

MODULO I: ADMINISTRACIÓN MODERNA Y ESTRATÉGICA II**1.1 HERRAMIENTAS NUEVAS DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA:****1.1.1 BENCHMARKING****Conceptos:**

- Proceso de comparación y medición las operaciones o procesos internos de una organización versus los de un representante mejor de su clase y de su sector. Los diferentes grados de eficacia y eficiencia registrados entre los diversos sectores de una misma empresa, hacen posible la aplicación de procesos de Benchmarking internos y descubrir así las "mejores prácticas de la organización".
- Es un proceso sistemático, continuo de investigación y aprendizaje para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales .
- Método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria.
- Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria.(David T. Kearns, Xerox Corporation).

Tipos de Benchmarking

- **Interno:** Parte de la base de que dentro de una organización existen diferencias entre sus distintos procesos de trabajo. Algunos de ellos pueden ser más eficientes y eficaces que los de otras áreas de la misma empresa.
- **Competitivo:** Identifica productos, servicios y procesos de los competidores directos de la empresa y los compara con los propios.
- **Funcional:** Identificar productos, servicios y procesos de empresas no necesariamente de competencia directa. Generalmente apunta a las funciones de Marketing, Producción, Recursos Humanos o Finanzas.
- **Genérico:** Algunas funciones o procesos en los negocios son las mismas con independencia en las disimilitudes de las industrias, por ejemplo el despacho de pedidos. El beneficio de esta forma de benchmarking, la más pura, es que se pueden descubrir prácticas y métodos que no se implementan en la industria propia del investigador.

El fin del Benchmarking es obtener lo mejor de lo mejor y es por ello que se pone en comparación con la competencia para buscar la mejor forma de agregar valor al cliente y por lo tanto a la marca, y esta poco a poco vaya ocupando un lugar cada vez más importante en la mente del consumidor en comparación con la competencia.

Fases:

Según **Spendolini**².

- Definir a que se le va a aplicar el Benchmarking: definir los clientes, sus necesidades de información, definición de los factores críticos de éxito.
- Formar el equipo de Benchmarking: formar equipos de acuerdo a la función o interfuncionalidad o ad hoc, las personas involucradas en el proceso de Benchmarking, definir las funciones y responsabilidades del equipo, capacitarlos.
- Identificación de los socios del Benchmarking: personas u organizaciones relacionadas con la investigación, búsqueda de las mejores prácticas.
- Recopilación y análisis de la información: definición de los métodos como entrevistas, encuestas, publicaciones, archivos, asociaciones.
- Organizar la información, analizar la información y aplicarla

Obstáculos:

- Objetivos de Benchmarking demasiado amplios
- Calendarios poco prácticos
- Mala composición del equipo.

Éxito del Benchmarking:

- Búsqueda del cambio
- Orientación a la acción
- Apertura frente a nuevas ideas
- Concentración en la mejora de las prácticas
- Disciplina
- Adecuada coordinación de recursos y esfuerzos

1.1.2 CALIDAD TOTAL**Concepto:**

La calidad total implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma.

Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios.

Su interés apunta a una idea estratégica que implica una permanente atención a las necesidades del cliente y a una comunicación continua con el mercado para el desarrollo de una lealtad y preferencia de los clientes o usuarios.

² Michael J. Spendolini, Ph.D., es el fundador y presidente MJS de Asociados, una firma de consultoría ubicada en Monarch Beach, California, cuyos clientes incluyen a BP-Amoco, Pepsico, Motorola, ScrippsHealth, AlliedSignal, General Motors, ABB, Novartis, Phelps Dodge, Disney Epcott, y Nokia. Antes de formar Asociados MJS, él llevó a cabo una serie de cargos directivos de Xerox Corporation.

Algunos elementos de un programa de Calidad Total:

- Convencimiento de la necesidad de adaptarse a los cambios.
- Visión de largo plazo.
- Compromiso total de la Alta Dirección.
- Administración participativa y trabajo en equipo.
- Mejora continua de todos los procesos de la empresa.
- Programa de capacitación en todos los niveles de la empresa.
- Adecuado uso de herramientas estadísticas en la toma de decisiones.

Para lograr mejores niveles de calidad y competitividad se necesita un planteamiento de mejora continua, bien definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades de trabajo. Las mejoras deben orientarse a lograr un valor agregado percibido por el cliente.

Al dar una respuesta rápida y eficiente y proporcionar de manera consistente un valor superior a los clientes o usuarios, se logran ventajas adicionales en el mercado. Para lograr dichos objetivos, el proceso de mejora continua debe incluir ciclos regulares de planeación, ejecución y evaluación.

Factores claves en la Calidad Total (Deming):

- Atención al cliente. Tanto al cliente interno como al externo.
- Dedicación total. Todos los miembros de la empresa girando en torno a la calidad.
- Evaluación. Establecer puntos de partida, formas de evaluar procesos y resultados, puntos críticos, indicadores de costos.
- Apoyo sistemático. Liderar el proceso, comunicaciones, sistemas gerenciales.
- Mejora continua. Prevenir e innovar, anticipar necesidades del cliente, reducción de ciclos.

Requerimientos:

- Todo integrante de la empresa debe estar informado y comprometido en el logro de un buen desempeño.
 - Participación creativa y eficaz en la consecución de los propósitos planteados.
 - Capacitar y entrenar continuamente en filosofías y técnicas de calidad.
 - Comprender y solucionar problemas y decisiones que afecten a los clientes.
 - Inmediata respuesta y reducción de los ciclos en los procesos de trabajo.
 - Diseño de procesos con calidad.
 - Reducción de desperdicios, problemas y costos.
- ✓ **K. Ishikawa**, estableció siete herramientas básicas (seis estadísticas y una de análisis) de la calidad:
1. El diagrama causa—efecto.
 2. Las hojas de verificación y recopilación de datos.
 3. Histograma.
 4. Diagrama de Pareto.
 5. Estratificación.

