

89  
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

LA COMPETITIVIDAD COMO POTENCIADOR DEL  
DESARROLLO EMPRESARIAL  
UN DIAGNOSTICO DE APLICACION PRACTICA

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**  
**AREA INDUSTRIAL**  
**P R E S E N T A :**  
**HECTOR ERNESTO JAIMES PAREDES**

DIRECTOR DE TESIS: ING. CARLOS SANCHEZ MEJIA VALENZUELA



MEXICO, D. F.

1997.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A Carmen Chavarría y Carlos Paredes Salazar  
luces generosas en este camino.

A mis padres, Elia Acacia y Florentino.  
¡Qué fortuna ha sido contar con su amistad!

A mis maestros.

A ustedes, amigos míos,  
apoyo siempre oportuno del espíritu.

A quienes han brindado un poco de su  
existencia a la construcción de la mía.

# LA COMPETITIVIDAD COMO POTENCIADOR DEL DESARROLLO EMPRESARIAL

## *Un diagnóstico de aplicación práctica*

*Vivir es luchar*

*Séneca*

*La inspiración existe, pero tiene que encontrarte trabajando.*

*Pablo Ruiz Picasso*

*¿Quién se atreverá a poner límites al ingenio de los hombres?*

*Galileo Galilei*

*Cuando he estado trabajando todo el día, un buen atardecer me sale al encuentro.*

*Johann W. von Göthe*

*"¿Tú qué eres? ¿De dónde viniste? Nunca vi nada semejante a ti." El Cuervo Creador miró al Hombre y ... se sorprendió de que este extraño y nuevo ser fuera tan parecido a él... Llegaron a un agujero redondo en el cielo... que resplandecía como el fuego. Esto, dijo el Cuervo, era una estrella.*

*Mito esquimal de la creación*

*Pero dentro del examen y la valoración, no sólo está la cifra, el dato, la medida, sino también, en su esencia, se encuentra el indicio del elemento humano. Intuirlo, interpretarlo, allí está la clave.*

*H.J.*

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	I
<i>Modelo Capítular de la Tesis</i> .....	III
<i>Objetivo general</i> .....	IV
Objetivos específicos .....	V
Tema I. Panorama económico del mundo y de México a fines del siglo XX .....	V
Objetivo del tema .....	V
Objetivos particulares .....	V
Tema II. La Competitividad y sus procesos funcionales .....	V
Objetivo del tema .....	V
Objetivos particulares .....	V
Tema III. Propuesta de diagnóstico de competitividad en empresas .....	VI
Objetivo del tema .....	VI
Tema IV. Caso práctico .....	VI
Objetivo del tema .....	VI
<i>Aspiraciones de la tesis</i> .....	VII
<b>I. PANORAMA ECONÓMICO MUNDIAL Y NACIONAL</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. El mundo</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2. México</b> .....	<b>5</b>
La economía de México .....	12
Ejes de 1996 .....	12
Principios de 1997 .....	15
Situación del sector empresarial en México .....	17
<b>1.3. Planteamientos del Programa Nacional de Calidad y del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior</b> .....	<b>21</b>
Programa de Política Industrial y Comercio Exterior .....	21
I. Retos de la industria nacional .....	21
II. Programa de Política Industrial y Comercio Exterior .....	22
Programa Nacional Calidad .....	26
Antecedentes .....	26
1. Entorno Cultural .....	27
2. Entorno Económico .....	27
3. Entorno Tecnológico .....	28
4. Entorno Financiero .....	28
1. Consejo Mexicano de Calidad .....	29
2. Cultura de calidad y desarrollo de mercado .....	29
3. Desarrollo y fomento de la infraestructura técnica para la calidad .....	29
4. Mecanismos de apoyo para el logro de la calidad .....	31

*La competitividad como potenciador del desarrollo empresarial*  
*Un diagnóstico de aplicación práctica*

<b>2. LA COMPETITIVIDAD Y SUS PROCESOS FUNCIONALES</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1. La competitividad y la ingeniería industrial</b> .....	<b>33</b>
Muy bien... ¿y qué con el ingeniero industrial?.....	34
<b>2.2. Los procesos funcionales de la competitividad empresarial</b> .....	<b>36</b>
Proceso de calidad.....	39
¿Qué es la calidad?.....	39
Las normas ISO 9 000.....	41
Evolución de la calidad como estrategia.....	45
Calidad en el servicio, el nuevo enfoque de la competitividad.....	50
El "reflujo" del comprador.....	51
Dimensiones de la productividad.....	53
Dimensión técnica.....	55
Dimensión económica.....	55
Dimensión social.....	56
Proceso de administración y finanzas.....	57
Funciones de la administración.....	57
Rentabilidad y economía.....	58
El financiamiento.....	60
Proceso de asimilación y desarrollo tecnológicos e innovación.....	62
El diseño.....	62
Importancia de la motivación para la innovación dentro de la empresa.....	67
Curva de innovación en el producto.....	67
Proceso de selección y desarrollo de recursos humanos.....	70
Aspectos psicológicos en el desarrollo de los recursos humanos.....	70
Comparación de formas tradicionales y nuevas de manejo de personal.....	73
Proceso de mercado.....	77
El estudio del mercado.....	77
Los canales de distribución.....	79
Proceso de abastecimiento.....	82
Objetivos del abastecimiento.....	82
Las etapas del proceso del abastecimiento.....	82
Legalidad y ética en el proceso de abastecimiento.....	84
El control de inventarios.....	86
Proceso de dirección y planeación estratégica.....	89
Planeación estratégica.....	91
Proceso productivo o de incorporación de valor agregado.....	95
<b>3. MÉTODO PARA EL DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS</b> .....	<b>97</b>
<i>Bases para el método de diagnóstico de competitividad en empresas</i> .....	98
<i>Propuesta metodológica para el diagnóstico de competitividad en empresas</i> .....	98
¿Qué son los cuestionarios para el diagnóstico de competitividad?.....	99
¿Cómo se aplica el diagnóstico de competitividad?.....	100
¿Quién?.....	100
¿A quién?.....	100
¿De qué manera?.....	101
¿Cómo interpretar y evaluar los resultados del diagnóstico?.....	106
1. Calidad.....	103
A) Diagnóstico de calidad.....	103
B) Diagnóstico de servicio.....	111
2. Administración y finanzas.....	118
3. Asimilación y desarrollo tecnológicos e innovación.....	118
4. Desarrollo de recursos humanos.....	122
5. Mercado.....	131
6. Dirección.....	136
7. Incorporación de Valor Agregado.....	147
8. Abastecimiento.....	153
<b>4. APLICACIÓN DEL MÉTODO EN LA EMPRESA</b> .....	<b>156</b>
MEXICANA DE BANQUETES S.A. DE C.V.....	156
<i>Situación actual de la empresa</i> .....	157
<i>Distribución de planta de la empresa</i> .....	158

*La competitividad como potenciador del desarrollo empresarial  
Un diagnóstico de aplicación práctica*

<b>Aplicación del diagnóstico de competitividad a la empresa Mexicana de Banquetes S.A. de C. V.....</b>	<b>1</b>
1. Calidad.....	160
A) Diagnóstico de calidad.....	160
B) Diagnóstico de servicio.....	167
2. Administración y finanzas.....	171
3. Asimilación y desarrollo tecnológicos e innovación.....	175
4. Desarrollo de recursos humanos.....	180
5. Mercado.....	189
6. Dirección.....	195
7. Incorporación de Valor Agregado.....	206
8. Abastecimiento.....	212
<b>Evaluación de resultados del diagnóstico de competitividad.....</b>	<b>215</b>
Interpretación de resultados.....	215
Evaluación.....	218
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>221</b>
Una propuesta de mejoras.....	223
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>225</b>
<b>HEMEROGRAFÍA.....</b>	<b>227</b>

## INTRODUCCIÓN

"... Fue en esos últimos años del siglo que tuvieron lugar una serie de transformaciones inimaginables tan sólo un par de lustros atrás. La caída del orden mundial hasta entonces caracterizado por una guerra fría entre los dos polos ideológicos en que se partía el orbe, marcó el fin del ya anciano siglo XX y a su vez cedió el paso a un escenario donde privó el renacimiento de tendencias que se creían ya superadas por la humanidad, y que se reflejaban en movimientos de tinte nacionalista, racista y xenofóbico. Al mismo tiempo se acentuaron los indicadores de problemas como el hambre, la pobreza y el desempleo. El sistema se generalizó, el neoliberalismo catalizó la pugna entre la mayor producción de bienes y el creciente mercado de consumidores potenciales pero sin poder adquisitivo. Se atestiguó, en la última década del milenio pasado, la formación de bloques económicos entre los países, cada cual con sus características propias pero con un propósito similar: la apertura total de mercados y el aprovechamiento de intercambios comerciales a través de toda la faz del globo.

Por otra parte, se hizo totalmente patente la dilapidación indiscriminada de los recursos naturales, lo cual, de no haber sido por las drásticas disposiciones tomadas por la Cumbre del Mundo en 2003, habría traído consecuencias negativas e irreparables no sólo para el equilibrio ambiental, sino también para las economías nacionales. Esto puso en alerta a empresas y gobiernos y el movimiento ecologista se acrecentó considerablemente en esos años inciertos. La industria ya no tendría futuro si no integraba, en sus estrategias, planes y objetivos que considerasen el aprovechamiento y reutilización de materiales en los procesos de producción.

Ante tales perspectivas, el gobierno de México, a partir del penúltimo sexenio del siglo, insertó al país por completo en la dinámica neoliberal, en la economía de mercado, aunque, como ya lo hemos comprobado actualmente, sin la previa y obligada reflexión sobre las consecuencias sociales que ello implicaría."

Es de esta manera, como muy posiblemente sintetizaría algún narrador del futuro la situación que vive nuestro país en la actualidad. Es ya un hecho sabido, que México se ha integrado en la economía de mercado, donde sólo sobrevive el que compete más, y es de la competitividad, de la que requieren las empresas nacionales para responder a las necesidades de desarrollo del país, y de su diagnóstico y evaluación, de lo que trataremos en este trabajo.



En un primer término exponemos de manera resumida, pues resultaría demasiado ambicioso decir que se trata el tema a completitud, la situación económica y política que marca al mundo del fin de milenio, las implicaciones que han tenido los procesos de integración económica para los países, en especial el nuestro. Al mismo tiempo, se exponen cifras y cuadros sinópticos acerca de la economía en el México actual, que creemos ayudarán a ubicar al lector en el contexto económico-político en que se ha desarrollado esta tesis. Dentro del mismo capítulo, hemos creído conveniente mostrar las necesidades y acciones a tomar que se plantean en los programas gubernamentales de desarrollo económico para este sexenio, es así que decidimos presentar resúmenes del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior y del Programa Nacional de Calidad, pues representan los lineamientos principales de la política de la presente administración en relación a tales rubros.

El segundo capítulo de este trabajo, queda referido a la teoría de la competitividad, qué es, cuál es su significación actual desde el punto de vista de las nuevas concepciones que se han dado dentro de la administración de las empresas, por qué es importante el tema para los profesionistas de la ingeniería industrial y cuáles son las características de los procesos de los que se constituye. Tales procesos, que hemos decidido llamar procesos funcionales, se determinaron de manera que pudieran adecuarse a las modernas formas de gestión de empresas que permean en la actualidad el mundo de los negocios.

En tercer término, planteamos un procedimiento, esencia de esta propuesta, a base de cuestionarios que permita determinar, de manera sencilla y rápida, el grado de competitividad que tiene una empresa en el momento de ser aplicado. La fuente de tales cuestionarios ha sido la serie de guías técnico-metodológicas para la pequeña y mediana empresa que ha editado la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su Dirección General de Capacitación y Productividad. También se han utilizado las evaluaciones que plantea el libro *Calidad total en la gestión de servicios* que, dadas las características de la empresa de nuestro caso práctico, también creemos conveniente considerar.

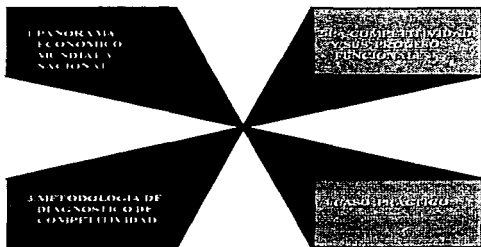
Finalmente se plantea la aplicación del procedimiento ya señalado, en un empresa, que en este caso es una prestadora de servicio de banquetes. Las razones por las que se eligió una empresa de este giro, fueron principalmente las posibilidades que se tenían de acceder a la información de la misma, pues es sabida la reticencia que tienen muchas empresas, no sólo en México sino también en otros países, para proporcionar datos que eventualmente podría usar la competencia en su perjuicio. Es también por esta causa que, a petición de la gente de la empresa que nos brindó su valiosa ayuda, la razón social de la misma se ha cambiado en el texto, pero los datos ofrecidos son reales y comprobables. En esta última parte se presentan los resultados de la aplicación del diagnóstico ya adecuado a las características de la empresa en cuestión y se hace una evaluación en cuanto a los procesos funcionales de la competitividad, delimitando las líneas de acción en que debe centrarse la organización para que prospere su posición en el mercado.

A continuación presentamos la estructura capitular de este trabajo de tesis:

**Modelo Capítular de la Tesis**

**LA COMPETITIVIDAD COMO POTENCIADOR DEL DESARROLLO EMPRESARIAL**

**UN DIAGNÓSTICO DE APLICACIÓN PRÁCTICA**



**Objetivo general**

**Mostrar la utilidad de aplicar un diagnóstico de competitividad en empresas mexicanas, que les permita tener un panorama fiable acerca de su posición como competidores en el mercado.**

No es lo mismo querer correr el maratón estando a cuarenta y dos kilómetros de la meta que estando a cien pasos de ella. La preparación y entrenamiento físicos y psicológicos para lograr el objetivo son muy exhaustivos en el primer caso y prácticamente nimios o inexistentes en el segundo, a menos que estemos completamente discapacitados para ello. De la misma manera, cuando se diseña un plan, tenemos que saber a dónde queremos llegar, pero antes que nada hay que saber dónde estamos, estudiar detenidamente qué posición ocupamos en comparación con la que deseamos obtener, pues es muy probable que la empresa confíe en que va por muy buen camino con las acciones llevadas a cabo y en realidad se encuentre a años luz de distancia de su estado ideal (léase entre líneas: resistencia al cambio, miedo a lo desconocido o la muy famosa "ceguera de taller"); o por el contrario, quizás solamente se tengan que hacer algunas modificaciones para una mejor consecución de las metas, o tal vez incluso llegar a resultados sorpresivamente benéficos, gracias a que se han tomado las medidas correctas con anterioridad.

Creemos que para la modernización de las empresas nacionales, para su adecuación efectiva en la economía de mercado mundial que actualmente domina, es necesario que se conozca de manera detallada su situación actual en las diversas áreas que las integran. Para ello es necesario contar con una metodología acertada y operativa que ayude a definir el estado que guardan estas áreas para así poder tomar las decisiones más atinadas dentro del proceso de planeación de la empresa.

El diagnóstico de competitividad proporciona la información necesaria para saber cuál es la situación actual de la organización en los distintos aspectos involucrados en el quehacer empresarial; sus debilidades y fortalezas; sus amenazas y oportunidades, tanto a nivel interno como externo, sentando de esta manera las bases sobre las cuales el ingeniero industrial en colaboración con los directivos diseñarán el plan de acciones a tomar. El diagnóstico de competitividad es el punto de partida para que la empresa se configure como un contendiente real en la lucha por atraer los mercados de consumidores.

**Objetivos específicos**

**Tema I. Panorama económico del mundo y de México a fines del siglo XX.**

*Objetivo del tema*

Proporcionar una visión general acerca de las circunstancias económicas actuales tanto en nuestro país como en el resto del mundo.

*Objetivos particulares*

- I.1. Plantear los principales fenómenos que caracterizan a la economía internacional en la actualidad.
- I.2. Establecer las principales características macroeconómicas y microeconómicas relativas al sector empresarial en México.
- I.3. Presentar los planes económicos de la actual administración en relación al sector empresarial (Programa de Política Industrial y Comercio Exterior y Programa Nacional de Calidad).

**Tema II. La Competitividad y sus procesos funcionales.**

*Objetivo del tema*

Plantear el concepto de la competitividad en la empresa de finales de siglo y mostrar los principales procesos que la constituyen.

*Objetivos particulares*

- II.1. Establecer el concepto de lo que es la competitividad.
- II.2. Plantear la relación entre la competitividad y la ingeniería industrial.
- II.3. Definir la estructura de los diferentes procesos que conforman a la competitividad como un todo (calidad, servicio, administración, finanzas, diseño, recursos humanos, mercado, dirección y planeación, producción ).

**Tema III. Propuesta de diagnóstico de competitividad en empresas.**

*Objetivo del tema*

Proponer una metodología para poder determinar el nivel competitivo de una empresa con respecto a los requerimientos actuales del mercado.

**Tema IV. Caso práctico.**

*Objetivo del tema*

Aplicar la metodología propuesta en el tema anterior a un caso real y a partir del diagnóstico obtenido plantear las principales líneas de acción sobre las que pueda actuar la empresa para su óptima adecuación a las exigencias del mercado actual.

### **Aspiraciones de la tesis**

Aunque obviamente, uno de los principales objetivos, la razón de ser básica de este trabajo, es la que figura en su portada; no está por demás señalar las principales circunstancias que nos motivaron para su realización.

Para poder comprender de una manera más objetiva las intenciones que se han tenido al llevar al cabo ese trabajo de tesis, es necesario ubicar el contexto socioeconómico en el que se encuentra nuestro país. De esta manera vemos que México, sigue teniendo niveles de industrialización insuficientes y una planta productiva que, a pesar de las políticas de apertura de los últimos sexenios, no ha mostrado el avance que habían previsto nuestros insignes tecnócratas gubernamentales, además de que las cifras de crecimiento macroeconómico no reflejan en lo absoluto la situación real de la distribución de la riqueza producida entre la población de nuestro país. A partir de la inserción de la economía nacional en los mercados globalizados, se inició una etapa de crisis (entendiendo por crisis a un proceso de cambios y transformaciones que tienen lugar sin que se les califique de beneficiosos o de consecuencias negativas, y que derivan en un nuevo modelo con una estructura notablemente diferente a la del precedente) de la planta productiva, que mostró sus efectos de manera más sensible a lo largo de 1995, año durante el cual las microeconomías de las clases bajas y medias tuvieron, una vez más, que soportar los embates resalantes de las políticas gubernamentales.

Es en esta atmósfera, que una gran cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas tuvieron que declararse en quiebra, pues no fueron capaces de adaptarse al cambio de una economía proteccionista y de rasgos keynesianistas a una de mercado liberalizado. Sin embargo, las que sí lograron sobrevivir, aún adolecen de graves deficiencias de índole diversa, pero que en términos generales podemos ubicar sobre todo en el área de la dirección organizacional que hasta el momento ha sido incapaz, en la mayoría de los casos, de cambiar los patrones tradicionales de acción directiva (el autoritarismo y el nepotismo dentro de organizaciones rígidas y verticales); y de adecuar las concepciones que se tienen sobre lo que es la competitividad empresarial a la realidad mexicana.

Por otra parte, se ha hecho más urgente en estos tiempos, la necesidad de reorientar la actividad productora hacia el hombre. Dividamos la historia de la civilización humana en tres eras: la agrícola, la industrial y la de la información; el avance económico estratégico (Figura 1), se ha dado entonces a través de la posesión de tierras de cultivo, generación de capital y tecnología hasta comienzos de esta década. Pero después, entrando ya en la era de la información, donde el poder económico se ha centrado en quienes poseen y son capaces de manipular la mayor cantidad y calidad de información, el avance estratégico se tendrá que dar a través de las personas. La empresa del futuro deberá ser capaz de satisfacer las necesidades que le imponen tanto sus inversionistas como sus empleados y clientes, es decir, las personas. Se antojaría pues, comparar la transición que se ha dado entre la era industrial y la era de la información, con la que se dio entre la Edad Media y el Renacimiento, cuando la concepción cultural universal teocéntrica se cambió por una

### Introducción

antropocéntrica; asistimos (o estamos a punto de hacerlo) de manera análoga a un cambio de un "capitalocentrismo", por así llamarlo, o fetichismo de la mercancía como lo calificaria Marx, a un nuevo antropocentrismo, que esperemos, eso sí, derive en algún salto dialéctico beneficioso para la humanidad. Los directivos deben de estar conscientes de que toda organización social, en este caso la empresa, fue creada para servir al hombre y no para que el hombre se vuelva esclavo de ella.

