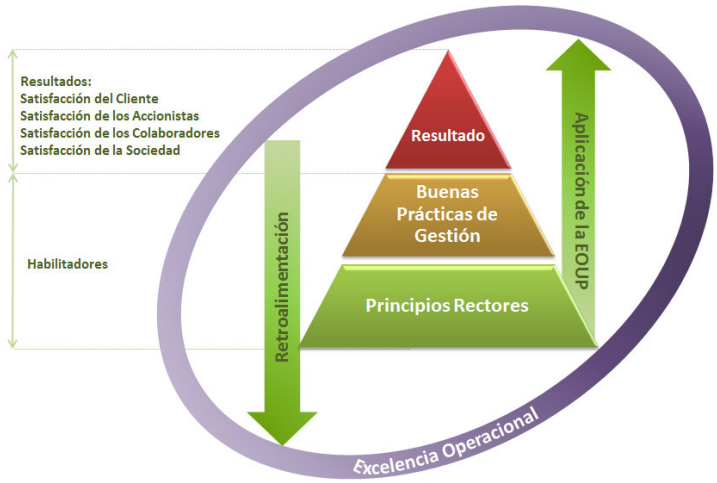


Figura N°9: Modelo de Excelencia Operacional

Los habilitadores del modelo permitirán la consecución de resultados, debiendo por ello, tener como parte de la arquitectura del negocio una filosofía de mejora continua que permita cambiar, precisamente, estos habilitadores cuando la frontera de la productividad se haya alcanzado.

Este ciclo de largo plazo está alineado a la estrategia y a la visión de la empresa, nutriéndose, además, de las opciones que el entorno ofrece sobre nuevas técnicas de gestión y tecnológicas, así como perfeccionamientos en las habilidades de las nuevas generaciones de colaboradores.



Los resultados obtenidos por las empresas durante su gestión son aquellos a través de los cuales la empresa mide el éxito.

Como ya se ha dicho, los resultados se miden, en última instancia, con la satisfacción del cliente, la satisfacción de los accionistas, la satisfacción de los colaboradores y la satisfacción de la sociedad.

Independientemente de las diferentes estrategias de negocio que las empresas adopten, éstas siempre aspiran a conseguir resultados desde estas perspectivas y deben lograr, permanentemente, un balance entre ellas.

Los buenos resultados se pueden conseguir fortuitamente, al azar o impulsados por un entorno favorable; sin embargo, las empresas buscan que éstos sean sostenibles en el tiempo, y ante un entorno competitivo, superiores a los de la competencia.

Para lograr lo antes mencionado, hemos presentado extensamente los principios rectores que la empresa debe seguir para tener una cultura empresarial que sea campo fértil para la aplicación de un marco de trabajo respecto a sus operaciones, que modele su estructura, las herramientas que usa y las habilidades que sus colaboradores deben tener. Este marco de trabajo lo hemos definido como de buenas prácticas de gestión, mientras que los principios rectores nos definen el por qué se hacen las cosas de determinada manera, así como las creencias en que nos basamos para que nuestras conductas sean consistentes y nos den naturalidad para avanzar en la dirección correcta.

Finalmente, el aprendizaje en la empresa se da al medir constantemente los resultados, y con ello revisar nuestras prácticas de gestión y la aplicación de nuestros principios. Los resultados deben tener, siempre, una escala contra la cual medirse, que al mismo tiempo estará en función de nuestro entorno.

CONCLUSIONES

1. Se confirma la hipótesis principal de la presente investigación en el sentido de que efectivamente, en base al Valor p = 0.001 < 0.05, podemos afirmar que un modelo de excelencia operacional influye significativamente con el crecimiento y desarrollo de las organizaciones de empresas de bienes y servicios: Caso CANELSA.

2. Se alcanza una correlación de Nivel Aceptable de 37.2 %. Lo cual implica que un modelo de excelencia operacional influye significativamente con el crecimiento y desarrollo de las organizaciones de empresas de bienes y servicios: Caso CANELSA.