6. Diagrama de dispersión.
7. Gráficas de control.



<http://www.mailxmail.com/curso-calidad-total-empresa/principios-basicos-conseguir-calidad-total>

✓ **14 principios de Deming³:**

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adaptar la nueva filosofía (de administración).
3. No depender más de la inspección masiva (integrar la calidad al producto desde el primer momento).
4. Terminar con los contratos de compra basados sólo en el precio (relación de largo plazo con los proveedores).
5. Mejora continua y por siempre del sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo.
8. Desterrar el temor (lograr clima de confianza).
9. Derribar barreras existentes entre las áreas de staff (trabajar en equipo más que funcionalmente).
10. Eliminación de slogans, exhortaciones y metas para la fuerza laboral (evitar relaciones adversarias).
11. Eliminación de cuotas numéricas (para evitar sólo tomar en cuenta los números y no los métodos y la calidad).
12. Derribar barreras que impiden el orgullo de hacer bien el trabajo.
13. Instituir un programa riguroso de educación y re-entrenamiento.
14. Tomar medidas para lograr la transformación (compromiso de la Alta Dirección).
15. La filosofía de la calidad total tiene una visión a largo plazo. Asimismo, es indispensable retroalimentar todo el proceso de mejoramiento continuo con resultados a corto plazo.

3 William Edwards Deming (14 de octubre de 1900 - 20 de diciembre de 1993). Estadístico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial.

La calidad total debe fortalecerse con otras actividades de carácter estratégico como el Benchmarking para obtener información comparativa de las mejores prácticas de trabajo.

Ciclo Shewhart (P: H: V: A:) = Planificar, Hacer, Verificar, Actuar.

- Planificar: Visión de futuro, compromiso gerencial actual y futuro.
- Hacer: Conocer los procesos, rediseñarlos, aprender de los errores, ponerse las pilas.
- Verificar: Detección de los puntos fuera de los límites prefijados y correcciones.
- Actuar: Acción participativa y trabajo en equipo tanto al interior (gerencia, empleados, trabajadores...) como al exterior de la empresa (clientes, proveedores, distribuidores...).

Ideas sustentadoras de la Administración de la Calidad Total:

- Enfoque de sistemas.
- Herramientas de la Administración de Calidad Total.
- Dirigida al cliente.
- Compromiso de la Dirección.
- Participación de empleados.

1.1.3 EMPOWERMENT

Concepto:

Empowerment significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar a parte de su autoridad decisional y entregarla a trabajadores y equipos.

Empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas.

Fundamento:

Según **Koontz y Weichrich**, funciona así:

Poder = Responsabilidad (P=R)

Si Poder > Responsabilidad (P > R). El resultado sería una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable por sus acciones.

Si Responsabilidad > Poder (R > P). El resultado sería la frustración por parte de los subordinados, ya que carecen del poder necesario para desempeñar las actividades de las que son responsables.

Características:

- Los trabajadores se sienten responsables no sólo por su tarea, sino por hacer que la organización funcione mejor.
- El individuo se transforma en un agente activo de solución de sus problemas.
- El trabajador toma decisiones en lugar de ser un simple duplicador de órdenes.
- Las organizaciones se diseñan y rediseñan para facilitar la tarea de sus integrantes.

Acciones a seguir:

- Definir los elementos claves de cada trabajo.
- Establecer y revisar periódicamente los indicadores.
- Describir claramente los objetivos y resultados esperados.
- Potenciar, enseñar, retro-alimentar.



<http://ginnaisabeltaveralesmes.wordpress.com/empowerment-2/>

Resultados:

- Mejora el desempeño de los equipos de trabajo.
- Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos.
- Incrementa la satisfacción de los clientes.
- Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
- Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en las empresas.
- Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
- Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa.
- Favorece la rápida toma de decisiones.
- Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente.
- Mejora los servicios.
- Faculta al empleado para tomar decisiones.
- Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.

Desarrollando una actitud de Empowerment:

- De los errores se aprende.
- Las personas son personas. Tienen autoestima, quieren ser escuchados, tienen opinión, quieren ser responsables.
- La delegación exitosa. Establezca misiones y confíe.
- Redefina su poder. Establezca un mix de: competencia, empatía, jerarquía, etc.
- Lidere: monitoree, oriente, decida, guíe, refuerce.

1.1.4 DOWNSIZING

Concepto:

Forma de reorganización o reestructuración de las empresas mediante la cual se lleva a cabo una mejoría de los sistemas de trabajo, el rediseño organizacional y el establecimiento adecuado de la planta de personal para mantener la competitividad. En strictu sensu significa una reducción de la planta de personal, pero, en general expresa una serie de estrategias orientadas al Rightsizing (logro del tamaño organizacional óptimo) y/o al rethinking (repensar la organización).



<http://mentalgroup-downsizing.blogspot.com/>

Tipos de downsizing:

- **Reactivo:** Se responde al cambio, a veces, sin un estudio acucioso de la situación. Los problemas que se derivan de esta posición suelen ser predecibles: reducción de la planta de personal sólo por respuesta, sin un diagnóstico adecuado, ambiente y clima laboral inadecuado, daños son costosos y alto impacto negativo en la eficiencia de la empresa.
- **Proactivo:** Es un proceso de anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno, este tipo de opción posibilita resultados y efectos más rápidamente y requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa.

Condiciones para un downsizing estratégico:

- Utilización de un marco sistemático de trabajo y una metodología adecuada.
- Determinación acerca de si el downsizing va a dirigirse hacia los procesos o hacia una verificación de los objetivos de la empresa.
- Definición del marco y condiciones en las que se va a llevar a cabo el downsizing.
- Establecimiento de las herramientas que se emplearán.
- Desarrollo de un plan de administración del cambio.
- Definición de un plan para mantener y mejorar el desempeño durante y después del downsizing.
- Considerar a quienes afectará el proceso de downsizing.
- Determinar la profundidad del ajuste y el tiempo disponible para ello.
- Determinación de los puestos y tareas a eliminar, fusionar o redefinir.

Ventajas:

- Disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios.
- Organizaciones más flexibles y ligeras.

Conceptos Relacionados:

1. **Resizing:** Volver a dimensionar o medir. Se podría decir que surge a consecuencia de una política de downsizing que ha producido un déficit de productividad o incremento de resultados negativos. Aparece como un gran avance pero mejora sólo parcialmente el funcionamiento, la productividad y la eficiencia de las organizaciones.
2. **Rightsizing:** "Medición correcta", es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible. Implica la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercado a partir de las necesidades del cliente (deleitándolos y seduciéndolos). Se plantea como básico un proceso comunicacional desde y hacia el cliente.