TIEMPO...		AVANCE ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE:
800a.C. _____ 600a.C. _____ 400a.C. _____ 200a.C. _____ 100a.C. _____ I _____  1000 _____ 1200 _____ 1300 _____ 1400 _____ 1500 _____ 1600 _____ 1700 _____ 1800 _____		T I E R R A
1900 _____ 1920 _____ 1940 _____ 1950 _____		Temprana C A P I T A L
1960 _____ 1970 _____  1980 _____  1990 _____		Tardía T E C N O L O G Í A
2000 _____ • •		P E R S O N A S

Figura 1: Bases del avance estratégico económico a través del tiempo.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Waddoups, Ray. "La calidad en la educación. La base del progreso de un país. Una visión mundial". *Memorias del VI Congreso Internacional de Calidad Total. Liderazgo por calidad. Rumbo del México Competitivo*. Fundación Mexicana para la Calidad Total, México, D.F. 21, 22 y 23 de noviembre de 1994, p.350.

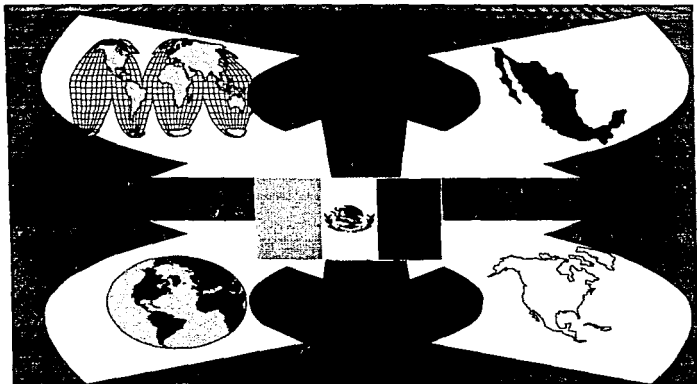


Creemos pues y esperamos que este trabajo sea un instrumento de utilidad para aquellas empresas que estén genuinamente interesadas en entrar al nuevo siglo con el pie derecho (y se tendrán que apurar, que ya falta muy poco ), y al mismo tiempo sea considerado como una contribución, si bien bastante modesta, a mejorar las condiciones de trabajo de la gente, tan golpeada por los efectos del neoliberalismo, a través de la optimización de los procesos del quehacer empresarial.

En cuanto a las aspiraciones personales, esperamos cumplir con el reto que todo estudiante se plantea al iniciar la carrera profesional culminando una etapa más de la vida académica al obtener el título profesional y al mismo tiempo tener acceso a un buen puesto laboral donde puedan aplicarse los conocimientos adquiridos en la carrera.

Finalmente, también es de esperar que esta tesis pueda llegar a servir como una base para un futuro trabajo de posgrado más profundo o de ser posible, que sea de útil referencia para trabajos de investigación afines.

## 1. PANORAMA ECONÓMICO MUNDIAL Y NACIONAL



*La competitividad como potenciador del desarrollo empresarial*  
*Un diagnóstico de aplicación práctica*

### 1.1.El mundo

La economía a finales del siglo XX se ve caracterizada por una creciente globalización de los mercados.

En los últimos años el comercio mundial de bienes ha tenido un dinamismo muy superior al de la producción, tendencia que es extensiva a todas las regiones del mundo, lo mismo en países desarrollados como en países en desarrollo (Figura 2).

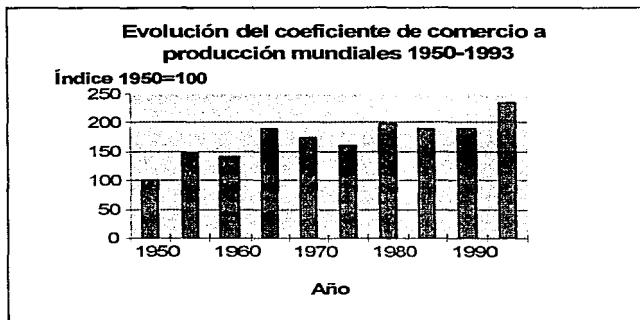


Figura 2<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Poder Ejecutivo Federal. *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, México*, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, junio de 1995, p. 11.

Pero este fenómeno no sólo se limita al intercambio de mercancías. El comercio internacional de servicios como transporte, telecomunicaciones, servicios financieros, construcción, servicios profesionales y de informática, entre otros, también ha experimentado un incremento considerable y a tasas constantes y similares al comercio internacional de mercancías.

El proceso de globalización de la economía mundial responde a hechos irreversibles. En primer término hay que mencionar que el progreso tecnológico en las comunicaciones y los transportes ha sido vertiginoso, y ha reducido sustancialmente los costos para movilizar mercancías y comunicar empresas, lo que ha provocado una integración continua de los mercados.

En segundo lugar, el proceso de globalización responde a la apreciación cada vez más difundida del papel fundamental del comercio exterior en el crecimiento económico de las naciones.

Las condiciones de competencia entre los países en desarrollo serán más exigentes debido, en parte, a una disciplina internacional cada vez más estricta en lo referente a la promoción de las exportaciones pues se han creado acuerdos tales que en la década de los noventa, los países que quieren adoptar políticas orientadas a la exportación, ya no pueden recurrir a los apoyos gubernamentales directos a esta actividad.

A esto hay que añadir que la integración a la economía mundial de China, los países del exbloque socialista y otros países en vías de desarrollo, como la India, que en el pasado habían permanecido fuera de las grandes corrientes del comercio internacional, modifica sustancialmente la estructura de los mercados, pues dichos países representan una proporción considerable de la población del mundo (Figura 3).

La total incorporación de estos países a las corrientes internacionales de comercio provocará un exceso de oferta de productos fabricados con mano de obra menos capacitada, con la consecuente dificultad de generar mejores salarios para los trabajadores de esos sectores.

También se intensificará la competencia por atraer los flujos de la inversión extranjera directa, debido a la participación creciente de estos países en el escenario económico mundial.



Figura 3<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Poder Ejecutivo Federal. *Programa de...* op. cit. p.15.

## 1.2. México

Todas estas tendencias provocan efectos profundos para el desarrollo de México. En lo que respecta a los mercados de exportación, implican que a mediano y largo plazos, nuestro acceso a ellos no puede tener como base la explotación de ventajas comparativas derivadas de los bajos costos de la mano de obra. El país va a tener que aplicar una política energética para incrementar su capacidad para competir, en los mercados internacionales fundándose en la calidad y la fortaleza tecnológica crecientes.

Con estas perspectivas, el gobierno apresuró las gestiones para que en 1994 entrara en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). El TLCAN supuestamente debería garantizar el acceso de nuestros productos y servicios a su principal mercado de exportación, pero ello además no asegura que nuestra planta productiva tenga la capacidad para aprovechar este potencial al máximo. El país tiene que realizar un esfuerzo sin precedente durante los años por venir, con el fin de acercar las condiciones de competitividad de la planta productiva nacional a las de Estados Unidos y Canadá.

La apertura a la competencia externa ha representado una transformación sustancial en la rentabilidad de diferentes actividades, como podemos ver en las siguientes gráficas (Figuras 4, 5 y 6) :

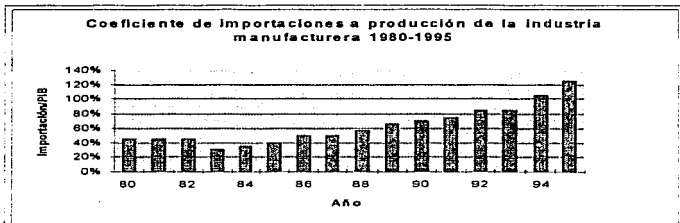


Figura 4<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Poder Ejecutivo Federal. *Programa de...*, op. cit. p.22.

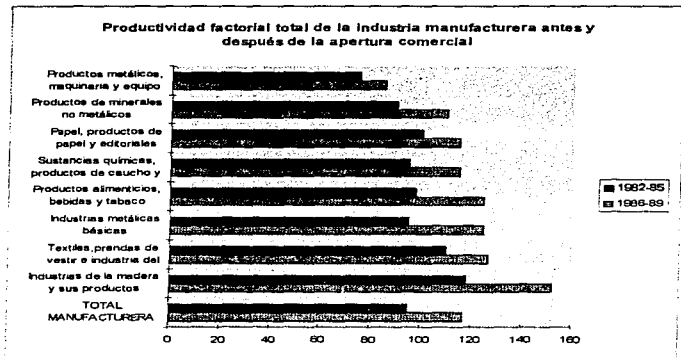


Figura 5<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Programa de...* op. cit. p.23

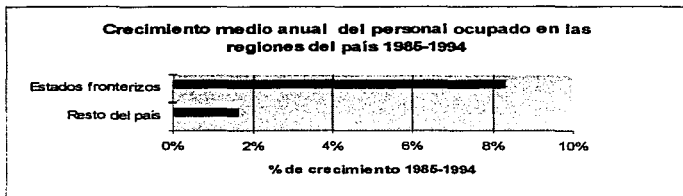


Figura 6\*

Por otra parte, la apertura comercial ha replanteado retos sustanciales, que requieren ser superados, tales como: el rezago de las empresas micro, pequeñas y medianas (Figura 7), desarticulación de las cadenas productivas (Figura 8), costo de las medidas inadecuadas antes de la apertura (Figura 9) y la obsolescencia de sectores de la planta productiva (Figura 10).

\* Poder Ejecutivo Federal. *Programa de...* op. cit. p.26.



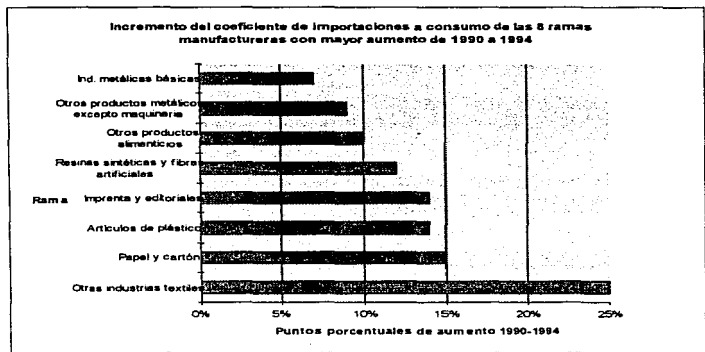


Figura 7<sup>\*</sup>

<sup>\*</sup> Poder Ejecutivo Federal. *Programa de...* op. cit. p.27.

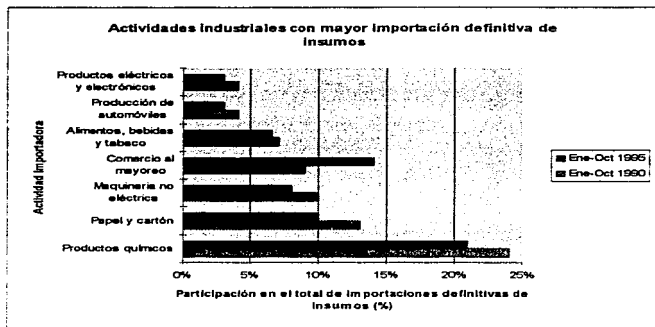


Figura 8<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Poder Ejecutivo Federal. *Programa de...* op. cit. p.28.

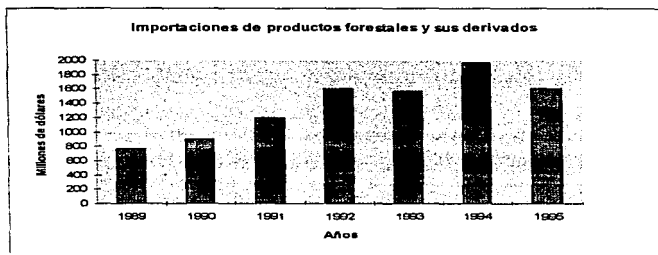


Figura 9<sup>9</sup>

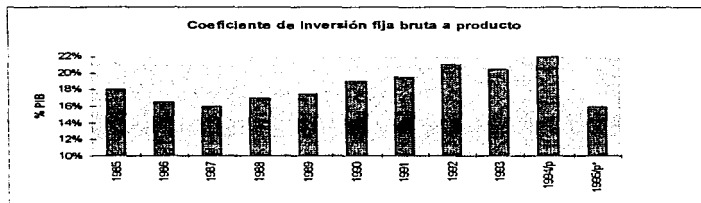


Figura 10<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Poder Ejecutivo Federal. *Programa de...* op. cit. p.29.

<sup>10</sup> Poder Ejecutivo Federal. *Programa de...* op. cit. p.30.

La existencia de un medio ambiente que propicie la rápida modernización de las empresas es indispensable para el desarrollo industrial en un mundo globalizado. El progreso industrial requiere que la innovación y el mejoramiento tecnológico sean permanentes. Esto sólo puede ocurrir en un ambiente donde la competencia estimule la superación y la modernización, al generar continuamente estándares más altos para la industria, así como nuevos modelos y posibilidades de producción, comercialización, diseño y administración.

El apoyo gubernamental representa un papel crucial para que las empresas compitan exitosamente. A diferencia de las actividades primarias, cuya competitividad depende de la presencia de un número reducido de factores clave como por ejemplo, disponibilidad de cierto recurso natural, el desarrollo industrial moderno depende de la acumulación de diversos y numerosos elementos: proveedores competitivos y eficientes, clientela dinámica, mano de obra calificada, centros educativos de alto nivel e infraestructura de comunicaciones y transportes adecuada. La acción individual de los mercados no puede proveer cantidades suficientes de estos bienes porque sus beneficios se extienden mucho más allá del ámbito de la empresa individual y alcanzan a una o varias industrias o, incluso, a toda la sociedad. Por ello, es indispensable el apoyo gubernamental para lograr abastecer adecuadamente a la industria de estos bienes públicos.

Sin embargo, hay que hacer notar que la acción del gobierno por sí sola no sería capaz de crear instancias de éxito industrial donde no exista el potencial de iniciativas privadas sustanciales.

## La economía de México

Con sus casi 93 millones de habitantes, México ocupa hoy el undécimo lugar del mundo en población, después de China, India, Estados Unidos, Indonesia, Brasil, Rusia, Pakistán, Japón, Bangladesh y Nigeria. Su tasa de crecimiento anual de población disminuyó entre 1970 y 1995, de 3.2% a poco menos de 1.8%<sup>11</sup>. ¿Qué circunstancias rodean al país más endeudado de América Latina?, ¿qué planes se contemplan a futuro?

## Finales de 1996

Concluye este año como otro más de crisis aguda para los mexicanos. Las mejoras en los indicadores de la macroeconomía se han basado principalmente en las actividades y empresas de exportación, es decir, a satisfacer la demanda externa, puesto que el consumo interno fue de muy bajo crecimiento.

- Las ventas al menudeo se redujeron en un - 6.3% de enero a octubre en comparación al mismo periodo de 1995, y apenas aumentaron un 2% en octubre en relación a octubre de 1995.
- El consumo privado, tanto de empresas como de particulares, tuvo un bajo crecimiento de 3.2%, aunque tendiendo a mejorar puesto que en el trimestre julio-septiembre se tuvo un incremento de 5.5% (Figura 11).

OFERTA Y DEMANDA GLOBAL		
	3er Trim. mill. \$ 1993	Variación % de enero a septiembre 96/95
<b>OFERTA</b>	1, 588 404.4	7.7
Producto Interno Bruto	1, 250 913.1	4.4
Importaciones	337 491.3	23.9
<b>DEMANDA</b>	1, 588 404.4	7.7
Consumo	1, 028 944.8	3.3
Privado	911 802.5	3.2
Público	117 142.3	3.9
Inversión	218 251.0	21.1
Variación de existencias	20 657.6	---
Exportaciones	361 866.2	14.9

Referencia: Reporte Económico de La Jornada 8 de julio y 7 de octubre de 1996.  
Fuente: UNITE, con cifras del INEGI

Figura 11<sup>12</sup>

<sup>11</sup> Márquez Ayala, David. "Reporte económico. Radiografía demográfica de México", *La Jornada*, México, D.F., 23 de diciembre de 1996, p. 30.

<sup>12</sup> Márquez Ayala, David. "Reporte económico. Un primer balance sobre el '96", en *La Jornada*, México, D.F., 13 de diciembre de 1996, p.25.

- Ante este panorama, el Producto Interno Bruto se recuperó razonablemente al crecer un 4.5% en comparación con el pronóstico oficial de 3% al principio del año. Buena noticia esta, pues representa una recuperación parcial del desplome de 1995 cuando la economía se hundió un -6.2%, de los que en este año se remontaron 4.5 puntos porcentuales, pero sin poder alcanzar los niveles de 1994.
- Estos datos se vuelven aún más objetivos al utilizar el PIB per cápita, es decir, el ingreso que teóricamente corresponde a cada habitante del país, y que según cálculos de Banamex-Accival en su Examen de la situación económica de México, ascendería a 27 700 pesos al año (unos 3 500 dólares) y que equivaldría al PIB que nuestro país tenía en 1980 pero un 6.1% inferior a los 29 500 pesos (3 700 dólares aproximadamente) logrados en 1981. Sin embargo, este producto per cápita además de disminuir durante los últimos 15 años, se ha distribuido de manera cada vez más desigual entre los diferentes estratos de la población. Al margen de las consideraciones sobre esta "recuperación", se han registrado mejorías, aunque de manera irregular, casi en todas las ramas productivas en comparación a 1995 (Figura 12).

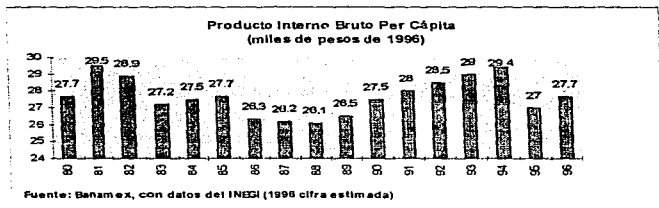


Figura 12<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Márquez Ayala, David. "Reporte económico. Un primer balance sobre el '96", en *La Jornada*, México, D.F., 13 de diciembre de 1996, p.25.

- La devaluación del peso, la contracción del mercado interno y el nuevo giro exportador que ha adquirido la planta productiva; han favorecido el comportamiento positivo de nuestra balanza comercial (mercancías) y relativamente bueno de la cuenta corriente (que incluye además de las mercancías, al comercio de servicios y los intereses de la deuda externa) en el sector externo. Sin embargo, este comportamiento favorable de los indicadores a nivel externo, será menos positivo en la medida que se reactiva la economía interna y no se adoptan medidas (arancelarias o cambiarias) que aseguren mantener por lo menos el equilibrio, si no un superávit en la cuenta corriente, ahora que la economía muestra signos de recuperación.
- Respecto a la cuenta de capital de la Balanza de Pagos, se está volviendo a incurrir en el peligroso error de obtener financiamiento por medio de capitales especulativos y altamente volátiles; puesto que de enero a septiembre de 1996 entraron 14 398 millones de dólares después de que 11 436 millones salieron en el mismo periodo de 1995.
- El pago de intereses por la deuda externa ascendió a 10 211 millones de dólares para los primeros nueve meses de 1996, lo que significa que se destinó a este rubro el 15% de las exportaciones totales de mercancías.
- Continuó ausente el desarrollo social de la política económica. Se crearon solamente 646 800 puestos permanentes de enero a noviembre, esto es menos de la mitad de los destruidos por la crisis de 1995 y menos de la mitad de los que se requerían abrir este año para los jóvenes que se integran al mercado laboral (1 millón y medio).
- Los salarios siguieron siendo rebasados por la inflación, que fue de un 26% al cierre del año, y los salarios mínimos perdieron un 10% frente a un crecimiento de los precios de la canasta básica de 31%.
- La inflación siguió fuera de control, e “inexplicablemente” favoreció a los menos y perjudicó a los más, demostrando una vez más que las políticas de contracción monetaria son siempre inadecuadas, insuficientes e ineficientes. No justifican la altísima inflación de 26%, ni un exceso de demanda (que se encuentra obviamente contraindicada), ni un exceso del gasto público, ni el encarecimiento de los bienes importados (pues el tipo de cambio del Banco de México fue de 7.84 en diciembre del 95 y de 7.85 en diciembre del 96); ni las tasas de interés, que si bien fueron altas, lo fueron aún más en 1995, casi el doble en periodos equivalentes para 1995 y 1996. La inflación se originó en tres factores principales:
  1. Aumento de precios de bienes y servicios del sector público (combustibles, electricidad, transportes, peajes, etc.) repercutiendo directamente en los consumidores e indirectamente en el resto de la economía.
  2. Reducción de subsidios gubernamentales al campo y realineación de precios agrícolas.
  3. Especulación de productores e intermediarios de productos e insumos que aprovechando sus privilegios en el mercado elevaron los precios para obtener altas utilidades (Figura 13).