3. También se confirma que la hipótesis los principios rectores de excelencia operacional influyen significativamente en el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de bienes y servicios: Caso CANELSA.

4. Podemos afirmar que la metodología de la excelencia operacional es la adecuada para el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas de bienes y servicios: Caso CANELSA.

RECOMENDACIONES

1. Como se ha observado es factible aplicar un modelo de excelencia operacional en las organizaciones de empresas de bienes y servicios, por lo cual sería conveniente aplicarlo en otros tipos de empresas.

2. Debemos avanzar hacia un modelo de excelencia operacional, cuyos principios rectores no solamente influyan en el crecimiento y desarrollo en organizaciones de empresas, sino también en el mercado laboral en conjunto.

3. Igualmente en otras investigaciones se puede mejor la metodología de la excelencia operacional aplicándola en otras empresas y de otros rubros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREU PINILLOS, Alberto (2005): La Responsabilidad Social Corporativa: un concepto por definir. Responsabilidad Social de las Empresas y Economía Social. España. CIRIEC

ALARCÓN, R. (2008) Métodos y diseños de investigación del comportamiento. Lima, Ed. Universitaria de la Universidad "Ricardo Palma".

ANAYA, J. y Polanco, S. (2005) Innovación y mejora del procesos logísticos. Madrid, Ed. Esic.

ANAYA, J. Logística integral. (2000) La gestión operativa de la empresa. Madrid, Ed. ESIC,.

BERENSON, M. y Levine, D. (2000) Estadística básico para administradores. México, Ed. Prentice-Hall,.

CHRISTOPHER, M. Logística. (2000) Aspectos estratégicos. México, Ed. Limusa,.

CLAVER CORTÉS, E., LLOPIS TABERNER, J., LLORET LLINARES, M. Y MOLINA MANCHÓN, H. (1994): Manual de Administración de Empresas, Civitas, Madrid.

CUERVO GARCÍA, A. (1994): Introducción a la Administración de Empresas, Civitas, Madrid.

CUESTA FERNÁNDEZ, Félix (2004): La transformación empresarial como base de la competitividad: de la empresa tradicional a la empresa virtual. Madrid. Ediciones Pirámide

DOWNIE, N.M. y HEATH, R.W. (1986) Métodos estadísticos aplicados. México, Ed. Harla.

HERNÁNDEZ, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. México, Ed. McGraw-Hill,

KERLINGER, F.N. (2007) Investigación del comportamiento. Técnicas y metodología. México, Ed. Interamericana.

LEVIN, R. y Rubin, D. (2000) Estadística básica para administradores. México, Ed. Prentice-Hall.

LONG, D. (2006) Logística internacional. Administración de la cadena de abastecimiento global. México, Ed. Limusa,.

MARTÍNEZ, América y CORRALES, Martha coords. (2010) Administración de conocimiento y desarrollo basado en conocimiento: redes e innovación. Clasificación: 658.06 A24

MENGUZZATO, M. Y RENAU, J. J. (1991): La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque Innovador del management, Ariel, Barcelona.

PÉREZ, C. (2000) Técnicas de muestreo estadístico. México, Ed. Alfaomega,

PONCE, E. y Prida, B. (2004) La logística de aprovisionamientos para la integración de la cadena de suministros. Madrid, Ed. Prentice-Hall,

QUEZADA, L. (2009) Estadística con PASW 18. Lima, Ed. Macro.

SCHEAFFER, R. Mendenhall III, W. y Ott, L. (2007) Elementos de muestreo. Madrid, Ed. Thomson,

SIERRA BRAVO, R. (1983) Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios. Madrid, Ed. Paraninfo.

YATES, Carmen (2008) La empresa sabia: la excelencia para una gestión innovadora. Clasificación: 658.4 Y37