Principios básicos del Rightsizing:

- Analizar y eliminar toda actividad, proceso o área que no agregue valor
- Reducir los procesos, haciéndolos más cortos, simples y productivos

Promueve la descentralización de las decisiones, cambiando la actitud del personal desde una perspectiva de mero ejecutor a un decisor participativo. Obviamente esto requiere de un compromiso por parte de las persona y de una administración estratégica al respecto. Los resultados serán el reflejo de una administración estratégica de los cambios, aprovechamiento de oportunidades y nuevas formas o herramientas de la administración.

1.1.5 COACHING**Concepto:**

Es una formación individualizada. Algunos expertos lo definen como un proceso de orientación y entrenamiento que muchas compañías prestan a directivos que están consolidados en sus puestos y que son valiosos para las propias empresas. A través de este modo de ser y hacer del coaching se ayuda a estos ejecutivos a ser más eficaces en sus puestos. No sólo se benefician los empleados de ellos, sino también las empresas.



<http://pacomorales.com/programamedio.html>

La figura del coach proviene del mundo deportivo. Es el entrenador de un equipo que recomienda lo que hay que hacer pero también tiene un fuerte componente de liderazgo y motivación. Marca la estrategia a seguir y la táctica pero además debe estimular psicológicamente y lograr que los jugadores se diviertan y sean ordenados en sus pensamientos.

Para algunos, el coaching es una especie de premio ya que está dirigido a personas o profesionales más valiosos y de más interés para la empresa. Por ello, las empresas utilizan esta técnica para los directivos en los que quieren invertir, en los que asumen

responsabilidades y en los que sus decisiones tendrán gran importancia para la empresa.

Diferencia entre Coach y Consultor:

El coach ofrece un servicio personalizado llamado coaching, que además de ayudar a aclarar ideas de negocios también enseña a identificar los puntos fuertes y débiles y cómo superarlos. Ayuda a cumplir objetivos y a establecer las prioridades, todo ello dentro de un trato humano y un trabajo psicológico importante.

El consultor posee una connotación más corporativa y básicamente apunta a establecer las pautas de lo que se debe hacer, pero no hay, necesariamente, un ningún tipo de motivación ni de ayuda personal para quien recibe el servicio.

Más que nada orienta en la teoría y recomienda las acciones a realizar.

Metodología del Coaching (John Seidler, Director Asociado de la Consultora Manchester Partners USA.):

- Pre coaching: Toma de contacto con la empresa y con el participante; se analiza el contexto y se definen los objetivos.
- Coaching: Reuniones estructuradas del participante con el consultor para explorar la situación actual, para detectar una serie de opciones que lleven al participante a alcanzar los objetivos, y más adelante se lleva a cabo una planificación, un lanzamiento y una validación de las acciones.
- Seguimiento: El consultor comprueba el alcance de los objetivos por parte del participante, las mejoras conseguidas y se planifican futuras acciones.

Coaching Interno:

Los ejecutivos, en tanto líderes, saben que tienen que entrenar y asesorar (Coaching) a sus colaboradores., **W. Byham** en el libro "Zapp! The Lightning of Empowerment", establece siete etapas para lograr la sinergia adecuada en los equipos de trabajo:

1. Explicar el propósito y la importancia de lo que se está tratando de enseñar a la persona.
2. Explicar los procesos y las técnicas que las personas deberían usar.
3. Mostrar a la persona cómo se hace.
4. Observar mientras las personas practican el proceso.
5. Proveer retroalimentación inmediata y específica, ya sea para corregir errores o reforzar éxitos.
6. Expresar confianza en la habilidad de la persona para ser exitosa.
7. Poseer la necesaria empatía para establecer una relación de igual a igual con sus colaboradores y sin perder de vista el logro de un objetivo común.

El Coach:

- El coach ha de ser un profesional en el mundo de la empresa y con experiencia demostrada.
- El coach, junto al participante deben debatir y preparar el plan estratégico a cumplir.
- Desde el punto de vista personal, crecen los niveles de confianza y autoestima y se recupera el grado de satisfacción personal.

1.1.6 BALANCED SCORECARD**Concepto:**

Según **Robert Kaplan y David Norton**, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe "contar la historia de sus estrategias", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole.

Componentes básicos de un BSC (Kaplan y Norton):

- **Cadena de Relaciones de Causa Efecto:** Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- **Enlace a los Resultados Financieros:** Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- **Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías:** Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita "hacer bien" para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

- **Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.



Implantación del BSC: (Kaplan y Norton). Modelo de las 4 fases:

- ✓ **Fase 1:** Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.
- ✓ **Fase 2:** Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.
- ✓ **Fase 3:** Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.
- ✓ **Fase 4:** Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

El Balanced Scorecard en Perspectiva:

- ✓ **Perspectiva Estratégica:**

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia.

✓ **Perspectiva del Accionista:**

Respondiendo a las expectativas del accionista. La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

✓ **Perspectiva de Clientes:**

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen: Satisfacción de Clientes, Desviaciones en Acuerdos de Servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

✓ **Perspectiva de Procesos Internos:**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.

Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: Tiempo de Ciclo del Proceso (cycle time), Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Trabajo, Desperdicio (Costos de Calidad), Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo, /Reingeniería, Eficiencia en Uso de los Activos.

✓ **Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:**

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio..

La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Ciclo de Toma de Decisiones Clave, Disponibilidad y Uso de Información Estratégica, Progreso en Sistemas de Información Estratégica, Satisfacción del Personal, Clima Organizacional.

1.1.7 CAPITAL INTELECTUAL

Hoy, la creación de riqueza es un hecho mental. RICHARD KARLGAARD, Director de Forbes.

Llegó la nueva economía.....Y nos tomó por sorpresa. Llegó con todo su empuje, sus nuevos negocios, sus nuevos mercados y clientes, sus nuevos productos y sobre todo, llegó con sus nuevas reglas, normas, procedimientos y demás, los mismos que rompen todo género preestablecido.

Las empresas ya no valen lo que dicen los libros contables; de hecho, "...los gerentes se esfuerzan aquí y ahora por adaptarse al desplazamiento del centro de gravedad económico, de administrar y medir los activos materiales y financieros, a cultivar y multiplicar el conocimiento como los actos más significativos de creación de valor".