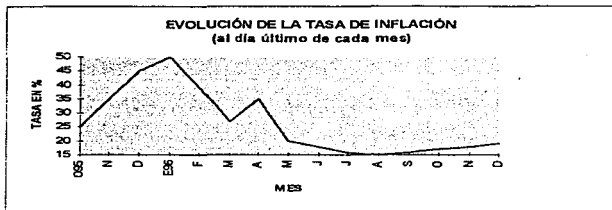


Figura 13<sup>14</sup>

Se adicionan al costo económico y social de la crisis, intangibles como la vulneración de la soberanía, la pérdida de capacidad de decisión sobre la política económica y otros elementos que tensan cada vez más la paciencia social y violentan la estabilidad política.

En resumen, la economía nacional en el 96 fue de recuperación macroeconómica parcial aunque satisfactoria; sin graves fluctuaciones excepto en relación a los precios; una mínima recuperación microeconómica; permanencia de la crisis banca-deudores; mayor retroceso social y pérdida de soberanía nacional.

#### Principios de 1997

Iniciando el presente año, el crecimiento se generalizó en distintos sectores económicos, en el primer bimestre de 1997 y en relación al mismo periodo del año anterior, la minería se incrementó en 1.3%, las manufacturas en 7.9%, la construcción en un 9.6% y el sector de electricidad, gas y agua lo hizo con un 5.5. %.

En relación al comercio, para los primeros dos meses del 97 las ventas se redujeron y registraron el índice más bajo de los últimos tres años (67.6).

<sup>14</sup> Márquez Ayala, David. "Reporte económico. Un primer balance sobre el 96". *La Jornada*. México, D.F., 13 de diciembre de 1996, p.25.



El personal ocupado en el comercio de menudeo fue de un -5% en promedio en relación con los dos primeros meses del 96. Las remuneraciones también disminuyeron.

La crisis en la demanda interna y en el consumo de las familias continúa cayendo y se agrava con elevaciones injustificadas de precios en un mercado arbitrario que opera de manera monopólica, con altas utilidades para los especuladores y con perjuicios generalizados para los consumidores<sup>13</sup>.

Los principales problemas que se presentan en los planes económicos a futuro se refieren sobre todo a la necesaria creación de al menos 5 millones de empleos permanentes en los próximos tres años; un crecimiento mínimo del PIB del 5% anual; la reducción de impuestos (ISR) a empresas micro y pequeñas y el fomento para ampliar el universo de personas físicas con actividad empresarial<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> *Ibidem*. "Reporte económico. Primer bimestre, avances y retrocesos", *La Jornada*, México, D.F., 28 de abril de 1997, p.24.

<sup>14</sup> Blanco, José. "Las propuestas partidarias", *La Jornada*, México, D.F., 23 de julio de 1997, p. 10.

**Situación del sector empresarial en México**

A continuación presentamos algunos cuadros y tablas que pueden dar una idea de manera ilustrativa acerca de panorama general que impera entre las empresas mexicanas.

La siguiente es una tabla (Figura 14) comparativa entre nuestro país y la Comunidad Europea en cuanto a la distribución de las empresas por tamaños dentro de su economía. De ella se puede observar que para ambos casos, la proporción que guardan las microempresas en relación a las demás, significa prácticamente la totalidad del número de empresas existentes.

DISTRIBUCION DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO		
	MÉXICO	COMUNIDAD EUROPEA <sup>17</sup>
MICROS (de 1 a 15 trabajadores)	96.4%	91.3%
PEQUEÑAS (de 16 a 100 trabajadores)	2.7%	8.0%
MEDIANAS (de 101 a 250 trabajadores)	0.8%	0.5%
GRANDES (251 o más trabajadores)	0.1%	0.2%
TOTAL	100%	100%

Figura 14<sup>17</sup>

En la siguiente tabla (Figura 15) podemos observar que de los problemas laborales a los que se enfrentan las empresas nacionales, los principales son el ausentismo (falta de motivación de trabajadores y empleados) y la alta rotación (nula inversión por parte de los empresarios en la capacitación de su fuerza laboral).

<sup>17</sup> CANACINTRA. *Sector Industrial Mexicano*. México. s.f.

TIPOS DE PROBLEMAS LABORALES	
	PORCENTAJE DEL TOTAL (%)
AUSENTISMO	23%
ALTA ROTACIÓN	20%
CAPACITACIÓN DEFICIENTE	16%
INCREMENTO SALARIAL	15%
SELECCIÓN	11%
CONFLICTOS LABORALES	9%
AUMENTO DE PRESTACIONES	3%
OTROS	3%
TOTAL	100%

Figura 15<sup>18</sup>

Esta tabla (Figura 16) nos ilustra acerca de los niveles de escolaridad de los dueños de las empresas en México, como se puede apreciar, la mayoría de ellos solamente tiene estudios de primaria o secundaria (47.4 % del total) y sin embargo a ellos pertenece el 58% de las micro y pequeñas empresas, quizás es por ello que en estas empresas las capas directivas se resisten más a los cambios para mejorar el desempeño de sus organizaciones.

Tamaño de empresa vs Nivel educativo	ESCOLARIDAD DE LOS EMPRESARIOS			
	MICROS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	TOTAL
NINGUNO	4.7%	0.4%	0.7%	3.8%
PRIMARIA	37.6%	5.6%	0.7%	30.1%
SECUNDARIA	20.4%	7.9%	4.4%	17.3%
ESTUDIOS TÉCNICOS	8.1%	9.1%	3.8%	8.3%
BACHILLERATO	10.6%	11.4%	8.8%	10.6%
PROFESIONAL	17.9%	62.5%	65.4%	28.1%
POSGRADO	0.7%	3.1%	11.2%	1.8%
TOTAL	100%	100%	100%	100%

Figura 16<sup>19</sup>

<sup>18</sup> CANACINTRA. Sector Industrial Mexicano, México, s.f.

<sup>19</sup> CANACINTRA. Sector Industrial Mexicano, México, s.f.

Gráfica de pastel de la escolaridad de los empresarios en México según la tabla anterior (Figura 17).

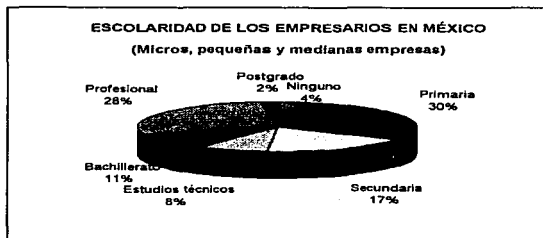


Figura 17<sup>20</sup>

El siguiente es un cuadro (Figura 18) que presenta los principales problemas que enfrenta la empresa mexicana ante la integración de nuestro país a una economía de mercado donde los niveles de competitividad requeridos son inmensamente mayores a los que existían con la economía proteccionista.

<b>PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL SECTOR EMPRESARIAL MEXICANO</b>	
<b>PROBLEMAS INTERNOS</b>	<b>PROBLEMAS EXTERNOS</b>
Atraso tecnológico	Cambios tecnológicos constantes y acelerados
Calidad deficiente de productos y servicios	Productos y servicios de calidad a precios adecuados
Crecimiento desordenado	Competencia internacional
Prácticas monopólicas y proteccionistas	Sistemas de comercialización novedosos
Carencia de una mentalidad fijada en resultados a largo plazo	Interdependencia
Balanza comercial desfavorable	Aprovechamiento de las economías de escala
Idiosincrasia	Formación de bloques comerciales

Figura 18<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Idem.

El panorama para nuestro país no es precisamente alentador, sin embargo, hay que mencionar que México produce bienes (Figura 19) que se aprecian en el exterior por sus altos niveles de calidad, al fortalecer estas ramas de la economía se podría sentar la base para un lanzamiento económico más vigoroso de los demás productos mexicanos.

- PETRÓLEO
- ARTE (PINTURA Y ARTES PLÁSTICAS)
- ARTESANÍAS
- PRODUCTOS MARÍTIMOS
- AUTOMÓVILES
- CEMENTO
- CERVEZA
- ENTRETENIMIENTO
- INDUSTRIA EDITORIAL
- TUBO DE ACERO
- VIDRIO
- VERDURAS, HORTALIZAS, CAFÉ
- ROPA

**Figura 19: Los mejores productos de México<sup>21</sup>**

---

<sup>21</sup> CANACINTRA. *Sector Industrial Mexicano*. México, s.f.

<sup>22</sup> *Idem.*

### **1.3. Planteamientos del Programa Nacional de Calidad y del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior.**

El punto de partida para la política industrial en los años venideros está dado por los resultados de la apertura comercial emprendida por el país en los años ochenta. La apertura modificó de manera drástica las condiciones estructurales para el desarrollo de la industria. En muchos sectores, la penetración de las importaciones alcanzó niveles considerables, y creó condiciones de intensa competencia, radicalmente distintas a las que habían predominado en el pasado resultantes de las políticas proteccionistas. Estas habían inhibido a la competencia y deformado la estructura industrial del país, dando lugar a la existencia de niveles elevados de poder oligopólico, un escaso aprovechamiento de las economías a escala y una integración inadecuada.

Con la finalidad de contrarrestar los efectos negativos de las políticas de sexenios anteriores, el Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ha plasmado tanto en su Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, como en el Programa Nacional de Calidad: los objetivos de la presente administración en materia de desarrollo de la planta productiva, así como también las líneas de acción a seguir para la consecución de los mismos.

Creemos necesario incluir en este trabajo los planteamientos de tales programas pues nos servirán como una base para fundamentar, aún con más razón, la necesidad de elevar la competitividad de las empresas mexicanas mediante la mejora continua de todos sus procesos funcionales.

#### *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior.*

Se debe avanzar decisivamente en la construcción de una planta productiva moderna y eficiente, capaz de satisfacer el mercado interno y de participar exitosamente en los mercados internacionales. La competitividad necesaria para tales propósitos no puede fundarse solamente en la disponibilidad de factores productivos de bajo costo, el esfuerzo aislado de empresas o industrias, o la sola acción de las fuerzas del mercado.

#### **I. Retos de la industria nacional**

**Retos externos:** competir en los mercados internacionales de mercancías de mayor calidad e intensidad tecnológica y por atraer los flujos de inversión extranjera directa.

**Retos internos:** invertir en tecnología y capacidad gerencial superando el rezago de las empresas de menor tamaño; reconstruir las cadenas productivas; aprovechamiento de las oportunidades de exportación para crear nuevos polos industriales y un desarrollo regional más equilibrado.

## **II. Programa de Política Industrial y Comercio Exterior**

**Objetivo:** Conformar a través de la acción coordinada de los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico.

**Líneas estratégicas:** crear condiciones de rentabilidad en la exportación directa e indirecta; desarrollo de mercado interno y sustitución de importaciones; inducir el desarrollo de agrupamientos industriales con la participación de PYMES.

### **A) Creación y mejoramiento de la infraestructura física y de la base humana e institucional.**

#### **Objetivos:**

- Incrementar y mejorar la oferta de servicios de transporte y comunicaciones, y el suministro de energía e insumos básicos.
- Mejorar la formación de recursos humanos.
- Promover un sistema tributario que aliente el desempeño eficiente de la actividad industrial.

#### **Acciones:**

- Fortalecer la educación básica y especializada.
- Impulsar los mecanismos de capacitación y formación continua de los trabajadores.
- Promover una mayor vinculación entre el sistema educativo y la industria.
- Reforma fiscal para alentar la inversión productiva.
- Reducir costos administrativos de las empresas de mayor tamaño para cumplir con sus obligaciones fiscales.

### **B) Fomento a la integración de cadenas productivas.**

Se deben reintegrar las cadenas productivas en un contexto de apertura y globalización. Las cadenas industriales exitosas se integran sobre bases regionales.

**Objetivos:**

- Fomentar el desarrollo de agrupamientos industriales regionales.
- Fortalecer y ampliar la infraestructura de información industrial.
- Promover la integración de cadenas productivas donde las posibilidades son más promisorias o las deficiencias más graves.

**Acciones:**

- Diseño de programas de coordinación regional
- Desarrollo de parques industriales e infraestructura de apoyo a la industria de las diferentes regiones.
- Servicios de atención y promoción de la inversión nacional y foránea.
- Impulsar los encuentros empresariales de proveedores.

**C) Mejoramiento de la infraestructura tecnológica para el desarrollo de la industria.**

**i) Modernización tecnológica.**

La infraestructura tecnológica del país es aún limitada lo cual se manifiesta en el bajo gasto en investigación y desarrollo y la desvinculación entre la oferta de apoyo tecnológico y la demanda de la industria nacional.

**Objetivos:**

- Elevar la capacidad del aparato productivo para aprovechar los avances tecnológicos.
- Dotar a la industria de referencias acerca de la práctica tecnológica internacional.
- Estimular la transferencia tecnológica del exterior.
- Fomentar la protección a la propiedad industrial.
- Estimular la cultura de innovación tecnológica.

**Acciones:**

- Vincular más eficientemente a las instituciones tecnológicas existentes con la planta industrial.
- Impulsar el uso de la informática como base fundamental de nuevas tecnologías productivas.
- Capacitar a las empresas para incrementar la eficiencia de sus procesos productivos.
- Promover la inversión extranjera.
- Incrementar la formación de recursos humanos especializados en materia de protección industrial.
- Incorporar en los planes educativos la enseñanza de temas de innovación, ciencia y tecnología.



**ii) Promoción de la calidad**

La utilidad de los sistemas de calidad radica en producir cada día mejor lo que ya se produce. Incorporar el principio de calidad exige un cambio profundo en la cultura empresarial, en la organización del trabajo y en la relación entre empresarios y trabajadores.

**Objetivos:**

- Promover la adopción de esquemas para mejorar la calidad en las empresas.
- Fortalecer la infraestructura de la calidad.
- Fomentar el desarrollo de una cultura nacional de calidad.
- Impulsar el reconocimiento externo de la calidad de los productos mexicanos.

**Acciones:**

- Operar la guía simplificada para la implantación de sistemas de aseguramiento de calidad.
- Fortalecer la infraestructura de consultores, auditores y organismos de certificación de sistemas de calidad mediante cursos de capacitación.
- Promover el reconocimiento oficial de organismos, unidades de verificación y laboratorios de calibración y pruebas.
- Promover la elaboración y uso de normas mexicanas de carácter voluntario.
- Incorporar en los programas educativos conceptos referentes a la calidad.
- Realizar en el extranjero campañas de difusión acerca de la calidad de los productos y empresas mexicanas.

**D) Promoción de exportaciones**

Las exportaciones desempeñarán un papel fundamental como motor del crecimiento económico. Durante la presente administración, deberán crecer a tasas anuales cercanas al 20% en promedio.

**Objetivos:**

- Fortalecer el desarrollo de mercados externos.
- Perfeccionar los instrumentos normativos de apoyo a las exportaciones.
- Aumentar la disponibilidad de financiamientos competitivos.
- Promover la cultura exportadora.
- Mejorar los servicios de información, asesoría y capacitación en materia de comercio exterior.

**Acciones:**

- Estimular la creación de empresas de comercio exterior.
- Fortalecer la comisión mixta para la promoción de las exportaciones.
- Otorgar apoyo crediticio integral a lo largo de la cadena exportadora.
- Aumentar la participación de BANCOMEXT y NAFIN en proyectos viables que no hayan sido atendidos por la banca comercial.
- Promover esquemas de financiamiento automático a empresas previamente calificadas por BANCOMEXT, con base en la presentación de un pedido inicial.
- Crear un programa de becas para estudios especializados en materia de comercio exterior.
- Unificar las fuentes de información sobre comercio exterior.
- Intensificar la difusión de publicaciones especializadas.

### **Programa Nacional de Calidad**

La implantación de las estructuras modernas en gestión de calidad en la búsqueda de lograr la calidad total, debe ser una prioridad de la industria nacional para poder lograr su productividad y competitividad en un mercado abierto. Es por esto que de acuerdo a lo establecido por el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, se necesita promover la calidad en los sectores productivos de la economía para incorporar en la sociedad una "cultura de la calidad" mediante la colaboración activa y estrecha de los sectores público y privado.

El Programa Nacional de Calidad, es resultado de la intersección de tres enfoques estructurales de la calidad con campos de acción diversos pero complementarios y constituyentes de una estrategia integral:

- La calidad es una necesidad cultural que debe impregnar las actividades productivas para impulsar sus niveles de rendimiento.
- La calidad es un sistema de competencia adecuado a las circunstancias actuales de globalización económica.
- La calidad es un sistema integral de servicios para la competitividad y la modernización de las empresas.

### **Antecedentes**

Como consecuencia de la integración de México a la economía globalizada, se ha intentado fomentar la cultura de la Calidad Total en la búsqueda de mejoras constantes en todo el proceso productivo de manera que se puedan satisfacer e incluso exceder las expectativas del consumidor.

Los altos grados de competencia que se han presentado a partir de la apertura comercial han provocado una ampliación de opciones para los consumidores nacionales, y un creciente interés en lograr el acceso de los productos mexicanos a los mercados de exportación, por lo cual las empresas se han visto obligadas a enfocar sus esfuerzos en la certificación de la calidad de sus productos, con el fin de incrementar su aceptación en los mercados nacional e internacional.

Es por esta razón que se publicó la Ley Federal sobre Metrología y Normalización (LFMN), en la cual se establecen los lineamientos para la regulación de todas las actividades relativas a la normalización, certificación y verificación en los sectores productivo y de servicios.

El sistema creado con esta ley, creó una estructura en cuya base se encuentran todas las normas de producto o servicio, tanto obligatorias (NOM) como voluntarias (NMX) y en

cuya máxima jerarquía se encuentran los programas de Calidad Total y el Premio Nacional de Calidad.

Para poder obtener el reconocimiento internacional de los productos mexicanos, la autoridad nacional certifica a los laboratorios y organismos nacionales de acuerdo con los criterios también internacionales en la materia, con la finalidad de asegurar la objetividad e integridad de la aceptación que tales instituciones realizan.

Después de varias reuniones de trabajo y evaluaciones, en noviembre de 1995, el Presidente de la República, anunció la creación del Programa Nacional de Calidad cuyas líneas de acción generales son:

- Creación de un Consejo Mexicano de Calidad (privado).
- Cultura de calidad y desarrollo de mercado.
- Desarrollo y fomento de la infraestructura técnica para el logro de la calidad.
- Mecanismos de apoyo para el logro de la calidad.

Se llevó a cabo un diagnóstico en el que se determinó que el logro de la calidad en México enfrenta varios factores que lo inhiben en diferentes entornos tanto a nivel empresarial como institucional, ellos son:

#### 1. Entorno Cultural

- Desvinculación entre los diversos actuantes del proceso productivo.
- Subutilización de infraestructura.
- Cultura industrial inadecuada a las exigencias de sistema económico actual.
- Carencia de liderazgo.
- Cultura de innovación incipiente o inexistente.
- El proceso de desarrollo de proveedores no ha dado los resultados que se esperarían.
- La normalización y certificación tradicionales han conducido por caminos proteccionistas a la industria nacional.

#### 2. Entorno Económico

- Elevado contraste entre sectores modernos con alta inversión de capital y tradicionales con mano de obra intensiva.
- Bajísima competitividad económica de México a nivel internacional.
- Volatilidad de mercados financieros e inflación.
- Caída de la demanda por la crisis económica.
- Debilidad productiva, de procesos y de presencia en los mercados de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).
- Políticas intrascendentes de impulso a la calidad.

**3. Entorno tecnológico**

- Investigación científica y tecnológica rezagada, subutilizada y desvinculada de la mejora productiva.
- Política científica y modernización tecnológica intrascendentes para el desarrollo económico y cultural del país.
- Déficit de recursos humanos calificados y profesionales a nivel tecnológico.

**4. Entorno financiero**

- Apoyo financiero al desarrollo tecnológico y mejora continua inadecuado .
- Capital de riesgo insuficiente para las empresas y proyectos innovadores.
- Deficiente reinversión de utilidades en la mejora continua y actualización tecnológica.