El valor de las organizaciones sigue estando en los activos, pero la clasificación de este concepto ha cambiado totalmente ya que se ha encontrado que los tipos de activos tradicionalmente aceptados (fijo, circulante), no miden realmente el verdadero valor de una organización lo que da una diferencia significativa entre lo que arrojan los libros contables y el valor que pudiera tener dicha empresa en el mercado.

Igualmente pasa con el concepto de capital, tal y como se entiende en la contabilidad tradicional; el capital social y el capital de trabajo ya no son suficientes para reflejar el verdadero valor de una compañía.

Surgen los activos intangibles.... y el enfoque al conocimiento

Los activos intangibles surgieron como una reacción al hecho de reconocer que había una serie de factores, distintos a los que la contabilidad tradicional tomaba, que pueden llegar a jugar un papel significativo para determinar el valor real de una empresa.

En principio se empezó a hablar de derechos de autor, patentes, marcas de fábrica, etc., como ejemplos de este concepto; sin embargo, al irse perfilando el enfoque de las empresas hacia el conocimiento como ventaja competitiva, el concepto de activo intangible empezó a desarrollarse de una forma más completa, profunda y complicada. Fue así como los 90's se caracterizaron por la introducción de este nuevo enfoque, lo que motivó que diversos gurus de la administración expusieran declaraciones como las siguientes:

- ✓ La innovación es la competencia central de la empresa moderna competitiva; **Peter Druker.**
- ✓ En un mundo de cambio rápido y aun explosivo, las empresas tienen que construir una organización comparativamente dinámica que reúna a los clientes, empleados y socios estratégicos en busca de relaciones, productos y ambientes de trabajo que creen gran entusiasmo, creatividad y satisfacción; **Tom Peters.**
- ✓ La prosperidad competitiva de una empresa es función de la combinación de fuerza, energía y competencia de sus proveedores, clientes, competidores actuales y competidores en potencia, incluyendo entre estos últimos, muy peligrosamente, a competidores que no se esperaban, provenientes de un campo enteramente distinto, que ofrecen una nueva categoría sustitutiva de productos; **Michael Porter.**
- ✓ Para permanecer competitivos, y aun para sobrevivir- las empresas tendrán que autoconvertirse en organización de especialistas del conocimiento. Una organización será un conjunto de especialistas que buscarán la mejor manera de hacer productivo el conocimiento; **Peter Drucker.**
- ✓ El cuestionar la forma de razonar de alguien no es un signo de desconfianza sino una valiosa oportunidad para aprender; **Chris Argyris.**

Y surgen otros tipos de capital:

.....Que se abocan a medir una serie de valores de la organización ocultos, hasta ahora y que toman tres formas básicas, a saber: capital humano, capital estructural y capital clientela.

✓ Capital Humano:

Las competencias del personal, compuestas por los conocimientos, las habilidades y el expertise de todos y cada uno de los participantes dentro de la organización, así como su capacidad de actualizarlas, adaptarlas, compartirlas y hacerlas productivas.

✓ **Capital Estructural:**

La infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano, además de la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual. Expresado coloquialmente, es lo que se queda en la organización cuando el capital humano "se va a su casa".

Estos, a su vez se pueden subdividir en tres tipos:

- **Capital Organizacional:** Inversión de la compañía en sistemas, herramientas y filosofía operativa que acelera la corriente de conocimientos a través de la organización, lo mismo que hacia afuera, a los canales de abastecimiento y distribución.
- **Capital Innovación:** Capacidad de renovación más los resultados de la innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
- **Capital Proceso:** Los procesos, programas y técnicas de trabajo que incrementan y fortalecen la eficiencia de operación o de la prestación de servicios; es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación continua de valor.

✓ **Capital Clientela:**

El grado de fuerza de las relaciones y de lealtad con y de parte de los clientes de la organización, reconociendo que es en este punto donde se inicia el flujo de caja. Este concepto lo están introduciendo en algunas empresas que están incorporando lo que es CI.

Algunas puntualizaciones:

Mientras que la Administración del Conocimiento (KM, por sus siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento tácito de los individuos a conocimiento explícito creando así el conocimiento organizacional, el Capital Intelectual (IC, por sus siglas en inglés), se enfoca en la conversión del conocimiento organizacional a **beneficios monetarios mensurables**.

KM es más la creación, sustento, despliegue y transformación del conocimiento organizacional e IC es más la explotación del conocimiento organizacional. Mientras que KM intenta comprender de dónde y cómo se crea el conocimiento, IC intenta comprender **cómo medir el producto final del conocimiento y transferirlo a utilidades mensurables**. Los dos van de la mano porque el capital intelectual necesita de la continua generación y sostenimiento de los activos del conocimiento organizacional para derivarlos en un desempeño mensurable.

El caso Skandia:

Desde 1980, la empresa sueca Skandia se estableció el reto de investigar y medir su verdadero valor y desempeño, tomando en cuenta que era un negocio de servicios, basado en el uso intensivo de conocimientos, que a la fecha no encontraba satisfactorio las medidas administrativas tradicionales. En septiembre de 1991 fue creado el departamento de Capital Intelectual al mismo nivel que los departamentos principales de la organización como eran Finanzas y Mercadotecnia. Lo ocupó **Leif Edvinsson**.

El propósito de esta nueva posición era desarrollar el capital intelectual de la compañía como un valor visible y perdurable que sirviera como complemento en el balance general. La operación debía también tomar en cuenta a otras áreas tales como desarrollo de negocios, RRHH y TI.

Los primeros conceptos que **Edvinsson** y su equipo definieron fueron:

- El capital intelectual es información complementaria de la información financiera, no información subordinada.
- El capital intelectual es capital no financiero y representa la brecha escondida entre valor de mercado y valor en libros.
- El capital intelectual es una partida del pasivo, no del activo; en otras palabras, es una cuestión de deuda que se debe tratar de la misma manera que el capital accionario y que se toma prestado de los interesados, es decir, de los clientes, los trabajadores, los proveedores y demás.



<http://chileconocimiento.com/index.php?seccion=noticia-full&idNoticia=49>

Posteriormente desarrollaron una definición tradicional de CI:

Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado.

La división de Skandia donde se inició la aplicación de este concepto fue Assurance and Financial Services (AFS) cuyos fondos eran manejados por alianzas con 50 gerentes de empresas importantes distribuidas por todo el mundo, a través de 26,000 corredores y 10,000 oficinas bancarias y servían a más de 500,000 contratos; la división empleaba, en 1998, a 2,000 personas y había experimentado un notable crecimiento, desde cero a fines de 1980 a más de 4,000 millones de dólares ocho años después.

Las ventas de AFS constituían el 39% de las ventas totales de Skandia. Su operación es una combinación de personas de talento, productos y servicios novedosos y una organización cada vez más virtual. Después de varios análisis llegaron a la siguiente definición simplificada:

Capital Humano + Capital Estructural = Capital Intelectual

Recuérdese que hemos analizado otros conceptos tales como despliegue de la función de RRHH en la organización, liderazgo para el desarrollo, talento o capital humano, organizaciones que aprenden, administración para el conocimiento y ahora, capital intelectual.

Todos son parte de lo mismo: un cuerpo integrado de competencias clave que, aplicadas en forma interrelacionada y con base en el momento que esté viviendo la organización y su entorno, nos trae como resultado una gestión de alto desempeño que forzosamente debe de impactar en los resultados que se desean obtener en la organización.

1.1.8 ABC COSTING**Antecedentes:**

El avance tecnológico ha dado lugar a un mayor interés en el desarrollo de sistemas de Costos Basados en la Actividad (ABC), mediante la identificación de tres factores, independientes pero simultáneos:

1. Cambio de la estructura de costos. Antes la mano de obra, representaba más o menos el 50% de los costos del producto, los materiales un 35% y los gastos generales un 15%. Ahora, estos últimos, prácticamente representan un 60% del costo total, los materiales un 30 % y los de mano de obra directa sólo un 10%.
2. El nivel de competencia que enfrenta la mayoría de las empresas hace sumamente importante el conocer los costos reales de los productos.
3. El costo de las mediciones ha disminuido notablemente mediante el uso de las tecnologías disponibles.

Consideraciones del sistema ABC:

- Un básico principio es que no son los productos la causa inmediata de los costos sino que las actividades exigidas para su fabricación. Las actividades consumen recursos y por ende son generadoras de costos.
- Una adecuada gestión de costos actúa sobre las actividades que originan los costos.
- Existe una relación de causa-efecto entre actividades y productos. A mayor consumo de actividades por producto habrá una mayor asignación de costos.
- El sistema ABC asigna en forma más objetiva y precisa los costos. Así, si se calcula el costo de una actividad concreta, sus respectivos costos serán asignados a los productos en función del uso o consumo que de cada uno de ellos haya realizado la actividad.

Conceptos:

Actividad: Es aquella actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en una empresa, para la obtención de un bien o servicio. En cada una de ella se realizan tareas que consumen tiempo y recursos, las cuales a su vez originan costos. Estas actividades son generalmente repetitivas, consumen recursos de costo y tiempo, etc.

Estas actividades se pueden clasificar, ya sea por funciones (ej: recepción de compras o visitas al cliente), por su naturaleza (ej: concepción de productos o servicios, realización de las tareas operacionales, mantenimiento, o discrecionales), por su conexión con el objetivo de costos (ej: volumen de producción, organización de los procesos productivos, sostenimiento de un producto o infraestructura), por su aporte a la generación de valor (ej: actividades con valor agregado o sin valor agregado), o de acuerdo a su nivel de actuación con respecto al producto (ej: a nivel unitario, a nivel de lote, a nivel de línea, a nivel de empresa).

Asignación de los costos a las actividades:

En general, se pueden crear grupos de costos para conocer los más relevantes de una actividad y asignarlos en función del consumo de cada uno de los factores, otra forma podría ser que a partir de los departamentos o centros de costos se podría tener un análisis de los costos antes de asignarlos por actividades.

Generadores de costos:

Cost-Driver variables que permiten cuantificar las realizaciones de las distintas actividades. Para su selección se pueden usar variables de cuantificación de una situación (ej: N° de clientes), volumen de trabajo de una unidad, volumen y complejidad del trabajo de una actividad. Deben expresar claramente la causalidad entre los costos, actividades y productos o servicios, ser fáciles de detectar, observar y medir y ser representativos de la actividad habitual de la empresa.

Los costos se pueden clasificar de acuerdo a su vinculación con las actividades atendiendo al volumen de producción (mano de obra directa, consumo de materiales, energía...), tipos de organizaciones de la producción o de logística comercial (lotes de producción, órdenes de trabajo,...) y costos que no se relacionan con los objetivos del costo (infraestructura...).

Etapas del sistema ABC:

- Asignar costos indirectos a los centros de costos: Una apropiada división de la empresa en centros de actividad facilita la aplicación del sistema ABC y de la ejecución contable.
- Identificar las actividades por centros de costos: La identificación de las actividades en los diferentes centros es fundamental.
- Determinar los generadores de costos de las actividades: Elección del cost-driver representativo de la mejor causa-efecto entre consumo de recursos-actividad-producto.
- Reclasificar las actividades: Agrupación de actividades comunes para obtener los costos totales por actividad
- Distribuir los costos del centro entre las actividades: Distribución de los costos localizados en los centros entre las distintas actividades que lo han generado.
- Calcular el costo unitario del generador de costos: Se determina dividiendo los costos totales de cada actividad entre el número de generadores de costos.

- Asignar los costos de las actividades a los productos: Con los costos producidos por cada cost-driver, y de acuerdo a su relación directa con los productos, es posible determinar el costo asociado a las actividades.
- Asignar los costos directos a los productos: Conocidos los costos originados por las compras y repartidos los costos indirectos entre los productos, culmina el proceso trasladando los costos directos respecto del producto a cada uno de ellos.

Aplicabilidad:

Empresa con una gran diversidad de productos o servicios y altos volúmenes de producción cuentan con un ambiente propicio para la aplicación de un sistema de este tipo. También es aplicable a aquellas empresas altamente competitivas en donde resulta relevante detectar y controlar aquellas actividades que agregan valor, también hay que tener en consideración en aquellas empresas cuyos costos indirectos de fabricación sean altamente significativos y en aquellas que tengan una alta tasa de productos defectuosos. Requiere, en todo caso, una buena base tecnológica.