Ante estas perspectivas, el Programa Nacional de Calidad tiene como

**Visión**

*"Lograr que a principios del siglo XXI, México tenga un sector productivo competitivo que participe de manera exitosa en la economía global, por medio de la implantación de valores de calidad en toda su sociedad. Dichos valores se entienden como la búsqueda de la precisión, del mejoramiento continuo, consistencia técnica de la participación informada, del trabajo en equipo, del compromiso responsable y la ética social. Esos valores conjuntamente formarán el núcleo de una cultura de competitividad."<sup>23</sup>*

Teniendo en consideración estos conceptos, el programa se plantea entonces como

**Misión**

*"Fomentar que la sociedad mexicana adopte aceleradamente sistemas, criterios y principios de calidad en todos los niveles: consumidores, empresarios, sector laboral, sector público, sector educativo, mediante la creación y facilitación de metodologías e infraestructura, que permitan lograr un desarrollo sostenido y sustentable".*

Acorde con lo anterior, se ha planteado como *objetivo general el asegurar mayores niveles de productividad y competitividad de las empresas nacionales, así como la calidad de los productos o servicios para poder competir en los mercados internacionales.*

El Programa Nacional de Calidad ha quedado conformado por cuatro líneas de acción principales que han resultado de la conciliación de varios enfoques, y que han quedado diseñadas en los siguientes términos:

---

<sup>23</sup> Poder Ejecutivo Federal. *Programa Nacional de Calidad*, México, D.F., 1996, p.17.

### **1. Consejo Mexicano de Calidad**

- Su propósito es coordinar, implantar y asegurar la continuidad de los planteamientos del Programa Nacional de Calidad.
- Las acciones a seguir a este respecto son la integración institucional, su integración metodológica y de operaciones; y la instrumentación de su estructura organizativa.

### **2. Cultura de calidad y desarrollo de mercado**

- Las líneas de acción planteadas a este respecto son:
  - ⇒ Creación de una cultura de calidad que impregne a todos los sectores de la sociedad.
  - ⇒ Inserción de los conceptos de la calidad en los programas de estudio en todos los niveles educativos a nivel nacional.
  - ⇒ Desarrollo de un mercado capaz de interactuar con los mercados globales mediante la sensibilización de los consumidores y fabricantes para que adquieran y ofrezcan productos y servicios de calidad certificada.
  - ⇒ Promoción efectiva de los principios de la calidad que penetre en los sectores sociales y productivos.

### **3. Desarrollo y fomento de la infraestructura técnica para la calidad**

- En este sentido se pretende el desarrollo de un marco institucional que facilite la adopción de los sistemas de calidad en las empresas y que fortalezca la infraestructura de la calidad para llevar a cabo el proceso de modernización integral del mercado. Para ello las acciones planteadas son:
  - ⇒ Difusión de un modelo de calidad para las PYMES.
  - ⇒ Divulgación de los sistemas de calidad basados en :
    - A. Calidad total.
    - B. Aseguramiento de calidad (NMX-CC/ISO9000).
    - C. Administración ambiental.
    - D. Control de calidad.
    - E. Tendencias de la mejora continua (reingeniería, mapeo de procesos, benchmarking, etc.)
    - F. Programas estatales.
  - ⇒ Creación de instituciones de apoyo a la calidad, organismos de certificación y la oficina del Premio Nacional de Calidad.
  - ⇒ Apoyo para el desarrollo de centros de innovación tecnológica para la calidad, tanto gubernamentales y universitarios como privados.
- Se contempla también la creación de un sistema metrológico que fomente la aplicación de la Metrología como una herramienta fundamental para la calidad.
- Simultáneamente se creará un sistema de normalización que logre el reconocimiento, tanto de empresarios como de consumidores, de las normas como referencias mínimas deseables de productos y servicios en el mercado nacional. Se integrará por dos subsistemas:
  - ⇒ Normas mexicanas NMX (voluntarias).
  - ⇒ Normas oficiales mexicanas NOM.

- Por otra parte se contará con un sistema de evaluación para la conformidad que contará con :
  - ⇒ Organismo acreditador
  - ⇒ Organismos acreditados tales como:
    - A. Organismos de normalización.
    - B. Laboratorios de pruebas.
    - C. Laboratorios de calibración.
    - D. Unidades de verificación.
    - E. Organismos de certificación de productos, de personal y de sistemas de calidad.
- Se plantea además la actualización tecnológica de la planta productiva nacional para mejorar la calidad y competitividad de sus procesos, productos y servicios, mediante:
  - ⇒ Promoción de la importancia de la tecnología en la generación de la calidad
  - ⇒ Activación de la demanda tecnológica al incentivar la investigación y el desarrollo tecnológico.
  - ⇒ Establecimiento de nexos permanentes entre empresas, universidades, centros e instituciones tecnológicas.
  - ⇒ Modernización tecnológica de cadenas productivas y sectores estratégicos.
  - ⇒ Aprovechamiento de las patentes de dominio público.
  - ⇒ Promoción de la vinculación para la innovación tecnológica entre la demanda y la oferta nacionales.
- ⇒ En relación a la capacitación y asesoría se consideran las siguientes acciones:
  - A. Capacitación
    - i. Capacitación empresarial y del sector público.
    - ii. Formación de capacitadores.
    - iii. Talleres sobre conceptos y temas relacionados con la calidad.
    - iv. Desarrollo de materiales didácticos son enfoque sectorial, regional, tamaño y tipo (industrial, comercial, servicios).
  - B. Asesoría
    - i. Programas con enfoque sectorial, regional, por tamaño y tipo (industrial, comercial, servicios).
    - ii. Centros de atención empresarial.
    - iii. Guías de orientación integral para apoyar la calidad.
    - iv. Registro nacional de consultores.
- ⇒ Se plantea también contar con un Sistema de Información para la Calidad que incluya:
  - A. Directorio de Normalización y Certificación.
  - B. Directorio de Sistemas de Calidad.
  - C. Directorio de consultores y centros de apoyo.
  - D. Directorio de tecnología.
  - E. Fuentes de información adicionales.

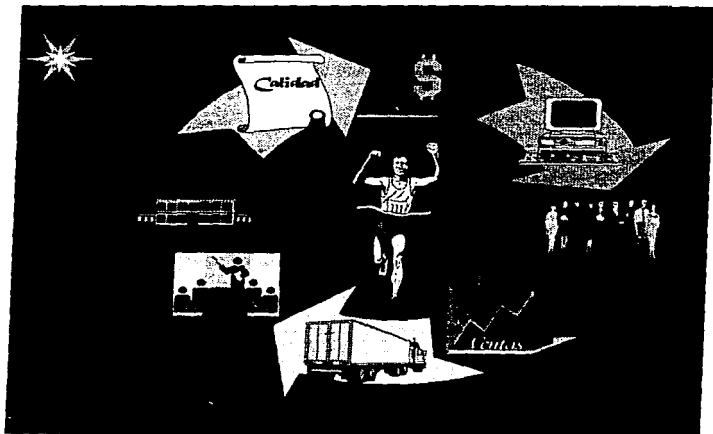
**4. Mecanismos de apoyo para el logro de la calidad**

- Las acciones en este apartado irán encaminadas a crear un sistema de apoyos para la consecución de la calidad a nivel empresarial, por lo que se han planeado:
  - ⇒ Incentivos fiscales e instrumentos económicos para la empresa y la infraestructura
  - ⇒ Mecanismos de financiamiento tanto para empresas como para infraestructura a través de:
    - A. Instrumentos de promoción de programas gubernamentales que apoyen la implantación de procesos de calidad.
    - B. Fondos de fomento para las tareas del Programa Nacional de Calidad.
    - C. Acciones para alentar la participación de la banca comercial como fuente de crédito y garantías.
    - D. Banca de desarrollo (NAFIN, BANOBRAS, BANCOMEXT).
    - E. Instituciones estatales y educativas.
  - ⇒ Reconocimiento empresarial.
  - ⇒ Mecanismos de financiamiento para el programa.
  - ⇒ Apoyos adicionales no financieros a la PYMES como la promoción de las medidas de simplificación administrativa, los beneficios de la Nueva Ley Aduanera, la comercialización de bienes certificados de empresas con sistemas de calidad.

Para la evaluación y seguimiento del programa se creará un Comité Ejecutivo integrado por enter tanto del sector público como del privado y apoyado por un Secretariado Técnico representado por la Dirección General de Normas.



## 2. LA COMPETITIVIDAD Y SUS PROCESOS FUNCIONALES



*La competitividad como potenciador del desarrollo empresarial  
Un diagrama de aplicación práctica*

### **2.1. La competitividad y la ingeniería industrial**

“ Del latín *competere*, ir al encuentro de, dirigirse a, pedir. Contender, luchar varios individuos disputándose una misma cosa. Igualar una cosa a otra en sus cualidades o admitir la comparación”. Es de esta manera como el diccionario enciclopédico *Salvat* define la palabra *competir*, de ello podríamos inferir que “competitividad” es la habilidad o capacidad para luchar, disputarse algo, gozar de una situación tal que se tenga la posibilidad de situarse a la par o aun, superar a otro semejante en el aspecto cuantitativo y/o cualitativo. Sin embargo, no es propósito de este trabajo generar un debate etimológico de la palabra, restringimos el concepto a un ámbito más tangible, más acorde con una visión práctica, más digerible para ingenieros y administradores que a fin de cuentas, siempre pecamos de objetivos. Proponemos entonces que competitividad es la capacidad de una empresa para poder contender con otras en la acumulación de dinero, es decir, en la acumulación de capital.

Lo cierto es que el concepto no es nada fácil de definir, pero exponámoslo de esta manera: ¿qué es lo que buscan las empresas actualmente, en este fin de milenio? ¿qué es lo que buscan con alianzas, con ventas, con penetraciones en el mercado? El lector podría responder que también se busca la calidad, la calidad total, elevar la productividad a sus niveles más óptimos, satisfacer la demanda que exige, en el caso de un producto, que éste sea barato, útil, que dure, con una aceptable apariencia estética, innovador, eficiente y eficaz y además, en estos tiempos en que ya no nos podemos dar el lujo de desperdiciar recursos materiales y seguir deteriorando la biosfera, también se requiere que sea reciclable, ecológico. En el caso del sector servicios, además de lo anterior, también queremos que el cliente quede satisfecho en toda la extensión de la palabra al proporcionarle un servicio rápido, garantizado, que al hacer uso de éste, sienta que ha invertido su dinero de la mejor manera.

Y la empresa nos dirá además que ser competitivos es tener bajos los gastos de operación y los inventarios, producir al ritmo que exige la demanda, subordinar todas las actividades de la organización a un ritmo acompasado con los requerimientos de un mercado impredecible y caprichoso, lo cual no es sencillo, por estar conformado por seres humanos.

Pues bien, cuando la organización logra la consecución de todos estos objetivos, está logrando ser competitiva.

Ahora preguntémonos, ¿para qué quiere una empresa acumular capital?, y estaremos a punto de entrar en un debate ideológico. Pero algo debe de quedar bien claro, toda organización social, y la empresa es una organización social, está compuesta por hombres. Hombres que trabajan para transformar las cosas en satisfactores de sus necesidades, de las necesidades del ente social al que todos pertenecemos y el beneficio obtenido del trabajo debe de ser destinado para el bien de toda la sociedad. Deducimos de esto, que la empresa debería acumular capital para posteriormente generar un beneficio material que respondiera a las necesidades de bienestar social y ésta es otra discusión que nos veremos obligados a dejar en el tintero. Es pues innegable que para que una empresa sea competitiva, debe llevar

a cabo su proceso productivo de la mejor manera posible y esto no solamente implica producir un bien o servicio que se ajuste a los requerimientos de la demanda, no solamente implica el hacer uso de materias primas de alta calidad, tecnología de avanzada o funcionar de la mejor manera con el menor uso de recursos materiales y financieros; también es imprescindible que la actividad de los trabajadores se lleve a cabo de la mejor manera, con remuneraciones justas y con incentivos y motivaciones no solamente de carácter económico, sino también psicológico, que sus labores se lleven al cabo en un ambiente agradable y de cooperación con los demás, que cada integrante del sistema se sienta armónicamente ligado a su trabajo y que conciba a éste no sólo como una obligación para ganarse el sustento, sino como su contribución individual al avance de la sociedad en su conjunto.

Vemos pues que la empresa es por un lado la satisfactora de las necesidades de los consumidores y por el otro la generadora de actividad productiva para los trabajadores, pero en suma, ¿no son seres humanos tanto consumidores como trabajadores?, ¿no es también frustración la que siente un obrero mal pagado como la de un consumidor engañado?, ¿no es igualmente entusiasmo el de el empleado motivado para ser creativo como el del consumidor satisfecho?, ¿no es el empleado u obrero, al mismo tiempo un consumidor potencial? . Concluimos pues que la empresa, la verdadera empresa competitiva del siglo XXI deberá estar enfocada al HOMBRE tanto externa como internamente, tanto al cliente como al obrero y al empleado. Y ya habiendo concebido este enfoque, entonces ahora sí, a inyectar tecnología, recursos financieros, a hacer más eficientes los procesos, a innovar y crear, a penetrar mercados, a ir en busca del principal objetivo: el progreso humano.

### *Muy bien... ¿y qué con el ingeniero industrial?*

Pues estimado lector, volvamos al campo de las definiciones:

Según el American Institute of Industrial Engineers (AIIE), la ingeniería industrial "se ocupa del diseño, mejoramiento e implantación del sistema integrado por personas, materiales, equipo y energía y se vale de los conocimientos y posibilidades especiales de las ciencias matemáticas, físicas y sociales junto con los principios y métodos de análisis y diseño de ingeniería para especificar, predecir y evaluar los resultados de dicho sistema"<sup>24</sup>.

Valga el concepto anterior para darnos cuenta del papel fundamental que juega el ingeniero industrial en la consecución de los objetivos de la empresa competitiva, pues no solamente se dedica a evaluar y controlar las actividades de la misma, sino que también es el responsable de diseñar e implantar constantemente mejores formas de organización para la producción, haciendo "con un peso lo que cualquiera hace con dos".

Pueden existir infinidad de filosofías sobre calidad, cientos de definiciones de lo que es la productividad, teorías originalísimas para disminuir costos de producción y niveles de inventario, recetas emocionantes sobre cómo motivar al personal, hacer estudios realistas de mercado y generar pronósticos de demanda confiables, innovadores conceptos sobre liderazgo o tecnologías avanzadísimas para el control o incremento de la producción; pero la

<sup>24</sup> Apuntes del curso: Gestión de Empresas, 1994

tarea esencial de trasladar toda la palabrería al mundo real, la responsabilidad de moldear las ideas para que se adapten al caso particular de cada empresa y su puesta en marcha de manera que generen resultados que se puedan "medir", como diría Lord Kelvin, recae en gran proporción en el ingeniero industrial.

La actividad de la ingeniería industrial es un elemento básico para lograr la competitividad de la empresa.

## 2.2. Los procesos funcionales de la competitividad empresarial

Hemos pues ya hablado sobre lo que es la competitividad y la estrecha relación que guarda con el quehacer cotidiano del ingeniero industrial, pasemos ahora a distinguir los elementos de que se compone la competitividad, cuáles son sus características, cómo deben de funcionar para que realmente contribuyan a elevar los niveles de ésta dentro de la empresa.

Antes que nada, es necesario que reconozcamos de una manera acertada la importancia que han tenido distintos factores dentro de las concepciones económicas durante este siglo. Esto es con el fin de ubicar a la competitividad como debería de ser concebida en la actualidad, es decir, la definición, el carácter de competitivo, ha estado cambiando mucho a lo largo del siglo, ello se ha debido a que la trascendencia de distintos aspectos de la actividad productiva ha cambiado también. Estos cambios los podríamos esquematizar en el siguiente diagrama (Figura 20).

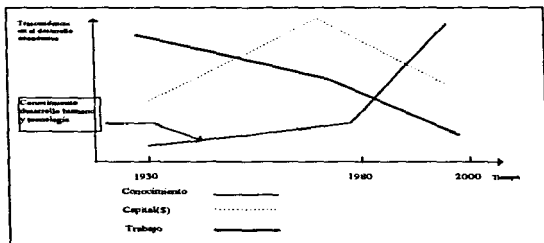


Figura 20: Importancia histórica de distintos factores en el desarrollo económico<sup>25</sup>

Vemos de esta manera que hasta los años 30's el papel principal en el desarrollo económico lo jugó el trabajo, la actividad humana como fuerza motora de la industria, lo que más interesaba era maximizar la utilización de la fuerza de trabajo. Posteriormente la situación va cambiando hasta que para los años 80's lo que predomina en las políticas administrativas es lograr la obtención de máximos beneficios económicos; ya no importa qué tantos trabajadores se tienen, sino la compañía más fuerte es aquella que es capaz de hacer más eficientes sus procesos de administración y producción. Finalmente, y hablamos de la

<sup>25</sup> Elaboración propia

época en que nos encontramos, ahora el motor de las economías es el conocimiento, la manipulación de información, lo cual involucra tanto el desarrollo de recursos humanos como tecnológicos, el poder lo tiene quien tiene la información precisa y la capacidad suficiente para manejarla de manera eficaz. Hemos de aclarar que todas estas etapas son tendencias que se han presentado históricamente, el que unas predominen no implica automáticamente que las otras sean eliminadas, de hecho sería tal vez más conveniente hablar de una combinación de todas ellas pues además estas tendencias no se dan por igual en los distintos países del orbe. Lo que si es verdad, y es lo que quisiéramos expresar con esta reflexión, es que en la actualidad, toda aquella organización que no sea capaz de actualizarse con respecto a las siempre nuevas formas de administración y desarrollo tecnológico, aquella que no sea lo bastante hábil para desarrollar a sus recursos humanos, de capacitarlos a niveles adecuados, está condenada a desaparecer.

Hablemos pues ahora sobre los elementos que consideramos, constituyen a la competitividad como un todo. Hemos decidido llamar a estos elementos constituyentes los procesos funcionales de la competitividad. Para entender el concepto, definamos a un proceso como un conjunto de etapas sucesivas, una secuencia de actividades u operaciones dentro de un fenómeno. Desde el punto de vista de la producción, un proceso es la secuencia de operaciones a través de las cuales un insumo se convierte en un bien o servicio. Además conviene que agreguemos el carácter repetitivo que tiene un proceso, es decir, no solamente se da una vez en el tiempo, sino que tiende a suceder varias. Los cambios que se dan durante la ejecución de un proceso son resultado de la retroalimentación al comparar los resultados obtenidos con los recursos invertidos para que se lleve a cabo el proceso. Esquematizemos este concepto de la siguiente forma (Figura 21):

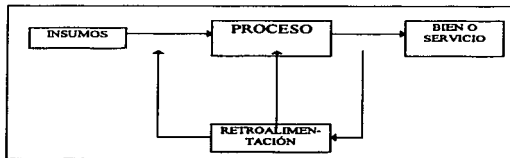


Figura 21: El proceso dentro de la actividad productiva<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Elaboración propia

Tomando en consideración estos conceptos, identificamos dentro de la competitividad ocho procesos:

1. Proceso de calidad.
2. Proceso de administración y finanzas.
3. Proceso de asimilación y desarrollo tecnológicos e innovación.
4. Proceso de desarrollo de recursos humanos.
5. Proceso de mercado.
6. Proceso de dirección.
7. Proceso de abastecimiento.
8. Proceso de incorporación de valor agregado.

De ellos, los procesos sustantivos o básicos son el de administración y finanzas, mercado, abastecimiento, dirección e incorporación de valor agregado. Sin ellos la empresa definitivamente no funcionaría. En un segundo término pero no por ello restando importancia, se encuentran los procesos de calidad, de asimilación tecnológica y de desarrollo humano. Sin ellos la empresa tal vez pueda funcionar pero sencillamente no lo hará de una manera prolongada pues en cualquier momento podrá resultar incapaz de responder a las exigencias del mercado y será vulnerable a la competencia.

Todos estos procesos constituyen a la competitividad, interactúan dentro de ella, es decir, funcionan para que la competitividad sea un hecho tangible, es por ello que se les ha nombrado procesos funcionales.

Revisemos ahora a revisar la estructura y características de los procesos funcionales de la competitividad.

### **Proceso de calidad**

Frente a un mercado globalizado y donde predomina la libre competencia, la única forma de competir exitosamente es haciendo las cosas con calidad, pero ¿qué significa la palabra calidad, qué es lo que actualmente encarna la expresión “hacer con calidad”? Pasemos a dar una idea de lo que el concepto “calidad” representa.

#### **¿Qué es la calidad?**

Definir lo que es la calidad resulta una tarea tan compleja como anteriormente intentamos hacerlo con el concepto de competitividad pues existen gran cantidad de opiniones sobre lo que es la calidad y por lo tanto, crea confusión entre todos. Resulta muy corriente el encontrarse con productos o servicios con algún defecto o que presentan deficiencias en su funcionamiento y por estas experiencias tan diversas cada quien se ha formado su muy personal idea de lo que significa la calidad.

Algunos podrían decir que la calidad es sinónimo de excelencia, otros pensarían que representa la satisfacción del consumidor y algunos más lo expresan como lo bueno que se puede esperar de un producto o servicio. Los estándares japoneses la definen como el conjunto de características específicas y funciones, que pueden ser objeto de valuación, para determinar si un bien o servicio está satisfaciendo su propósito. La Norma Mexicana de Sistemas de Calidad, NMX CCC 1, la define como *el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas*. Por estas mismas similitudes se ha creado la impresión de que la calidad es algo imposible de lograr, lo cual no es cierto. El introducir un sistema de calidad cuesta trabajo y tiempo pero hemos de tener muy claro que la calidad es un proceso y por lo mismo siempre se tendrán que estar haciendo mejoras, no es posible tener el sistema perfecto, se debe constantemente hacer el máximo esfuerzo por conseguir implantar el mejor hasta el momento.

A nivel práctico, aceptemos considerar que la calidad es cumplir con todos, o inclusive exceder, los requisitos. En el momento en que pedimos que se hagan bien las cosas a la primera vez, el hacerlo bien representa el requisito, es decir, lo que se quiere que se realice. Si no expresamos claramente en qué consiste el requisito, entonces resulta lógico que será imposible cumplirlo de forma satisfactoria. Todo producto que satisfaga a plenitud los requerimientos será un producto de calidad. Los requisitos que se deben cumplir además de las especificaciones técnicas del producto, actualmente también implican aspectos como el servicio, la rapidez, el precio y el impacto ecológico potencial, como podemos ver en el diagrama (Figura 22):



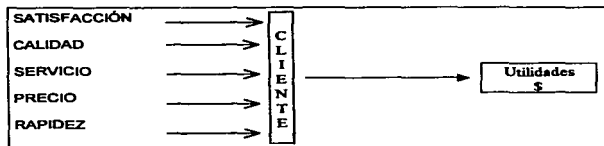


Figura 22: Actuantes en la percepción del cliente y generadores de utilidades<sup>27</sup>

No obstante, ¿qué es lo que normalmente ocurre? Compramos un foco que debería durar 1 000 horas (el requisito) y solamente dura 500 horas. Compramos un traje que no se encoja (el requisito) y después de la primera lavada hay que regalarlo porque ha disminuido de talla. Contratamos los servicios de un mecánico para que cambie una manguera del auto (el requisito) y nos llega después con una cuenta inverosímil pues "se le tuvo" que hacer una afinación completa aparte, y además no nos podemos olvidar de la propina si es que no se trata de un trabajador independiente. Terminamos estafados, engañados pues lo que nos han ofrecido no cumplió con los requisitos, es decir, no se nos proporcionaron productos ni servicios con calidad.

Ahora bien, si la calidad es el cumplir con los requisitos, ¿quién los implanta?. No es la empresa, y esto es algo que deben tener muy en claro las empresas nacionales, tampoco lo son los organismos gubernamentales o determinadas instituciones privadas. La calidad, los requisitos, los determina el cliente mismo, es hacia la satisfacción del consumidor final, a la del individuo que utiliza el bien o servicio, a la que debe enfocar la organización todos los esfuerzos. Se nos dirá que satisfacer los requisitos de cada uno de los clientes es prácticamente imposible, lo cual puede ser cierto, pero entonces la empresa que saldrá adelante, la que tendrá más ventas, será aquella que logre cumplir con el mayor número de requerimientos, o digámoslo de una vez, con la totalidad de los requerimientos de sus clientes.

Concluimos pues que la calidad la define el cliente, y la define a través de los requerimientos que se exigen al producto desde el momento mismo en que éste es lanzado al mercado. Estos requisitos con que debe cumplir a plenitud el producto en cuestión son las llamadas normas. La tecnología moderna no puede entenderse sin las normas ya que ellas nos permiten contar con una fuente que informa sobre las prácticas técnicas actuales y sirven como medio para transferir la información tecnológica, cubriendo las necesidades y expectativas comerciales de oferentes y demandantes, pues en el momento en que se determinan las cualidades y/o especificaciones de un bien o servicio, aquellos saben qué producir y cómo, mientras que éstos saben con mayor seguridad qué es lo que están comprando.

<sup>27</sup> Apuntes del curso: Gestión de Empresas, 1994.

**Las normas ISO 9 000**

Vemos pues de esta manera que en la producción de cualquier bien o servicio existen normas a ser cumplidas, es decir, reglas y especificaciones preestablecidas para ser aplicadas en el proceso de la calidad, que permitirán obtener un producto satisfactor de lo que los consumidores demandan.

Ante la necesidad mundial de desarrollar una norma única y generalizada en la operación y administración de los sistemas de aseguramiento de la calidad dentro de los procesos productivos y la prestación de servicios, la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés), publicó la serie ISO 9 000 en 1987. En la actualidad, más de 90 países han integrado las normas de la serie como parte constituyente de sus sistemas nacionales de calidad y más de 70 000 empresas en el mundo han obtenido su certificación( Figura 23).

REGIÓN PAIS	U. I. O.	U. I. O.
AMERICA DEL SUR	439	647
Chile	9	11
Argentina	23	37
Colombia	23	51
Brasil	384	548
ASIA	3021	5778
Japón	1060	1827
Singapur	662	1003
Taiwan	337	1060
Malasia	258	628
Corea del Sur	226	390
China Popular	150	285
India	328	585
AMÉRICA DEL NORTE	4915	7389
Estados Unidos	3960	5954
Canadá	870	1290
México	85	145
EUROPA	47657	60463
Reino Unido	36823	44107
Alemania	3470	5875
Francia	3359	4277
Italia	2008	3146
Suiza	945	1520
Suecia	618	871
Austria	434	667

**Figura 23: Número de empresas certificadas con ISO-9000 por país <sup>28</sup>**

<sup>28</sup> Poder Ejecutivo Federal. Programa Nacional de Calidad, México, 1996, p. 11.

Para poder exportar a otros países, a Europa en particular, las normas ISO 9000 (que en México son la serie NMX-CC) sobre sistemas de aseguramiento de calidad se han transformado en un requerimiento imprescindible, ya que las normas internacionales de calidad establecen una base objetiva de credibilidad en las transacciones del comercio mundial. Como se puede observar en la gráfica, en nuestro país ha crecido el número de empresas certificadas, pero de manera muy incipiente y se hace muy necesario que las empresas nacionales tomen conciencia de la necesidad que tiene la economía mexicana de que se genere la certificación en el país para impulsar la eficiencia de la planta productiva y consolidar la capacidad exportadora.

Este tipo de normas no implica necesariamente el lograr la Calidad Total, pero es la base sobre la que ésta se afina.

De acuerdo con todo esto, ya no podemos entonces hablar de una escala valorativa para calificar la calidad como buena, mala, alta, baja, regular, etc., solamente hay dos posibilidades: la calidad se cumple o no se cumple, y por lo tanto en este último caso no hay calidad.

Por otra parte, desde el punto de vista de los procesos, es válido decir que la calidad se hace, no se controla, pues el resolver el problema de la calidad se debe concebir no como el resolver un problema del hombre contra el hombre, sino del hombre contra el proceso y dado que la calidad depende en un 40 % del diseño, un 30 % de los insumos y un 30 % de los procesos, el lograr obtenerla, significa realizar un rediseño de los procesos para la satisfacción plena de los clientes. La calidad no la inventan los ingenieros, la da el cliente.

Además, quisiéramos llamar la atención sobre otro aspecto: el carácter humano que también tiene la calidad.

Para realmente entender el concepto de calidad es absolutamente necesario experimentarlo en sus diferentes facetas, integrarlo no solamente en el ambiente laboral, sino también en toda actividad que realicemos a lo largo de nuestras vidas. Es muy difícil concentrarse en hacer bien un trabajo mientras se tienen problemas serios que atender en casa como problemas conyugales o con los hijos; situaciones sociales graves como la delincuencia, la inseguridad las crisis económicas; complicaciones de la propia personalidad y carácter del individuo. Los humanos debemos tratar de perfeccionarnos constantemente también, tratar de cumplir con los requerimientos que nos exige nuestro propio "yo", nuestro cliente interno para decirlo de alguna manera. Es importante que la empresa en conjunción con el gobierno y los organismos sociales actúen de manera coordinada para crear en nuestro país una cultura de la calidad que impregne a todo el proceso educativo por el que atraviesa una persona. La calidad es también una actitud hacia la vida.

#### **Evolución de la calidad como estrategia**

Durante el transcurso del tiempo, desde la revolución industrial hasta la actual revolución de la información y el conocimiento, la concepción de lo que significa la calidad ha experimentado una evolución que podríamos dividir en dos cambios fundamentales. Cada dos generaciones se ha manifestado de una manera radical en la visualización de los procesos de calidad.

La primera transformación se dio en el momento en que la calidad se dejó de utilizar como una herramienta para controlar y homogeneizar los productos y procesos, y se convirtió en una estrategia para los negocios.

El segundo salto, por así decirlo, tuvo lugar cuando la calidad complementó dicha estrategia de negocios, con una reestructuración y un rediseño completo, en la manera como se organizan y administran las empresas.

Actualmente, cuando hablamos de calidad, de lo que hablamos es de una ruptura con las estructuras y estrategias tradicionalmente utilizadas en la administración de las empresas, con la finalidad de poder adaptarlas a las cambiantes condiciones del mercado.

Para hacer más clara la evolución del concepto, presentamos una clasificación de la calidad por generaciones (Figura 24) :

GENERACION	1. CONTROL DE CALIDAD POR INSPECCION	2. CONTROL ESTADISTICO DE PROCESO	3. CALIDAD TOTAL	4. MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS DE CALIDAD	5. CALIDAD DE VIDA
ASPECTO					
Orientación al cliente	Producto terminado	Proceso productivo	El cliente	El cliente externo	Rediseño de la estructura empresarial generando valor al cliente externo
Estrategia	Obtención de productos similares y detección de defectos. Control de producto	Control de procesos para el control del producto	Optimización continua de procesos creando valor al cliente. Desarrollo de los recursos humanos	La planeación de recursos, procesos y toda la actividad empresarial se orientan al cliente externo	Reestructuración total de la empresa que deriva en una organización que responde más rápida y eficazmente a las exigencias del cliente
Estructura	Piramidal y jerárquica. Departamento de control de calidad	Piramidal y jerárquica. El departamento de control de calidad se convierte en el de aseguramiento de la calidad	Piramidal y jerárquica aunque con síntomas de obsoleta. El depto. de aseguramiento de calidad se convierte en departamento o dirección de calidad	Piramidal aunque ya no jerárquica. Desaparece el departamento de calidad pues ahora todos los miembros de la organización son responsables de ella	Organización por procesos completos, rompimiento de las estructuras, rediseño del trabajo
Orientación al cliente	Impedir que el cliente reciba productos considerados defectuosos por la empresa	La empresa evalúa la calidad sin considerar al cliente	El cliente es lo más importante, él define la calidad. Clientes externos y clientes internos	Se intenta detectar los cambios en las necesidades del cliente. Surge "la otra calidad", el servicio	Dar continuamente valor a lo percibido por el cliente mediante la innovación constante
Orientación al desarrollo humano	Adiestramiento exclusivo en tareas básicas	Adiestramiento en tareas básicas	Desarrollo del personal y sus habilidades, fomento del trabajo en equipo. Sistemas de incentivos y motivación	Capacitación y educación del personal, formación de equipos de mejora continua, reducción de jerarquías	Cada uno es responsable del proceso completo, la capacitación se convierte en educación

<b>Orientación a los procesos</b>	El esfuerzo se enfoca a la tecnología de producto	Esfuerzo enfocado a la evaluación del proceso productivo	Cadenas proveedor-clientes internos-clientes externos, desarrollo de proveedores para la adaptación de insumos a los procesos	Optimización del proceso productivo, sistemas JIT	Ciclos de producción más cortos, énfasis en los sistemas de información y proveedores confiables, unidades estratégicas de negocios
<b>Aportaciones</b>	Concientización de la importancia de la calidad y de que el cliente no reciba artículos defectuosos	Conversión de sistemas correctivos en preventivos, control estadístico de proceso y su inspección, certificación internacional de la empresa	La dirección se hace cargo de la calidad en la empresa, el cliente pasa a primer término, sistemas de incentivos	La responsabilidad de la calidad recae en todos los integrantes de la empresa, equipos de mejora continua, descentralización de la toma de decisiones, inicia la delegación de autoridad	La empresa se basa en procesos completos, aumento en las responsabilidades de cada empleado, estructuras y sistemas flexibles, creación continua de valor al cliente, aumento de la motivación y satisfacción del personal
<b>Desventajas</b>	Sistema reactivo, altos costos por inspección y desperdicios, toda la responsabilidad de la calidad recae en un departamento	Solo se controla el proceso, no se toma en cuenta al cliente, capacitación en extremo básica	Aumentan costos al tratar de satisfacer al cliente y la estructura es obstáculo para ello y para el desarrollo del potencial creativo del personal, el liderazgo se supedita a las habilidades de los jefes	Teóricamente habría problemas en la definición de una estructura lo bastante flexible y eficaz para satisfacer al cliente. Se volverá imperativa la satisfacción plena del personal en su trabajo	Satisfacción del cliente sí, pero no en detrimento del ambiente ni de los recursos naturales. La empresa deberá considerarse también como un importante elemento en la estructura social

Figura 24: Evolución de los sistemas de calidad por generaciones<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Elaboración propia en base al documento *La evolución de la estrategia de calidad*, del curso de Calidad, 1996.

Para poder comprender de una manera más ilustrativa las características que presentan las diferentes generaciones de la calidad al ser implantadas en las empresas presentamos algunas gráficas que se relacionan con distintos aspectos del quehacer organizacional con dichas generaciones.

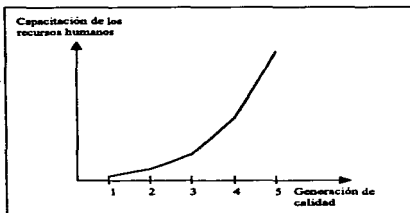


Figura 25: Capacitación/Generación de calidad<sup>30</sup>

El aspecto fundamental que se puede detectar al ver esta gráfica (Figura 25) es la manera en que conforme los sistemas de calidad se van haciendo más complejos, se requiere una mucho mayor inversión en la capacitación de los recursos humanos. Al principio, en la primera y segunda generación de calidad no resultaba tan imperativa esta necesidad, ¿por qué?, la principal razón es que entonces la calidad se inspeccionaba, es decir, se sometía a inspección de calidad al producto hasta que ya había finalizado su fabricación, actividad que podía ser realizada por alguien específicamente encargado de ello. Sin embargo, a partir del momento en que se concibe que la calidad debe de ser un proceso que se involucra en todas las operaciones de valor al producto o servicio, ya no es posible que alguien inspeccione en el momento en que el producto se termina, sino que ahora se requiere que la calidad sea controlada a lo largo de todo el proceso de producción, y quién realizará tal control, es evidente que tendrán que ser los mismo trabajadores, por ello su capacitación tendrá que ser más cuidadosa. Además como ahora no se trata de sólo un encargado de calidad sino de todos los empleados en la organización, la inversión en un sistema de calidad de la quinta generación es sustancialmente más costoso que uno de la primera o segunda.

El gráfico (Figura 26) que sigue nos ilustra mejor acerca del grado de adopción que han tenido los diferente sistemas de calidad dentro de las empresa, evidentemente, una gran

<sup>30</sup> Elaboración propia

cantidad de ellas aún poseen sistemas de primera o segunda generación, la razón básica de esto es la facilidad y economía de implantación de estos sistemas en comparación con una de calidad total o de quinta generación

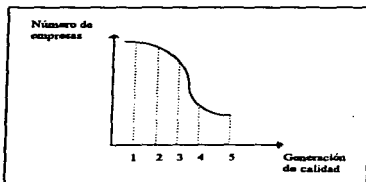


Figura 26: No. actual de empresas/Generación de calidad<sup>21</sup>

En el gráfico que sigue (Figura 27) se pretende mostrar la manera en que se satisfacen las necesidades del cliente en cada generación de calidad. En este sentido podemos apreciar dos cosas:

1. La satisfacción del cliente resulta mayor conforme el sistema de calidad adoptado es más moderno.
2. Todos los sistemas de calidad tienen una especie de ciclo de vida durante el cual nacen, llegan a un auge y después comienza a declinar su efectividad, esta "decadencia" por decirlo así, de todo sistema se debe a que las exigencias del mercado son constantemente mayores y más complejas, por lo que se tiene siempre que crear sistemas capaces de satisfacer tales requerimientos. No es posible que exista un sistema de calidad definitivo y permanente.

<sup>21</sup> Elaboración propia



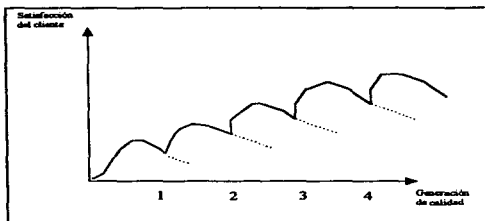


Figura 27: Satisfacción del cliente/ Generación de calidad<sup>32</sup>

En los dos diagramas presentados a continuación (Figuras 28 y 29) se puede observar que conforme el sistema de calidad que se quiere adoptar es más moderno, su tiempo de implantación definitiva y por consiguiente, la inversión de recursos para lograr tal objetivo, son también crecientes.

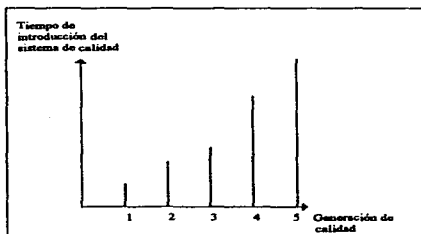
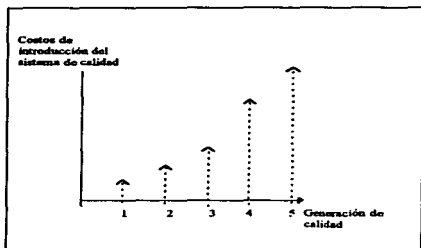


Figura 28: Tiempo de introducción/ Generación de calidad<sup>33</sup>

<sup>32</sup> Elaboración propia.

<sup>33</sup> Idem.



**Figura 29: Costos de introducción/Generación de calidad<sup>34</sup>**

Finalmente, es interesante hacer notar que la estructura organizativa tiende a cambiar su fisonomía sustancialmente en relación con el sistema de calidad que se haya adoptado, es decir, si bien en los sistemas de calidad de las primeras generaciones, las actividades de la organización tendían a girar en torno a un poder directivo central y la estructura de la corporación tenía un esqueleto vertical y jerárquico; en las nuevas generaciones de calidad se requiere que la firma se organice de manera que la autoridad se descentralice, se reparta entre sus partes constituyentes, de esta manera la estructura organizacional se vuelve horizontal, la tendencia es hacia la cooperación más que hacia la subordinación y el poder directivo central se transforma en un ente coordinador general de las actividades (Figura 30).

<sup>34</sup> Elaboración propia

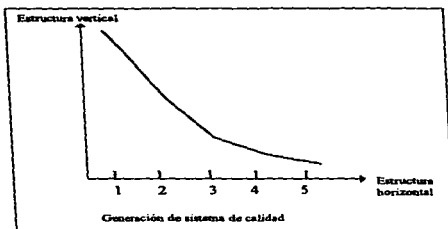


Figura 30: Tendencia en la estructura organizativa de las empresas según su sistema de calidad<sup>35</sup>

#### Calidad en el servicio, el nuevo enfoque de la competitividad

Ahora que ya tenemos una idea más clara de lo que es la calidad, de su evolución a través de los años y de su configuración como una verdadera estrategia de negocios para las empresas del siglo venidero; pasaremos a revisar un aspecto que consideramos fundamental para poder comprender en toda su magnitud lo que significa la calidad total y la mejora continua, estamos hablando del SERVICIO.

Antes que nada queremos aclarar que al hablar de servicio, no nos estamos refiriendo exclusivamente a las organizaciones cuyo producto final es un servicio tal como lo entendemos normalmente, es decir, servicios como los proporcionados en hotelería, mensajería, consultoría, restaurantes, etc.; no, nos referimos al servicio como un enfoque para cualquier tipo de empresa, de cualquier sector de la producción. La fuerza de este concepto debe inundar todo el pensamiento directivo y afecta inexorablemente a cualquier empresa.