1.1.9 ESPIRITU EMPRENDEDOR**Conceptos:**

Un emprendedor es alguien que se ocupa de llevar adelante un emprendimiento, o sea realizar un proceso de iniciar una aventura empresarial, organizar los recursos necesarios y el asumir los riesgos y recompensas asociados. Su ámbito de acción puede ser externo cuando se trata de iniciar una nueva empresa o una organización nueva para una empresa ya existente.

El espíritu emprendedor se hace presente en una persona cuando esta busca la excelencia de su desempeño, trata de innovar y establecer metas a largo plazo. Se puede decir que es una actitud que se traduce en creatividad y una disposición para asumir riesgos para iniciar o administrar un nuevo emprendimiento o negocio.

El ámbito de acción del emprendedor es amplio y no necesariamente se limita a crear un nuevo negocio (empresario) sino que además puede utilizar sus talentos y habilidades para desarrollar nuevas formas de hacer en una empresa ya establecida.



<http://soniasaavedra.blogspot.com/>

Algunas características y atributos de los emprendedores:

Mucho se ha tratado de modelar respecto de lo que define a algún emprendedor y a un no emprendedor; la eterna pregunta de si nace o se hace ha tratado de ser respondida de diferentes maneras, pero se ha llegado a establecer algunas características básicas que definirían o distinguirían a una persona emprendedora.

Estas serían:

- ✓ Una buena dosis de autodisciplina que le permita ser su propio jefe, poseer un alto dinamismo que permita enfrentar el trabajo duro.
- ✓ Una capacidad de liderazgo para trabajar con su equipo, confianza en sí mismo.
- ✓ Una alta sensibilidad frente a los cambios del entorno y además de ser creativo y soñador.
- ✓ Nunca dejar de estar orientado a la acción.

Que se resume en:

- Nivel de autorrealización alto.
- Búsqueda constante de la "mejor forma".
- Características humanas integrales.
- Creatividad e innovación.
- Visión de futuro.
- Pasión.
- Voluntad.
- Confianza en sus fortalezas.
- Mentalidad positiva.
- Ganador.
- Determinado.
- Soñador.

Algunos obstáculos para emprender (Karl Vesper. Entrepreneurship an National Policy):

- Carencia de un proyecto viable.
- Escaso conocimiento del mercado.
- Falta de habilidades técnicas.
- Falta de capital inicial.
- Carencia de conocimientos empresariales.
- Estigma social. Tendencia a percibir socialmente al empresario como alguien no profesional.
- Complacencia, falta de motivación.
- Candados en el empleo. Tendencia a quedarse seguro en el empleo y no asumir un riesgo de emprender.
- Presiones de tiempo, distracciones.
- Limitantes jurídicas, burocracia.
- Proteccionismos, monopolios, barreras de entrada.
- Patentes.

Características importantes:

- Esfuerzo y persistencia.
- Ven oportunidades donde otros no las ven.
- Capacidad de trabajar en varios frentes.
- Temprana aparición del deseo de logro.
- Aceptación del riesgo.
- Con iniciativa.
- Visión positiva y proactiva del cambio.
- Aprende y saca ventaja de sus errores.

Desarrollo del espíritu emprendedor:

Para dar inicio a una carrera emprendedora, diversos autores, coinciden en que la elección del negocio a asumir debe tener reales posibilidades de éxito. Asimismo, el plan de negocios a redactar también ha de ser realista. Hay que permanecer atento a las condiciones del mercado y por sobre todo tener una orientación al cliente. Aún cuando puedas idear algo nuevo, la posibilidad de aplicar **Benchmarking** puede también ser un buen punto de partida.

Se recomienda además una adecuada identificación de los propios puntos fuertes y débiles, de la generación de una credibilidad a toda prueba, de un atributo que diferencie, de un adecuado aprendizaje de los errores, de dejar de mirar hacia atrás y mirar más hacia adelante, etc.

Demás está señalar que la acción del emprendedor debe contar con un adecuado "clima para emprender", es decir un marco de referencia en el que emprendedores, empresas, instituciones educacionales y estado son parte de un sistema, en el que todos interactúan integrados entre sí y resultan mutuamente dependientes y mutuamente beneficiados.

Otro actor importante dentro de este esquema viene dado por la existencia de incubadoras de empresas, en las cuales una nueva idea de empresa puede alojarse y tener acceso a herramientas, relaciones y recursos necesarios para fortalecer su crecimiento y desarrollar su capacidad para sobrevivir en mercados competitivos.

Emprendedores exitosos:

A raíz de varios estudios relativos al emprendimiento, se concluyó que en la mayoría de los emprendedores exitosos se hacen presentes las siguientes ideas:

- Producían estados de ánimo positivos en sus seguidores e interlocutores favoreciendo el alcance de las metas.
- La personalidad de los emprendedores (factores del perfil psicológico), los impulsa a iniciar procesos creadores aún con riesgos.
- Es posible entrenar ciertas conductas asociadas al perfil psicológico, de tal manera de influenciar los niveles de eficacia y eficiencia.
- Es posible además desarrollar y reforzar habilidades relacionadas con el saber, la emoción y lo social.

El adecuado mix de atributos, características, habilidades, conocimientos y otros de los señalados pueden desarrollar la destreza emprendedora, entendida como la sumatoria sinérgica de habilidades naturales, conocimientos, técnicas y entrenamientos sistemáticos.

1.1.10 E-commerce

Concepto:

El término "comercio electrónico" ha evolucionado desde su significado original de compra electrónica al significado actual que abarca todos los aspectos de los procesos de mercado y empresa habilitados por Internet y las tecnologías de la World Wide Web. Comercio electrónico entendido como venta online. Escuetamente, comercio electrónico significa hacer negocios online o vender y comprar productos y servicios a través de escaparates Web.

Los productos comercializados pueden ser productos físicos como coches usados o servicios (por ejemplo, viajes, consultas médicas online, y educación a distancia).

También pueden ser productos digitales como noticias, imagen y sonido, bases de datos, software y todos los tipos de productos relativos a la información. Entendido así, el comercio electrónico se parece a la venta por catalogo o la tele-tienda.