Hemos de entender que Calidad y Servicio son un mismo y único proceso y el concebirlo de esta manera es la única vía para superar los obstáculos que se encuentran en el camino hacia la Calidad Total. Es solamente desde el Servicio desde donde es posible definir a la Calidad, y de ahí hacia atrás llevar a cabo la revisión de los procesos y el control de los mismos. Cuando se integran los dos enfoques, con la preparación y conocimiento

<sup>35</sup> Idem

adecuados, tiene lugar una auténtica revolución en la percepción de los procesos de dirección.

Para que la empresa pueda "hacer dinero" es necesario que tenga a sus clientes satisfechos, es decir, debe servir al cliente tal y como él quiere ser servido, pues en la mayoría de las ocasiones éste siente que se le trata mal y que se le está arrebataando su dinero.

El servicio conlleva no sólo el trato que se tiene con el cliente, sino también otros aspectos que se relacionan con el producto que adquiere, el diseño de los procesos o las malas políticas de la empresa. Aquí es cuando se plantea la llamada cultura organizativa, que incluye un conjunto de actitudes, valores y comportamientos del grupo humano en la empresa.

Algo de lo que no se percatan muchas empresas, es que la gente compra artículos o servicios no por lo que son sino por lo que le pueden dar como satisfactores de necesidades, es decir, por lo que hacen, por sus funciones. Para la empresa British Airways, un buen servicio cumple estas cuatro condiciones:

- ◆ Poner interés en el contacto (cliente-vendedor).
- ◆ Espontaneidad y capacidad resolutive en el contacto (el vendedor directo debe poder resolver cualquier inconveniente que señale el usuario al momento).
- ◆ Flexibilidad (ir un poco más allá).
- ◆ Arreglo cuando las cosas salieron mal.

Dar servicio es resolver al cliente lo que quiere resolver y a "su manera", para esto entrega él su dinero.

#### *El "reflujo" del comprador*

El ser humano es racional, pero también es emocional y caprichoso, esta característica de la naturaleza humana es lo que provoca el llamado reflujo que afecta de manera importante las estrategias de mercado cuando se quiere alcanzar un alto nivel de servicio.

El reflujo es un fenómeno psicológico que hace que un comprador "se vuelva sobre sus pasos", interiormente después de realizar la adquisición y que es mayor mientras más significativa haya sido la misma.

El comprador intenta resolver este reflujo de las siguientes formas:

- ◆ Devolviendo el producto.
- ◆ Resignándose.
- ◆ Dejándose manipular, es decir, convenciéndose y dejándose convencer por el vendedor u otras personas de que la compra que acaba de realizar verdaderamente ha valido la pena.

### La competitividad y sus procesos funcionales

Se debe prestar especial atención a este fenómeno si se quiere que el cliente quede realmente satisfecho y no queden bloqueadas sus posibles compras a futuro.

La resignación del cliente resulta ser algo muy negativo para el vendedor, por ello se debe fomentar la libertad de espíritu en el cliente para que reclame si tiene alguna queja acerca del bien o servicio que le fue proporcionado.

En cuanto al tercer supuesto, nos muestra que las cosas no pueden ser tan difíciles como parecen y es de hacer notar que debe ser aprovechada al máximo esta situación en la que el cliente mismo contribuye a resolver favorablemente el reflujo.

Cuando de verdad ofrecemos al comprador lo que él espera encontrar y tratamos adecuadamente el reflujo, el comprador queda satisfecho. Esta satisfacción produce la repetición y la repetición satisfactoria crea adicción. Es entonces que el comprador se convierte en cliente, un cliente es un comprador adicto.

Vemos que el servicio es entonces la producción de una compra satisfactoria que se da cuando lo que percibe el cliente supera sus expectativas y cuando se controla el reflujo. Si una percepción es muy satisfactoria, levanta las expectativas para las compras siguientes, es decir, constantemente se debe elevar el nivel de la percepción, sin embargo hay que ser muy cuidadosos en lo que ofrecemos pues si se generan expectativas en exceso elevadas, se va a hacer muy difícil que sean superadas por la percepción, todo esto nos obliga a que nuestras operaciones se apeguen totalmente a lo que estamos prometiendo.

Por otra parte, para contrarrestar el reflujo, debemos de estar muy cerca del comprador, sin agobiarlo, y creando continuamente "detalles inesperados", es decir, dar ese algo extra que hace diferente a nuestro servicio del de los demás.

Existen dos teoremas primarios del servicio, que son:

- Una realidad considerada correcta y eficaz en términos de ingeniería de procesos no necesariamente produce percepciones satisfactorias en el servicio.
- La percepción es una suma de tangibles que puede directamente identificar al comprador y de intangibles que son cosas que el interesado sólo percibe vagamente y que debemos ayudarle a descubrir.

La calidad recoge también lo intangible, lo inexpressable y siempre la define el cliente aunque muchas veces éste no sepa expresarlo. de esta manera podemos definir a la calidad como la acumulación de experiencias satisfactorias repetidas.

Otro aspecto que debemos tocar es el de los puntos de contacto, es decir, los momentos cruciales de trato con el comprador, y es que siempre sucede que ninguno de los ejecutivos de la empresa está cerca de ellos para que se lleven a cabo de manera que produzcan una compra satisfactoria, por ello se deben tomar las siguientes medidas:

- ⇒ Identificar los puntos de contacto
- ⇒ Describir los puntos de contacto, lo que sucede en ellos

- ⇒ Relacionar los contactos con los procesos para saber qué parte del proceso es la que percibe el cliente
- ⇒ Tener un plan de detalles inesperados que permita manejar el contacto y el reflujo
- ⇒ Capacitar intensamente a la gente que está en los puntos de contacto, directamente actuando con el cliente

Es importante que se entienda que al hablar de calidad y servicio, estamos frente a un problema de procesos; calidad y servicio son un mismo y único proceso y en el diseño de los procesos de operación no sólo debe de considerarse llegar a lo óptimo para alcanzar mayor productividad, no debemos de descartar al cliente pues si queda insatisfecho puede ser de 12 a 20 veces más perjudicial para la imagen de la empresa que la que pudiera difundir un cliente con experiencias positivas.

El siguiente gráfico (Figura 31) nos muestra que el objetivo básico al momento de proporcionar servicio es el de lograr la total satisfacción de los clientes.

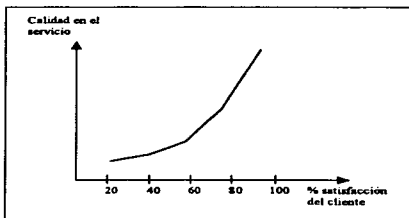


Figura 31: Calidad en el servicio / satisfacción del cliente<sup>36</sup>

#### Dimensiones de la productividad

La productividad ha llegado a ser un término utilizado de manera corriente en los años recientes. No obstante, definir el concepto no es nada fácil puesto que la productividad se ve afectada por diversos factores, como la cantidad y la complejidad técnica de los equipos o bienes de capital; la calidad y la disponibilidad de las materias primas; el volumen de las operaciones, la habilidad, la motivación y las actitudes de los empleados y trabajadores, el flujo de trabajo en la organización y la competencia gerencial, y tiene a su vez, cuatro determinantes primarios en las organizaciones.

<sup>36</sup> Elaboración propia.

- Entorno
- Características de la organización
- Características del trabajo
- Características de los individuos

La productividad es un concepto de sistemas y puede aplicarse a diversas entidades que varían desde un individuo o una máquina hasta una compañía, industria o una economía a nivel nacional.

El interés por elevar la productividad en nuestro país es anterior a la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, los trabajos realizados se abordaban de manera individual y aislada, pues no es sino hasta la posguerra cuando algunos técnicos e industriales comienzan a interesarse por el movimiento de productividad en Europa y crean conciencia en el país para formar una institución de semejante índole. Es de esta manera como en 1955, el gobierno de México promueve conjuntamente con los sectores obrero y empresarial, y con la asistencia técnica del gobierno de los Estados Unidos, el establecimiento del Centro Industrial de Productividad (CIP), institución orientada principalmente al estudio y promoción de la productividad, capacitación y adiestramiento en el país.

El CIP encauzó sus tareas a la introducción de las técnicas de la administración científica de la producción y de los métodos de la economía e ingeniería industrial. Asimismo, enfocó su atención al desarrollo gerencial, al uso de nuevas técnicas educativas, con el uso de recursos audiovisuales, y a las actividades de empresarios, técnicos y trabajadores para estudiar la productividad en otros países.

Por otra parte, aunque los trabajos emprendidos por este centro permitieron acumular una serie de valiosas experiencias, el haber concentrado su atención en los problemas industriales no permitió que su labor trascendiera a las actividades agropecuarias y de servicio.

Simultáneamente a las nuevas circunstancias económicas que afrontaba el país, diferentes sectores sociales llegaron a la conclusión de que era urgente incrementar la eficiencia productiva de la planta nacional y orientar el movimiento de productividad al cumplimiento de metas nacionales. Dentro de este marco es que surge en 1965 el Centro Nacional de Productividad (CENAPRO), cuyo funcionamiento dependía casi exclusivamente de los financiamientos aportados por el gobierno, pues entonces era un organismo público. En su estructura directiva participaron los sectores público, privado y los representantes de los sectores obrero y educativo.

Para 1983 el CENAPRO se institucionaliza como movimiento de la productividad mexicana y se constituye en la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Si bien el movimiento de productividad ha sensibilizado su entorno, han sido mínimos los cambios favorables en cuanto a los recursos humanos y a las empresas

mexicanas, lo cual se vislumbra a través de un análisis de la evolución de la productividad por sectores en los años 1981-1985.

El desarrollo desigual de las diferentes actividades económicas se manifestó en una gran disparidad en los niveles de productividad entre las diferentes ramas industriales y entre las unidades productoras de todos los sectores y regiones.

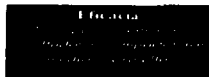
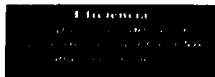
El papel más activo que tiene que jugar nuestro país en el ámbito internacional, obliga a las organizaciones a plantear objetiva, detenida y profundamente el fenómeno de la productividad.

A este respecto, se vuelve una necesidad fundamental para penetrar exitosamente en un mundo cada vez más competitivo, globalizado y riesgoso, el hecho de que se incremente la competitividad de nuestros productos y/o servicios.

#### *Dimensión técnica*

En términos técnicos, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de bienes producidos y las cantidades de recursos utilizados en la producción, es decir, que la definimos como la cantidad de producto obtenido por unidad de factor o factores usados para lograrla, medido en términos físicos. Para poder medirla se la relaciona con cada uno de los factores que se emplea, y la más común de estas medidas es la productividad del trabajo, la cual se mide como el número de unidades de producto obtenidas por hora-hombre empleadas.

Otros conceptos que se engloban en la dimensión técnica de la productividad son:





### *Dimensión económica*

En este contexto, la productividad es la maximización de los bienes que se producen, mediante la efectiva interrelación, tales como trabajo, capital, administración, etc.

Aquí se integran elementos como condiciones de mercado, inflación, rendimiento de recursos. Por ejemplo, según la International Labor Office define a la productividad "como la razón entre el producto y el total de insumos de factores requeridos para producirlo".

### *Dimensión social*

En este aspecto podemos decir que la productividad no es solamente un conjunto de relaciones técnicas y económicas, sino básicamente, una forma de organizar la actividad productiva de manera eficiente; considerando las relaciones sociales y aceptando que mejorar la productividad se debe traducir en bienestar social.

En este sentido, destacamos el trabajo del hombre, el mejoramiento en su nivel de vida y el proceso de interacción entre los seres humanos y la naturaleza.

La idea esencial de todo esto es la de aprovechar a suficiencia el potencial productivo de la gente para elevar sus propias condiciones de vida, lo que a la vez contribuirá a su realización social y personal.

### **Los factores que inciden en la productividad**

Los factores principales que intervienen en el proceso funcional de la productividad son :

- **HUMANO** :Se le considera el principal determinante de la productividad pues de él dependen los demás factores y es actuante directo en la producción.
- **MAQUINARIA Y EQUIPO**: Se debe considerar su estado, calidad y correcta utilización.
- **ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO**: Complementa a los factores anteriores en las actividades de rediseño y estructuración de puestos.
- **MATERIAS PRIMAS**: De su calidad depende la calidad del producto final, así como sus costos y desempeño como satisfactor de necesidades.

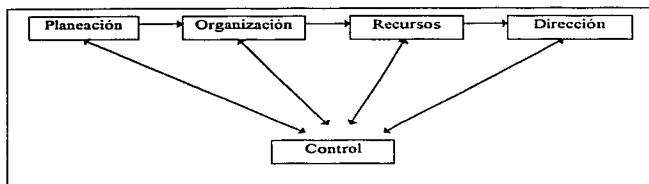
**Proceso de administración y finanzas**

La administración es tanto un arte como una ciencia. Engloba actividades muy complejas y que varían de compañía a compañía. Las investigaciones en el campo comercial intentan definir la esencia de la administración de semejantes modelos variados y aunque los resultados han sido varios, se acepta que dentro del proceso administrativo existen las siguientes funciones:

**Funciones de la administración**

- **Planeación:** se encuentra constituida por dos elementos: el establecimiento de un conjunto de objetivos o metas y la definición de una línea de acción para llevarlos a cabo de manera efectiva. También a través de la planeación se crean normas o políticas que funcionan como guías para la acción. A través de la planeación es posible, además, obtener procedimientos detallados que representen enunciados precisos sobre la manera en que deba ejecutarse alguna actividad.
- **Organización:** también se compone de dos elementos: la implantación de una estructura para la empresa y la definición de relaciones administrativas y de operación. Tales estructuras varían según la organización de que se trate.
- **Recursos de unión:** implican el abastecimiento de insumos para la empresa, lo cual incluye el potencial humano con las habilidades necesarias, dinero, materiales y suministros de distintos tipos, máquinas, instalaciones y energía para las actividades productivas.
- **Dirección:** engloba lo referente a la emisión de órdenes, mandatos o sugerencias para individuos en el sistema de producción. Dependiendo del tipo de políticas que se tengan en la empresa, la dirección puede tomar la forma de órdenes o mandatos o resultar de una consulta, con una buena dosis de persuasión, suficiente para obtener resultados. Obviamente se necesita un sistema de comunicación efectivo para que la dirección funcione.
- **Control:** se refiere a la observación de los resultados de las operaciones para ver que se conformen con los planes originales. Si los resultados no son los adecuados, debe emprenderse una acción correctiva, lo que implica el fundamental concepto de la retroalimentación, es decir, proporcionar la información necesaria en los puntos adecuados y a tiempo para que haya control.

Estas funciones se ubican en una secuencia tal que constituyen el proceso de la administración, el cual podemos representar en un esquema de la manera siguiente (Figura 32):



**Figura 32: Proceso de administración<sup>37</sup>**

De acuerdo al esquema, si en una primera instancia realizáramos la planeación definiendo objetivos y metas, posteriormente sería necesario crear una estructura que posibilite su consecución, o sea, la organización. Hecho esto la siguiente prioridad es hacerse de recursos financieros, materiales y humanos para hacer que la firma exista en la realidad objetiva. Hasta este momento, la compañía se encuentra estática, por lo que para darle dinamismo requerimos de la entrada en acción de la dirección, de esta manera la empresa comienza a funcionar obteniendo el producto o servicio al que se haya enfocado. Es ahora que la administración ejerce el control para que los resultados confirmen el plan original. En este punto, es que se debe dar la retroalimentación, es decir, el control: al comparar los resultados con los planes iniciales, se llevan a cabo las acciones correctivas necesarias en la función administrativa que lo requiera y el sistema sigue funcionando, cerrándose así el ciclo del proceso.

#### Rentabilidad y economicidad

En esta sección, creemos necesario dejar establecidas las definiciones de estos dos conceptos que muy a menudo se consideran sinónimos, pero que en realidad implican sutiles pero profundas diferencias en su significación.

Entendemos pues que:

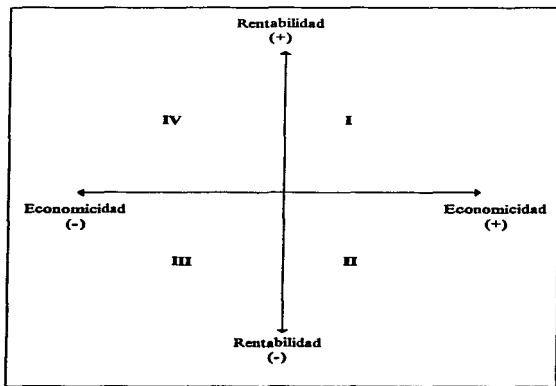
**Rentabilidad**  
*Significa que el propietario de la actividad se obtiene de una gestión exitosa.*

**Economicidad**  
*La finalidad es lograr la máxima cantidad con los gastos mínimos.*

<sup>37</sup> Elaboración propia

La gran semejanza que se nos presenta al comparar ambas definiciones es la obtención de un resultado máximo a partir de una inversión mínima de recursos y el lector entonces se preguntará si existe realmente un elemento que determine una diferenciación. La respuesta es sí, pues la clave se encuentra entre las palabras *ganancia*, en el caso de la rentabilidad, y *cantidad* al referirnos a la economicidad; es decir, en aquella estamos considerando la obtención de un máximo en el sentido monetario (*ganancia*) y en ésta, se trata de la consecución de un máximo en el ámbito de lo cuantificable como una mercancía, como un objeto al cual se le dará un uso determinado.

Y después de esta aclaración, sería válido inferir que es posible encontramos con procesos que involucren combinaciones en diverso grado de ambas concepciones y que podríamos ubicar en los diferentes cuadrantes del siguiente diagrama (Figura 33):



**Figura 33: Diagrama relacional Rentabilidad-Economicidad<sup>38</sup>**

<sup>38</sup> Elaboración propia.

Es posible que existan procesos rentables pero no económicos, que generen una ganancia monetaria superior al monto del capital invertido, pero que sin embargo consistan en una nula o limitada producción de mercancías o servicios, como sería el caso de los productos de línea de lujo o muy innovadores, que no son nada económicos pero que generan una ganancia tal para sus fabricantes que los hace atractivos para seguir invirtiendo en ellos. O en el caso contrario, nos podemos encontrar con procesos en la actividad productora que sean económicos y poco rentables. Lógico es pues, que lo deseable sean los procesos económicos y rentables y se evite siempre lo poco económico y no rentable. En cualquiera de los casos, es lógico también suponer que la rentabilidad, en el ámbito de la iniciativa privada, es un elemento que normalmente predomina sobre la economicidad al momento de tomar las decisiones, es decir, la maximización de la ganancia monetaria importa más al inversionista privado. Fenómeno que no siempre sucede cuando hablamos de los proyectos gubernamentales, donde lo que importa (debería importar) es que los beneficios se extiendan al grueso de la sociedad.

#### El financiamiento

Una de las áreas básicas de las operaciones comerciales de una empresa son las finanzas. La función del proceso financiero es la de proporcionar los fondos necesarios para poder dar continuidad a las actividades productivas y mercadológicas. El grueso de tales fondos tiene su origen en la venta de los productos o servicios, pero también pueden conseguirse a través de préstamos, venta de acciones, venta de bonos, ingreso por inversiones, convenios de venta y contrarrendamientos, etc.

En el departamento de finanzas se realizan actividades y se manejan datos relativos a los siguientes aspectos:

- Información presupuestaria: Periódicamente se deben proporcionar presupuestos sobre los requisitos y gastos financieros esperados al departamento de finanzas. Las decisiones que se toman tanto al preparar los presupuestos como al ajustarlos, tienen un fuerte efecto sobre la efectividad de las operaciones de producción.
- Análisis de inversiones: Cuando se tienen que tomar decisiones referentes a inversiones alternativas en equipo e inventarios, se suele consultar al departamento de finanzas. Para tener decisiones acertadas en el área es necesario conocer conceptos tales como tasa de rendimiento, depreciación, fondos de amortización, periodos de pago, interés compuesto y otros. Otros elementos actuantes durante la toma de una decisión relativa a inversiones de capital, tales como la estructura de impuestos, las reglamentaciones sobre impuestos y decisiones fiscales sobre impuestos, son muy complejos, cambian constantemente y el departamento de finanzas debe proporcionar consejos e información actualizada al respecto.
- Provisión de dinero para mejoras: Si se tienen que hacer cambios costosos en el proceso de producción, como por ejemplo, cuando se desea construir una nueva planta, recomodar la planta, construir ampliaciones, comprar equipo costoso, reemplazar una flotilla de camiones o comprar grandes cantidades de materias primas, se deben

considerar las opiniones del departamento de finanzas, puesto que éste será el responsable de suministrar los fondos necesarios para el financiamiento.

- Provisión de información sobre las condiciones generales de la empresa: Es responsabilidad del área financiera el preparar los estados financieros, tales como balances generales y estados de resultados (de pérdidas y ganancias), y así proporcionar informes periódicos de lo bien que marchan los departamentos de la empresa.

Las fuentes de financiamiento en nuestro país pueden encontrarse tanto en el sector privado (bancos, venta de acciones en la bolsa de valores, fundaciones, etc.) como en el público (NAFINSA, BANCOMEXT, instituciones gubernamentales de fomento a la producción industrial, entre otras), sin embargo, la cantidad de requerimientos que se exigen en el primero y la ineficiencia y corrupción que priva en el segundo, aunando a esto lo escasos incentivos fiscales, han provocado que los alcances de los programas de fomento empresarial sean aún muy limitados.

### **Proceso de asimilación y desarrollo tecnológicos e innovación**

#### **El diseño**

En el diseño de un nuevo producto o servicio influyen muchos factores que pueden considerarse en términos de alcanzar los objetivos de la producción y de la mercadotecnia. Desde de la perspectiva de esta última, los productos o servicios que se deben diseñar deben atraer a los clientes: deben cumplir bien sus funciones, estar empacados en forma atractiva o brindar promociones interesantes y originales, en el caso de los servicios; estar a la moda en términos de estilo y ser mejores que lo existente en el mercado. No es raro que el personal de mercadotecnia prometa a los clientes modificaciones fuera de los estándares para que se satisfagan sus necesidades individuales, que requieran de la producción la línea de productos más amplia posible para ofrecerla a sus clientes y que se adquieran compromisos que difícilmente podrá cumplir la empresa.

Del otro lado, la gente del departamento de producción desearía diseños de productos que sean estables y uniformes, para poder tener un volumen de producción elevado y constante y con los menores cambios e interrupciones en el programa como sea posible. De esta manera se bajan los costos de producción, se aumenta la eficiencia en la misma y se simplifican los problemas de la gerencia de producción.

Los altos mandos por su parte, desean operaciones que resulten lucrativas y que satisfagan tanto los objetivos de la mercadotecnia como los de la producción. Así el diseñador queda atrapado entre lo que le exige mercadotecnia y lo que le exige producción. Es por esto que siempre se tiene la necesidad de estandarizar y simplificar procesos, operaciones de los empleados, equipos y medidas de seguridad.

Es así que en el proceso del diseño se tienen que considerar todos estos factores. Ahora, ¿en qué consiste el proceso funcional del diseño?, pues podríamos resumir su ejecución desde el momento en que se crea la idea hasta el momento de la producción con fines comerciales en cinco pasos principales, a saber:

1. Origen de la idea
2. Investigación preliminar
3. Proyecto de desarrollo de un prototipo experimental
4. Producción del prototipo
5. Producción y mercadotecnia del producto

La nueva idea puede tener diversas fuentes, puede resultar de la actividad de la investigación básica o de la aplicada, puede venir de lo mismos empleados de producción que han pensado en mejoras a los procesos o en los materiales, puede ser sugerida por el personal de ventas, por los mayoristas, los detallistas, los clientes o incluso indirectamente por los competidores. Para resumir, podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que una

nueva idea puede ser planteada en cualquier momento por cualquier individuo o grupo con algún nexo con la empresa.

A continuación presentamos un pequeño diagrama para esquematizar el proceso de creación (Figura 35) a partir de la contrastación de una situación ideal (deseo) con las circunstancias objetivas (realidad).



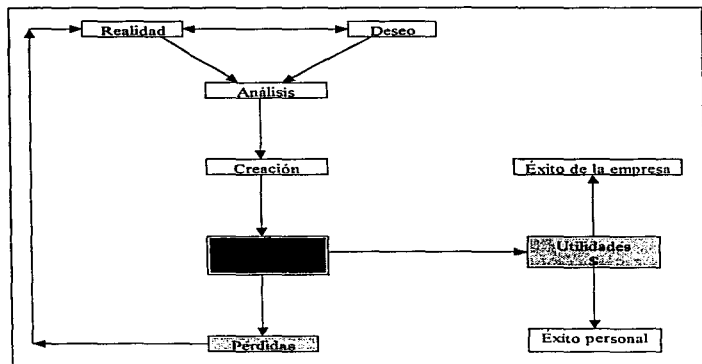


Figura 34: El proceso creador<sup>39</sup>

En segundo lugar dentro del proceso de diseño, se tienen que realizar actividades de investigación conducentes a obtener información preliminar sobre una idea prometedora y para las cuales se han aprobado las erogaciones de recursos necesarias. En esta investigación preliminar se debe averiguar si la idea propuesta ya ha sido patentada por alguien, si otros tienen patentes para producir lo que deseamos, si hay formas de modificar el producto o proceso para evitar las restricciones de las patentes existentes, si la patente puede usarse mediante compras o permisos. Además también se debe hacer una investigación de mercado pues ¿de qué servirán los esfuerzos para poner algo nuevo a disposición de la demanda cuando ésta en su momento ni siquiera existe, hay que saber el tamaño del mercado potencial, dónde se ubica, las ventajas y debilidades frente a la competencia, cuánto pagarían los clientes potenciales por el producto, cuál es el estimado del volumen de ventas potencial, si el mercado es lo bastante grande, si el precio fijado al producto abate costos y genera utilidades, etc.

<sup>39</sup> Apuntes del curso: Gestión de Empresas, 1994.

Al final de la investigación preliminar se hace un estudio de factibilidad técnica en el que se determina si el producto puede producirse con las instalaciones actuales o se requiere invertir en infraestructura adicional, si se cuenta con los recursos humanos y si no es así qué opciones hay para resolver el problema.

Si es aprobada la investigación preliminar podemos pasar pues al desarrollo de un prototipo experimental. En esta etapa se hace un diseño del prototipo, se hacen dibujos y planos con especificaciones originales, se construye el prototipo y se prueba que funcione correctamente, por lo que se requiere de varios experimentos y rediseños haciendo modificaciones al diseño original. Si las pruebas finales al prototipo indican que funciona correctamente, se pasa a la aprobación de la gerencia.

El siguiente paso en el diseño de productos o procesos es bastante complicado pues se trata de pasar de la etapa de prototipo a la verdadera producción en volumen. Se realiza pues una preproducción o producción piloto del producto, es decir, a pequeña escala de manera que se puedan identificar y solucionar los problemas asociados a la fabricación. Si la preproducción tiene éxito, llega el momento de actuar en dirección de la producción en gran escala, se planea ésta y su procedimiento de control, se diseñan las secuencias de actividades, los programas de producción y los sistemas para el flujo de la información.

El paso final es la producción en forma, y en la cual, a pesar de la etapa de preproducción, aún se tendrán algunos problemas que corregir antes que las operaciones funcionen como un sistema. Es entonces cuando se lleva a cabo la mercadotecnia del nuevo producto la cual además de introducirlo en el mercado y darle un seguimiento, debe proporcionar información sobre las reacciones de clientes y detallistas.

El esquema del proceso de diseño antes mencionado lo podríamos representar de la siguiente manera:

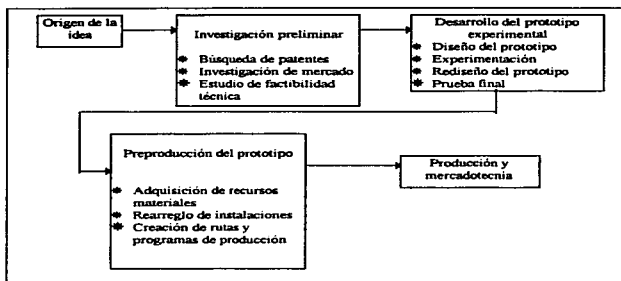


Figura 35: El proceso de diseño<sup>49</sup>

Debemos destacar que este proceso de diseño que se ha mostrado es tan sólo una de las formas en que puede presentarse. Los procesos varían mucho de industria a industria, en algunas se dedica mayor tiempo que en otras a determinadas etapas del mismo o inclusive algunas no existen. Sin embargo, y para el caso que nos interesa, que es el de las pequeñas y medianas empresas, debemos de decir que, en la actualidad, el tiempo que toma este proceso es muchísimo menor que en otras décadas, precisamente porque vivimos en una época de cambio constante e inmediato, incluso la fase de patentes casi ya no se da en determinadas empresas pues la duración de los trámites para obtenerlas es tan largo que cuando llega el momento en que se otorgan, ya para entonces la competencia ha lanzado al mercado productos similares y mejorados. Las empresas que sobreviven son las que se vuelven más dinámicas para responder satisfactoriamente a las exigencias del mercado, las que diseñan e innovan más y más en el corto plazo.

<sup>49</sup> Elaboración propia.

### **Importancia de la motivación para la innovación dentro de la empresa**

Pero es entonces que muchos de nuestros lectores se preguntarán ¿cómo voy a llevar a cabo en mi pequeña o mediana empresa diseños e innovaciones, si carecemos de tecnología de punta para impactar realmente en el mercado, carecemos de los recursos materiales para llevar a cabo investigación ? Es en este punto que se debe aclarar algo de vital importancia, innovar no significa estar a la vanguardia en desarrollo de tecnología como lo hacen grandes compañías, innovar es eso, introducir cosas nuevas, mejoras en un bien o servicio ya existente y que cumpla o supere las expectativas que se tienen de él, innovar, innovar con calidad, es también dar un servicio al cliente. Y agregamos, la tecnología de punta no siempre es necesaria ni tal vez suficiente, la empresa debe estar consciente de que la principal fuente de innovación, de nuevos diseños provendrá de sus recursos humanos, de su gente.

### **Curva de Innovación en el producto**

Como parte final de esta sección queremos hacer hincapié en que el proceso de asimilación de recursos tecnológicos y diseño de productos es como todos los demás, un fenómeno continuo, es decir, que no se trata de innovar y si se ha tenido éxito, permanecer estático produciendo siempre el mismo bien o servicio, como coloquialmente se diría, "no hay que dormirse en los laureles". Es de esta manera que la empresa debe tratar de establecer o identificar según sea el caso, un ciclo de vida de las innovaciones que se hacen en el producto o servicio. Este ciclo, aunque varía en su extensión a lo largo del tiempo sigue un patrón muy parecido en la mayoría de los casos. a continuación describiremos las principales características de las distintas etapas que componen generalmente el ciclo de vida de un producto o servicio:

#### **I. INTRODUCCIÓN**

1. Los ingresos inician su crecimiento.
2. Existe cautela en el mercado ante la novedad del producto o servicio.
3. No se tienen utilidades debido al bajo volumen de ventas y también por el alto costo provocado por el desarrollo del nuevo bien o servicio y por los costos de comercialización e introducción en el mercado.
4. Al final de esta etapa el volumen de ventas empieza a ser cada vez mayor.
5. La calidad puede que todavía no sea la adecuada.
6. Aún no hay una estandarización del producto.
7. Los precios son elevados.
8. Se requiere mucho de la creatividad, el desarrollo y la ingeniería.
9. Existen pocas empresas en el mercado con el sistema de comercialización o industrialización que se necesita.
10. La mayoría de los clientes tienen un elevado poder adquisitivo y desean tener la última novedad antes que los demás.

## II. CRECIMIENTO

1. Las utilidades como porcentaje de las ventas se incrementan considerablemente.
2. Se tiene una mayor competencia por la distribución.
3. Se le agregan mejoras al producto.
4. El esfuerzo requerido en producción aumenta.
5. Los precios se elevan aún más.
6. Las fallas en calidad son menos frecuentes cada vez.
7. Se incrementa el número de competidores.
8. Los clientes son los primeros adoptadores de las mayorías en el mercado, requieren la evidencia de una aceptación exitosa de otros antes que arriesgar sus propios recursos.

## III. MADUREZ

1. El mercado se masifica y se satura, la competencia es ahora a través del precio.
2. Se intenta segmentar los mercados seleccionando a la clientela.
3. Los cambios son poco significativos en el diseño del producto o servicio.
4. Se toman medidas tendientes a ampliar al máximo el ciclo de vida.
5. Se le da una gran importancia al diseño de los empaques y la presentación.
6. Los esfuerzos en publicidad se maximizan.
7. La competencia en precios hace que estos tiendan a la baja.
8. Hay menos utilidades y por ello los márgenes de productores y distribuidores también disminuyen.
9. Se hace sensible la necesidad de innovar nuevamente el producto o servicio.
10. La clientela se compone principalmente por aquellos que permanecieron escépticos en las etapas anteriores y requirieron de un mayor convencimiento para comprar.

## IV. DECLINACIÓN

1. Se crea una calidad estandarizada para que satisfaga el mercado que ya se saturó.
2. La publicidad ya no es prioritaria.
3. La capacidad de producción se ha saturado también.
4. El número de competidores empieza a disminuir.
5. Se hace factible la idea de abandonar el producto.
6. La clientela potencial se reduce y limita a los sectores de menores recursos dentro del mercado, puesto que sólo compran el producto si éste resulta confiable y de bajo costo.

El ciclo de vida de un producto se puede representar gráficamente (Figura 37) como una campana cuya cresta indica la etapa de saturación. Como se ha explicado es en la etapa de declinación cuando la empresa comienza a decidir abandonar el producto o servicio, en este momento, aumenta la necesidad de que algo innovador vuelva a impactar el mercado, y los esfuerzos empiezan a tender hacia allá. Se desarrolla un nuevo producto o servicio que

atravesará por un ciclo de vida semejante y así ocurre sucesivamente, este auge y decadencia de los bienes se puede ver representado en el siguiente diagrama:

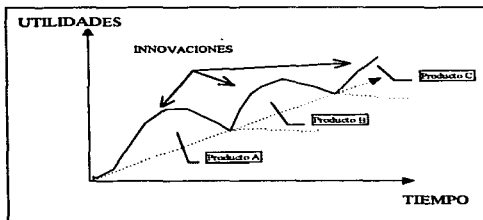


Figura 36: Ciclos de vida de innovaciones sucesivas<sup>41</sup>

Como se puede observar al ir declinando un producto, se hace necesaria la innovación, no es recomendable que la empresa apueste todo al producto hasta el final, puesto que se arriesga a morir ella misma con él. Concluimos pues que el proceso de la innovación es cíclico.

<sup>41</sup> Apuntes del curso Gestión de Empresas, 1994.

### **Proceso de selección y desarrollo de recursos humanos**

Hemos pues llegado en esta sección a uno de los puntos que más debería importar a la empresa competitiva del futuro: la gente. Es evidente que la gran mayoría de las organizaciones comerciales están compuestas por seres humanos, se nos podría alegar que ya existen las fábricas completamente robotizadas donde el fuerza de trabajo humana juega un papel poco significativo; sin embargo, en nuestro país, donde la mayor parte de la economía descansa sobre las micro y pequeñas empresas, el trabajo del hombre sigue jugando un papel crucial.

Dentro de la empresa comercial, desde el punto de vista de la ingeniería industrial el interés principal recae en los siguientes temas:

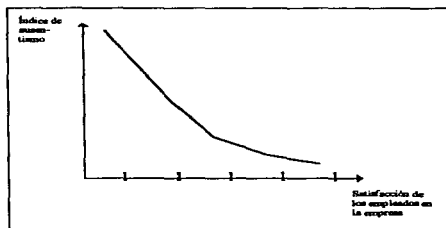
- **Selección:** Un problema constante en el quehacer productivo es el de la contratación de gente, uno de los insumos fundamentales en el sistema de producción. Se trata del reclutamiento, selección y prueba de los empleados potenciales. También se manejan problemas de movilidad de los empleados al renunciar o al ser transferidos de un departamento a otro.
- **Capacitación:** Este es uno de los aspectos más importantes que se deben manejar en la organización, pues no solamente se trata de entrenar a los empleados en la operación de las máquinas de producción, en la lectura de planos, la supervisión, la redacción de informes u otras actividades, sino que también se requiere inculcar en los empleados la suficiente motivación para que se sientan comprometidos con su trabajo dentro de la compañía.
- **Relaciones laborales:** Los problemas relativos a las relaciones laborales, comprenden el manejo de quejas, contratos colectivos y la solución de otros problemas con los representantes y los dirigentes sindicales. Las huelgas, abandonos, tácticas moratorias y otras manifestaciones de los problemas laborales, hacen perder el equilibrio al sistema de producción.
- **Seguridad:** Los accidentes industriales significan siempre desorganización dentro de las actividades de la empresa, tanto a nivel de los programas de producción que se tienen como en términos de la fuerza de trabajo utilizada. Es por ello que este aspecto también debe ser considerado a fondo por la compañía.

### **Aspectos psicológicos en el desarrollo de los recursos humanos**

Al tratar el aspecto humano dentro de las organizaciones, la ingeniería industrial debe de ser capaz de proporcionar un ambiente de trabajo que propicie al máximo la satisfacción de los empleados con sus labores. Se ha comprobado experimentalmente que las actividades son desempeñadas de una manera más adecuada y eficiente por trabajadores con una alta motivación y estima por lo que hacen en la compañía que otros que se sienten aburridos, apáticos y frustrados por su trabajo. Es por ello importantísimo considerar el aspecto

psicológico al diseñar y operar un sistema de producción. Es necesario evitar que un trabajo se vuelva rutinario y repetitivo, pues aunque algunos empleados puedan adaptarse a estas condiciones, otros, en especial los jóvenes, pierden el interés en ellos.

Para tener una idea de la manera en que afecta la ausencia de motivación en el trabajo, puede observarse la gráfica donde el índice de ausentismo disminuye sustancialmente cuando los empleados se sienten satisfechos psicológicamente al realizar sus actividades laborales.



**Figura 37: Relación ausentismo/satisfacción del personal<sup>42</sup>**

<sup>42</sup> Elaboración propia.



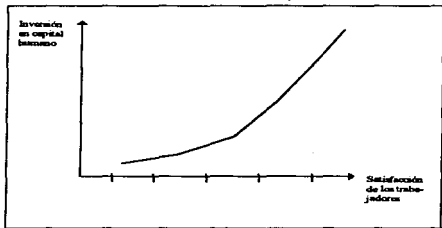
Algunas sugerencias que se pueden tomar en cuenta para crear un ambiente de trabajo estimulante son:

- ⇒ **Trabajos variados:** es conveniente que las labores de un puesto tengan variedad y representen en cierto grado un reto para el trabajador, pues de esta manera se percibirán como algo interesante que hacer. Se debe subrayar que la percepción de "lo que es un reto" y "algo variado" tiene que verse desde el punto de vista del trabajador, no de los gerentes o supervisores. Sin embargo hay que cuidar de no llegar al extremo en la variedad al punto que el trabajador considere muy compleja y exigente su tarea si hay excesiva variedad en ella.
- ⇒ **Mostrar la importancia de las tareas en los objetivos de la empresa:** es importante que el trabajador conozca la relevancia de sus labores dentro del conjunto de la producción, que conozca la manera en que su actividad "encaja" para que funcione la compañía. Se pueden hacer excursiones por la planta, rotar las tareas entre los empleados, mostrar cómo lo que produce un trabajador es el insumo para otro, difundir el concepto de "clientes internos". Las medidas a tomar varían grandemente, el objetivo es el mismo: **hacer sentir al trabajador como parte de la empresa.**
- ⇒ **Hacer participe al trabajador en el diseño de sus tareas:** si se excluye al trabajador al momento de desarrollar el contenido de sus labores y cómo serán ejecutadas, se puede provocar la enajenación e indiferencia del operario. Se puede implantar un sistema de sugerencias efectivo que incentive considerablemente las propuestas de los trabajadores acerca de mejoras en los productos y procesos, dichos incentivos no tienen que ser necesariamente, ni conviene que lo sean, como cuotas fijas, sino por ejemplo se puede tratar de un cierto porcentaje de los ahorros que se han logrado con la mejora, lo cual evita sugerencia intrascendentes que se hacen sólo para ganar un dinero extra. También se pueden organizar juntas de los trabajadores para planear, discutir y fijar normas acerca de sus labores. Así se genera un ambiente participativo y el mismo grupo presiona para el desempeño adecuado de cada miembro.
- ⇒ **Satisfacer las necesidades de interacción social:** La mayor parte de los seres humanos necesitamos ser aceptados por los grupos en que nos desenvolvemos. Cuando un puesto de trabajo o los mismos reglamentos inhiben, prohíben o limitan la conversación y la interacción social, se elimina esta posibilidad, lo que provoca un efecto negativo. Lo más recomendable es que las personas puedan comunicarse e interactuar socialmente durante las labores. Tal proximidad permite a los trabajadores entender las relaciones de apoyo que deben existir entre ellos y se generan actitudes positivas sobre el trabajo en grupo unificándolo y cohesionándolo.
- ⇒ **Satisfacer las necesidades de valía personal:** hay dos tipos de necesidades en este sentido, la del respeto merecido de los demás y la de sentir estima y valor hacia sí mismo. Para lograr lo primero se puede dar oportunidad al individuo para que ejecute y logre acciones que se juzguen favorables por compañeros, superiores y clientes internos o externos. Para ello es necesaria una retroalimentación frecuente, pues si ocurre raras veces provoca un sentimiento de que a nadie le interesa lo que se hace, además se deben evitar las injusticias y favoritismos provocados por una retroalimentación mal enfocada. En relación

a la satisfacción del ego individual, es más compleja, pues la manera de sentir que el trabajo que se ejecuta es valioso varía de persona a persona. A esto hay que agregar que el valor de un puesto no solamente se mide en términos de las metas de la organización, sino también en relación a las metas del individuo. Aunque las metas organizacionales puedan ser claras, las personales pueden resultar difusas incluso para el mismo trabajador.