<http://www.unionandina.com/blog/>

Tienda Virtual:

Es igual que una tienda física, pero sin estructura: local, personal de ventas, cuentas de luz o agua, etc. Por lo tanto, queda la información de los productos, la facilidad de acceso desde cualquier parte del mundo sin tener que ir físicamente a la tienda, y precios generalmente inferiores a los de las tiendas físicas.

Realidad y futuro:

Menor preocupación por temas de seguridad. Es uno de los más controversiales temas en comercio electrónico.

La mayoría de los problemas de seguridad en Internet se deben a errores o negligencia humana; las violaciones de seguridad ocurren por una deficiente construcción de un sitio web, y no porque Internet sea poco segura.

- Todo producto puede ser vendido en Internet. La gama de productos que pueden ser vendidos en Internet es extraordinariamente grande. Para los consumidores ya no es tan importante acudir a la tienda y ver los productos antes de comprarlos; existe un nivel de confiabilidad en la red en lo que respecta a calidad.

- Las Compañías están siendo amenazadas por Internet. Las Empresas de Internet están quitando presencia de mercado a las Compañías basadas en comercio físico. El mercado virtual puede eventualmente tornar obsoletas las ventas del canal de distribución tradicional.
- Comercio entre empresas será mayor. El valor de transacciones entre empresas es actualmente mayor que entre las empresas y los consumidores.
- Escépticos son ahora creyentes. Muchas compañías desearon Internet en sus comienzos y pensaron que sería una moda pasajera; hoy están convencidos que la tecnología revolucionará por completo la calidad de vida y las relaciones interpersonales.
- No es suficiente con estar en Internet. El Comercio Electrónico aún depende de aspectos de la venta tradicional. Canales de distribución. Servicios al cliente. Facilidad de devolución de productos. Marca reconocida
- No puede confiarse sólo en los precios. Puede que los precios sean más convenientes, sin embargo, el consumidor espera más cosas de Internet como políticas de devoluciones, servicios al consumidor de excelencia, respaldo de la Empresa al Producto.

Cambio en la forma de hacer negocios:

- Competencia Global: El desafío del Comercio-E es claro: Competir globalmente. Es en verdad un medio electrónico global que ha permitido a las empresas medianas competir en las grandes ligas y con el cual, la rapidez en las transacciones, las comunicaciones y la toma de decisiones adquiere un nuevo sentido.
- Compañías diversificadas: Internet está rompiendo todas las barreras entre Empresas.
- Infomediarios: Nuevos mercados están emergiendo para vender productos y servicios.
- Internet está redefiniendo el servicio al consumidor. Rapidez en los servicios y entrega de productos, con mercados abiertos las 24 horas.
- Los modelos de negocios cambiarán: Internet forzará a las Empresas a repensar en sus modelos de negocios.
- Los consumidores son más conocedores: Averiguan sobre distintos productos en Internet y no necesitan confiar en un vendedor para obtener información y orientación.
- Precios que son manejados por el consumidor: Las empresas usan Internet para vender el exceso de inventario.
- Personalización de los mercados masivos.
- Fábricas compitiendo con sus proveedores: Los beneficios que aporta Internet como nuevos clientes, mayor participación del mercado, menores costos de ventas, son también motivo de preocupación para los intermediarios ya que temen que el mercado virtual deje obsoleto su rol.

Beneficios del Internet:**✓ Comunicaciones:**

Internet es un gran facilitador de las comunicaciones diarias de los negocios. Por ejemplo el correo electrónico ayuda a mantener las líneas de comunicación abiertas entre empresas y entre los empleados a todos los niveles.

Las negociaciones de contratos pueden facilitarse cuando se usa Internet para el intercambio de borradores. A diferencia del fax, la información es editada fácilmente por ambas partes. Internet también es de gran ayuda para la administración de proyectos especiales, ya que puede transmitir la información de los tiempos y las agendas de y a todos los participantes.

✓ Servicio al cliente:

Mantener un alto grado de satisfacción de los clientes es un elemento clave en todas las industrias. El soporte al producto y el servicio al cliente son funciones críticas para la empresa. Internet puede reducir la carga en los teléfonos de soporte a la vez que incrementar la satisfacción de los clientes. Además de que puede reducir notablemente el personal de servicio al cliente.

✓ Marketing:

En términos de las actividades de marketing tradicional, Internet es una herramienta poderosa. A través del Web, una compañía puede producir fácilmente gráficos de alta calidad para su página principal, también llamada 'home page', la primera página de su sitio web. Este sitio web puede ser accesible por clientes y socios de negocios para publicidad, promoción, distribución de colaterales, información del producto y de la compañía, ventas locales y foráneas, así como soporte al mayorista / distribuidor / cliente.

Desde el punto de vista del marketing, las ventajas de usar el web son:

- **Información al Minuto:**
Las descripciones de producto, los precios, etc. pueden ser enviados a los clientes en su forma más actual. Las correcciones a la información son casi al instante.
- **Reducción de Costos para Difusión:**
Se reducen los costos de producción y distribución drásticamente.
- **Acceso a la Información**
- **Resultados Medibles**
- **Facilidad de Navegación:**
Los clientes pueden encontrarlo fácilmente en Internet a través de índices, guías y buscadores.
- **Reducción de Costos de Procesamiento de Pedidos**

- **Disminución de Costos:**

Comparado con otras alternativas tecnológicas de redes, los costos de Internet son sorprendentemente bajos.

- **Ventas en Línea:**

La Internet como herramienta de negocios ofrece grandes oportunidades, ya que la comodidad de comprar en-línea está haciéndose popular entre los consumidores y se espera que las ventas a través de la Red tengan un crecimiento explosivo en los próximos cinco años.

1.1.11 JUST IN TIME

Concepto:

Herramienta encargada de proveer la cantidad de materiales en cada fase del proceso productivo y una vez terminado, al cliente, en las cantidades requeridas y en el momento solicitado. Filosofía industrial de eliminación de todo desperdicio del proceso productivo. Incluye el proceso que va desde las compras hasta la distribución.

Objetivos:

- Atacar problemas fundamentales.
- Eliminación de despilfarro.
- Búsqueda de la simplicidad.
- Diseño permanente de sistemas de identificación de problemas.

Beneficios:

- Elimina los desperdicios.
- Disminuye el tiempo de espera en cada fase de producción.
- Reduce los espacios destinados a los inventarios.
- Aumenta la productividad de las operaciones directas e indirectas.
- Coloca a la empresa en una mejor posición en el mercado.
- Reduce los inventarios excesivos.

Funcionamiento:

Para disminuir inventarios y producir el artículo adecuado en el tiempo y cantidad precisos, es necesario contar con toda la información acerca del tiempo y el volumen de los requerimientos de producción de todas las etapas. El JIT proporciona esta información por medio de técnicas como el Kanban o control de la producción e inventarios con tarjetas, lo que permite producir sólo cuando se necesita.

Es un cambio de orientación, de la tradicional conocida como push (impulsar) hacia una de pull (atraer), misma en que los informes de producción provienen del centro de trabajo precedente; se inicia al final de la cadena de ensamble y se va hacia atrás, a todo lo largo de la cadena productiva, inclusive hasta los proveedores y los vendedores. Una orden se origina por el requerimiento de una estación de trabajo posterior y así se evita que los artículos sean innecesariamente producidos.

Se debe contar con un estricto control de calidad para un resultado exitoso en el empleo de esta herramienta, además de un programa adecuado de mantenimiento preventivo para disminuir las fallas y el deterioro de la maquinaria y así maximizar los efectos positivos del JIT en las organizaciones. Además de las ventajas antes mencionadas, se reducen costos por mantenimiento, obsolescencia, deterioro en los inventarios de materiales, producción en proceso y producto terminado, y elimina espacios físicos innecesarios.

Fases:

1. **Puesta en marcha del sistema:** Se requiere la comprensión básica del JIT, un análisis de costos y beneficios, un compromiso total de la organización, preparación de un equipo de proyecto para el JIT y la elección de una planta piloto o de prueba.
2. **Educación y formación:** Etapa decisiva pues requiere educar a todo el personal involucrado en el proyecto JIT de tal manera que se pueda apreciar los cambios requeridos.
3. **Mejora de los procesos:** Existen a lo menos tres formas de cambio en los procesos para conseguir resultados adecuados: reducción del tiempo de preparación de las máquinas, mantenimiento preventivo, cambio en líneas de flujo.
4. **Mejoras en el control:** Para niveles de procesos en curso, plazos de fabricación y niveles de servicio al cliente
5. **Relación Proveedor / Cliente:** Se amplía el alcance de la reducción de costos y otorga mayor impulso a la mejora de la calidad.

El sistema JIT se orienta a la eficiencia de los procesos productivos y a su flexibilización frente a demandas cambiantes de los consumidores. Así, la empresa evita demoras en el tiempo de entrega de los productos y reduce el almacenamiento al mínimo.

1.1.12 KANBAN

Concepto:

KANBAN es una herramienta basada en la forma en que funcionan los supermercados. En japonés significa "etiqueta de instrucción".

La etiqueta KANBAN contiene información que sirve como orden de trabajo. Es un dispositivo de dirección automático que proporciona información acerca de lo se va a producir, en que cantidades, con qué medios y como transportarlos. Generalmente se le asocia al JIT, pero no es exactamente lo mismo.

Funciones del KANBAN:

- Control de la producción: Integración los diferentes procesos y el desarrollo de un sistema JIT en la cual los materiales llegaran en el tiempo y cantidad requerida en las diferentes etapas de la fabrica y si es posible incluyendo a los proveedores.
- Mejora de procesos: Reducción y eliminación de desperdicios, organización del área de trabajo, reducción de set-up, utilización de maquinaria vs. utilización en base a demanda, manejo de multiprocesos, mecanismos a prueba de error, mantenimiento preventivo, mantenimiento productivo total, reducción de los niveles de inventario.
- Permite: Comenzar cualquier operación estándar en cualquier momento.
- Permite: Otorgar instrucciones basadas en las condiciones actuales del área de trabajo.
- Permite: Prevenir agregación de trabajo innecesario a aquellas órdenes ya empezadas.
- Permite: Prevenir el exceso de papeleo.

Como la etiqueta KANBAN se debe mover junto con el material se pueden lograr los siguientes aspectos:

- Eliminación de la sobreproducción.
- Prioridad en la producción, el KANBAN con más importancia se pone primero que los demás.
- Se facilita el control del material.

Fases de implementación del KANBAN:

- Entrenamiento de todo el personal en los principios del KANBAN, y sus beneficios.
- Implementar KANBAN en aquellos componentes más problemáticos para facilitar su producción y para detectar los problemas escondidos. El entrenamiento con el personal continúa en la línea de producción.
- Implementar KANBAN en el resto de los componentes. Esto no debe ser problema ya que para esto los operarios ya han sido entrenados en las ventajas del KANBAN. Es preciso tener en cuenta las opiniones de los operadores puesto que ellos son los que mejor conocen la operación.
- Revisión del sistema KANBAN, los puntos de re-orden y los niveles de re-orden.

Recomendaciones para un adecuado funcionamiento del KANBAN:

- Ningún trabajo debe ser hecho fuera de secuencia.
- Si se detecta algún problema notificar inmediatamente al supervisor.

Algunas reglas del KANBAN:

- Regla 1: No se debe despachar ningún producto defectuoso al proceso siguiente.
- Regla 2: Los procesos posteriores requerirán sólo lo necesario.
- Regla 3: Producción de la cantidad exacta requerida para el proceso siguiente.
- Regla 4: Balanceo de la Producción.
- Regla 5: Kanban es algo que evita las especulaciones.
- Regla 6: Estabilizar y racionalizar procesos.

Contenido de la etiqueta del KANBAN:

- Número de parte del componente y su descripción.
- Nombre / Número del producto.
- Cantidad requerida.
- Tipo de manejo de material requerido.
- Donde debe ser almacenado cuando sea terminado.
- Punto de re-orden.
- Secuencia de ensamble / producción del producto.

Algunas ventajas del uso sistemas JIT y KANBAN:

- Reducción en los costos y niveles de inventario.
- Reducción Work In Process.
- Reducción de tiempos muertos.
- Flexibilidad en la programación y calendarización de la producción y la producción misma.
- Trabajo en equipo, círculos de calidad y autonomía del trabajador para detener la línea.
- Limpieza y mantenimiento (housekeeping).
- Provee información rápida y precisa.
- Evita sobreproducción.
- 9 Minimiza desperdicios.