- ⇒ Flexibilización de horarios de trabajo: aquí se trata de un aspecto bastante interesante, pues se permite que las labores se lleven a cabo cuando los trabajadores se sientan más capaces para hacerlo, así, poniendo un tiempo central en que todo mundo tiene que trabajar, los que gustan de madrugar pueden iniciar desde muy temprano sus actividades, en tanto que los que prefieren llegar más tarde, lo pueden hacer aunque tengan que salir por lo mismo en horas más posteriores que los demás. La única condición es que todos se encuentren laborando durante el horario central.

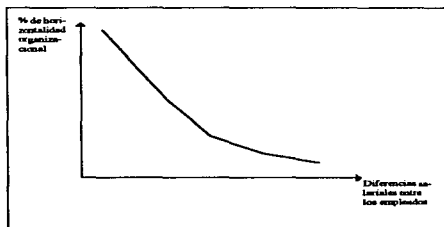
Estas son solamente algunas de las diversas opciones que pueden considerarse con la finalidad de elevar los niveles de motivación de los recursos humanos y poder obtener así mayores grados de rendimiento. Es pues importantísimo que la firma considere seriamente el invertir los suficientes recursos en la capacitación y desarrollo de su personal, pues la satisfacción plena de éste en las actividades que realiza significa importantes ganancias para la compañía en, podríamos aventurarnos a decirlo, todos sus procesos funcionales; estamos hablando así, de ganancias en competitividad. Ilustremos este concepto con un gráfico:



**Figura 38: Relación inversión en recursos humanos/satisfacción del personal<sup>43</sup>**

<sup>43</sup> Elaboración propia.

Por otra parte quisiéramos agregar que en la empresa competitiva moderna, los planteamientos acerca de su estructura organizacional se han convertido en una revolución para la administración. Las tendencias actuales señalan hacia una organización de los distintos elementos componentes de una compañía, en una forma horizontal, es decir, las jerarquías y verticalidad de directivos y subordinados comienzan a ceder su paso a formas y ordenamientos que permiten una mayor flexibilidad de actividades de cooperación entre los distintos departamentos. Por la misma razón las diferencias salariales entre trabajadores y demás personal presenta la tendencia a homogeneizarse, si bien con diferencias pero ciertamente no tan marcadas como ocurre normalmente en la empresa tradicional. Estos conceptos los podemos visualizar en el siguiente gráfico, donde a un mayor nivel de aplanamiento de la estructura organizativa corresponden menores diferencias salariales.



**Figura 39: Relación estructura organizacional/diferencia salarial entre personal<sup>44</sup>**

<sup>44</sup> Elaboración propia

**Comparación de formas tradicionales y nuevas de manejo de personal**

En los siguientes cuadros (Figuras 41 y 42) se presenta una comparación entre las formas tradicionales y las nuevas acerca del manejo de los recursos humanos en las empresas. Obsérvese que en las tendencias actuales se pondera mucho la actividad en grupo y en cooperación para lograr metas específicas; asimismo se trata de valorar a los empleados de manera que se sientan motivados en su trabajo y desarrollen al máximo sus capacidades dentro de la empresa.

<b>EMPRESA TRADICIONAL (AÑOS 60'S, 70'S Y 80'S)</b>	<b>EMPRESA MODERNA (AÑOS 90'S)</b>
Se diseñan políticas y métodos de acción rutinarios	Hay una visión estratégica sobre lo que la organización es capaz de hacer en el largo plazo
Énfasis en tener una organización con estructuras y funciones claramente definidas. Se emplean intensivamente los manuales de organización de procedimientos y de descripción de puestos	Énfasis en equipos de trabajo que den resultados específicos
Excesiva supervisión y control	Definición de las unidades estratégicas que dan resultados clave dentro de la estructura de la organización
La preocupación principal es la reducción de costos	Enfoque hacia la innovación identificando y llevando a la práctica cambios inteligentes
Utilización de sistemas de registro y control de personal	No solamente se trata de reducir los costos, sino también se busca un mejor rendimiento
El conocimiento del mercado es deficiente o inexistente pues el objetivo único es vender	Se conoce el mercado, así como la competencia y se tiene especial atención en estos aspectos
Se dan estímulos y recompensas al personal en el corto plazo (aumentos de sueldo, despensas, vales, etc.)	Se busca la satisfacción de todos los participantes en el quehacer empresarial (clientes, empleados, accionistas y la sociedad en su conjunto)

**Figura 40: Comparación entre formas de manejo de personal<sup>45</sup>**

<sup>45</sup> Apuntes del curso: Gestión de Empresas, 1994.

<b>EMPRESA TRADICIONAL</b>	<b>EMPRESA MODERNA</b>
La organización se enfoca a la administración	La organización se enfoca al cliente
La empresa se considera como un activo, como una posesión	La empresa es un conjunto de personas, las personas son activos para la empresa
Dominan las economías de escala, mientras más grande mejor	Economía de tiempo, quien responda más rápido es el mejor
La administración es la que promueve las mejoras	Los trabajadores son pensadores, todos como un equipo promueven las mejoras
La organización es vertical, la comunicación se da de arriba a abajo	La organización es horizontal, la comunicación es multidireccional, cada departamento es cliente de otro
El pensamiento se centra en los costos, lo primero son las ganancias	El pensamiento se centra en las metas, la satisfacción del cliente y la calidad son primero
Los indicadores financieros son dominantes, las mediciones son meramente funcionales y con el fin de controlar el desempeño	Predominan la satisfacción del cliente y las mediciones que enfatizan la necesidad de mejoramiento continuo. Se hacen mediciones del desempeño con el fin de mejorarlo.

**Figura 41: Comparación de conceptos predominantes en empresas tradicionales y nuevas<sup>46</sup>**

<sup>46</sup> Apuntes del curso: Gestión de Empresas, 1994.

### **Proceso de mercado**

¿Qué es el mercado?, ¿cuales son los elementos que interactúan en las actividades del proceso mercadológico?, ¿De qué manera afectan las fluctuaciones del mercado a la empresa?, ¿qué tipo de organizaciones son las que sobreviven a ellas?

Según Baca Urbina, "se entiende por mercado al área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados"<sup>47</sup>. Es decir, que podemos entender por mercado a toda una estructura, bastante compleja por cierto, de oferentes y demandantes de bienes y servicios y en la cual se llevan a cabo las transacciones de los mismos a un precio que es la resultante de la compensación de ambas fuerzas .

Es en el mercado donde se desarrolla la batalla de los diversos oferentes de bienes y servicios por atraer la preferencia de los consumidores, es debido a esta batalla que se hace tan necesario para una empresa el ser competitiva, el llegar a ser la mejor opción de compra ante los ojos de los demandantes. Es en el mercado, tan estudiado y tan poco predecible, donde se efectúa el intercambio de mercancías, donde se consume el proceso del sistema capitalista de producción.

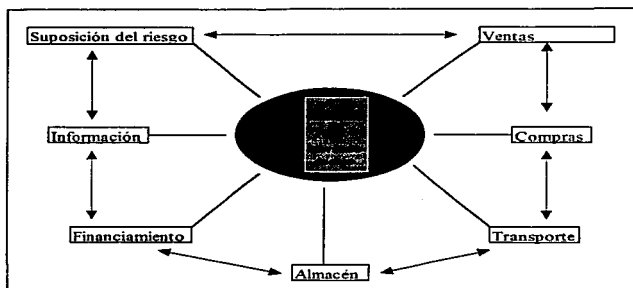
### **El estudio del mercado**

Ante esta perspectiva, se vuelve imperativo para una empresa el contar con toda la información necesaria para poder definir claramente sus líneas de acción, sus políticas y objetivos; de manera que pueda salir airoso de los obstáculos que se le presentan en la lucha por los mercados. Esta información es proporcionada por el llamado estudio de mercado cuyos objetivos primordiales son:

- Confirmar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el ofrecido por la competencia
- Establecer la cantidad de productos o servicios de nueva producción que el mercado de consumidores estaría dispuesto a adquirir a un precio determinado
- Esclarecer cuáles son los medios que se están utilizando para distribuir y comercializar los bienes y servicios a los usuarios.
- Y finalmente, el más importante y menos palpable de los objetivos: proporcionar una idea del riesgo que corre el producto de ser o no aceptado en el mercado. Esto se debe a que aunque exista una demanda insatisfecha considerable y bien definida, no siempre significa que pueda ser penetrada con facilidad, pues puede estar controlada por un monopolio. Por otra parte, un mercado saturado indica que no se puede vender una mayor cantidad a la que la demanda es capaz de consumir.

---

<sup>47</sup> Baca Urbina, G. *Evaluación de proyectos. Análisis y administración del riesgo*, Segunda edición, México, McGraw-Hill, 1990, p.14.



**Figura 42: La mercadotecnia y sus funciones<sup>48</sup>**

La información que debe ser obtenida mediante la mercadotecnia incluye aspectos tales como:

1. Predicción de ventas de niveles futuros de demanda. Esta información sirve para planear de manera efectiva cuánto deberá ser producido en el futuro y para la programación de la producción de acuerdo a los pronósticos de fluctuación de la demanda.
2. Datos acerca de órdenes de venta. Este tipo de información es importantísima para las actividades de producción pues con ella se determina la cantidad a producirse en el futuro inmediato y qué productos o servicios son los que deben ser fabricados. De alguna manera las órdenes de venta son las que dan la autorización para la fabricación de ciertas cantidades de productos en un momento dado.
3. Requisitos de calidad para el cliente. Con estos datos se puede planear con qué máquinas, recursos humanos, herramientas, procesos y otros componentes se deben de cubrir los requisitos de calidad.
4. Nuevos productos y procesos. Una gran proporción de las ideas innovadoras en productos y servicios, proviene, en la mayoría de las empresas, del área de mercadotecnia, la cual, a su vez, suele obtenerlas de los clientes o competidores. Tales ideas llegan a cambiar sustancialmente al sistema de producción.
5. Retroalimentación sobre el producto por parte del cliente. Puesto que en la mercadotecnia se está en contacto directo con el cliente, se pueden recoger y llevar al

<sup>48</sup> Adaptación propia

área de producción las quejas de los mismos y, a través de ellas, se pueden detectar problemas antes inadvertidos acerca del uso del bien o servicio. Actuando de esta manera, en el largo plazo se tendrán menos clientes insatisfechos y un mayor volumen de ventas.

De la misma manera que a través del proceso mercadológico se obtiene información importante para la empresa, otras áreas de la misma le proporcionan informaciones tales como cuándo se completarán los órdenes, cuándo se embarcarán, qué niveles de calidad pueden esperarse de los productos o servicios, qué materiales pueden usarse y cómo debe ser el producto o servicio que utilizará el consumidor.

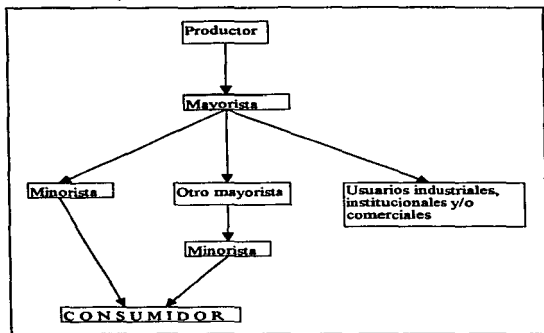
#### **Los canales de distribución**

Dentro del proceso del mercado, el papel que juegan la distribución y comercialización de bienes y servicios es fundamental si razonamos las cosas de esta manera: ¿de qué sirve que la organización cuente con los sistemas de producción más avanzados, con sus estructuras perfectamente integradas y trabajando de la mejor manera, con una dirección efectiva y recursos humanos totalmente motivados, si no es capaz de hacer llegar el fruto de su actividad a los consumidores?.

La cadena básica de distribución queda integrada normalmente por: el fabricante o productor, los intermediarios mayoristas, los minoristas y el consumidor final. Las maneras y encadenamientos que pueden resultar pueden ser incontables, pero su finalidad es la misma. Veamos la estructura de una cadena típica:

ESTA TECNOLOGÍA  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

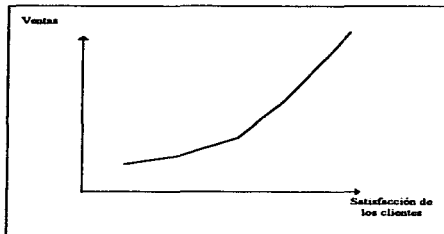




**Figura 43: Cadena típica de distribución<sup>49</sup>**

Vemos de esta manera el papel tan fundamental que juega el proceso de mercado en la sobrevivencia de una organización, pues si no hay ventas tampoco tendrá la empresa una razón de ser. La penetración en el mercado es vital y para ello es necesario lograr altos índices de ventas a través de la satisfacción plena de los clientes, como queda ilustrado en la siguiente figura.

<sup>49</sup> Apuntes del curso: Gestión de Empresas, 1994.



**Figura 44: Penetración en el mercado<sup>50</sup>**

<sup>50</sup> Elaboración propia.

### **Proceso de abastecimiento**

#### **Objetivos del abastecimiento**

El proceso de abastecimiento en la empresa comercial implica principalmente el adquirir los materiales, equipo, servicios y suministros adecuados, en la cantidad, calidad y precio adecuados, en el momento oportuno. La información debe de fluir entre abastecimiento y todas las áreas de la empresa, incluyendo producción, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo, etc. En abastecimiento se debe de manejar información referente a:

1. Determinación de lo que deba comprarse.
2. Determinación de las fechas de entrega.
3. Descubrimiento de nuevos productos, nuevos procesos y materiales.
4. Control de inventarios.

Uno de los objetivos de las compras es el tener las cantidades correctas de artículos para que la producción no se interrumpa y, sin embargo, se mantengan a un mínimo los gastos de inventario.

Otro objetivo de las compras es conseguir artículos de la calidad apropiada, para lo que se deben elegir artículos que sean de la calidad lo bastante elevada como para cubrir las especificaciones de fabricación, pero no tan elevada que excedan en mucho las especificaciones y en consecuencia sean de alto costo. La obtención de artículos a bajo costo y consistentes con los requisitos de calidad es otro objetivo, es decir, se trata de obtener mayor valor por la cantidad de dinero utilizada.

Otro objetivo es proveer la entrega de los artículos a tiempo para su uso, de manera que producción no se encuentre carente de ellos y al mismo tiempo no se acumulen demasiado los inventarios de tales artículos.

También se debe de actuar correctamente dentro de los límites legales y éticos que rodean a las actividades del departamento de adquisiciones.

Además, se debe diseminar la información relativa a nuevos materiales, equipos, servicios y suministros a otros departamentos de la compañía. En la mayor parte de los casos, es en el departamento de abastecimiento al que primero llegan los nuevos conceptos e ideas por parte de los vendedores de otras empresas.

Finalmente se debe tratar de integrar el proceso del abastecimiento, es decir, proporcionar canales de comunicación y sistema de información entre varios departamentos de la compañía como son ingeniería, mercadotecnia, producción, contabilidad, etc.

Todos estos objetivos debe cumplir el proceso de abastecimiento para que la empresa funcione de manera adecuada.

#### **Las etapas del proceso del abastecimiento**

El primer paso en el procedimiento de compra es el recibo de las requisiciones de compra, que hace el personal de producción y en el que se indica:

1. Artículo requerido.
2. No. de unidades.
3. Fecha en que deben estar listos los artículos para la producción.
4. Remitente de la requisición.

A veces también se señala la cantidad en existencia del artículo, para mostrar que se ha revisado el inventario para ver si existe lo bastante en él.

El segundo paso trata del análisis de las posibles fuentes de abastecimiento acudiendo a listas de proveedores disponibles. Los proveedores son notificados y se les envía una solicitud para cotización de precios e informes en relación a descuentos y fechas de embarque y entrega.

En un tercer paso se analizan las cotizaciones del proveedor en términos de precio, descuentos, fechas de embarque y entrega, solvencia del proveedor, reciprocidad, calidad del trabajo y otros factores.

En el cuarto paso se coloca la orden de compra que se convierte en un contrato obligatorio si es aceptado por el proveedor por lo que se debe tener cuidado de verificar que sea exacta la información que figura en ella. Tal información se refiere a descripciones de los artículos que se piden, precios unitarios, cantidades pedidas, descuentos, condiciones de pago, instrucciones para el embarque, fecha del pedido, fecha de entrega, número de la orden de compra y firma del agente de compras.

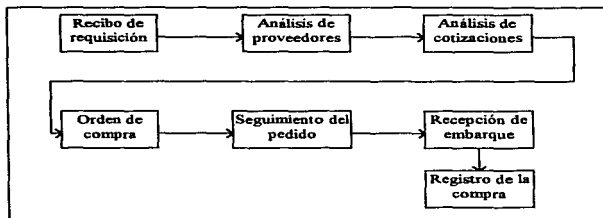
El quinto paso es el seguimiento del pedido, es decir, hacer comprobaciones ocasionales para ver si se está teniendo un progreso satisfactorio en el cumplimiento de la orden.

Un sexto paso es el recibo de los artículos, momento en el cual los artículos son revisados por muchos detalles como la conformidad del embarque con las especificaciones

del pedido o las condiciones de la mercancía (si está dañada se pueden obtener rebajas sustanciales por parte del proveedor o exigir el pago de seguro que cubra tales daños).

Finalmente se debe hacer la terminación de los registros en el inventario, la operación de compra se registra como terminada y se envía el pago al proveedor.

El proceso de adquisición se puede esquematar como sigue:



**Figura 45: Proceso de abastecimiento<sup>51</sup>**

#### Legalidad y ética en el proceso de abastecimiento

Una de las áreas más importantes en las que se requiere asesoría legal es la que se refiere a los contratos de compra, puesto que ellos vinculan legalmente a la empresa y al proveedor, tales documentos deben especificarse cuidadosamente.

También se requiere de los abogados en lo referente a la interpretación de las leyes. Al aprobarse nuevas leyes y cuando los casos en las cortes cambian la interpretación de las leyes existentes también tienen que alterarse las actividades del agente de compras. Hay varias leyes acerca de los precios justos, rebajas, descuentos y otros aspectos a ser interpretados cuando el agente cierra una operación.

Pueden existir varios problemas legales en la relación con el proveedor tales como:

<sup>51</sup> Adaptación propia.

- Cambios en las cláusulas del contrato.
- Falsedad y fraude.
- Contratos ilegales y contratos nulos.
- Rechazo de los artículos despachados a la compañía.
- Infracción al derecho de patente.
- Reclamaciones por ajuste de seguros.
- Daños causados por no hacer la entrega en la fecha estipulada o por no apearse a las especificaciones.

En el campo de las adquisiciones se pueden dar muchas circunstancias que tienen a seguir una conducta no ética. Algunos vendedores ofrecen comisiones, regalos costosos o viajes a los agentes de compras si el contrato se concede a la compañía que representan. La aceptación o rechazo de tales ofertas se vuelve polémica. Las prácticas comerciales típicas comprenden que los vendedores inviten a almorzar a los agentes de compras y paguen la cuenta. Otras compañías dan pequeños obsequios al agente con el nombre del vendedor o su compañía, lo cual no se objetaría si se considera como un acto de publicidad.

Otros individuos pueden ser blanco de vendedores no éticos. A veces contactan con los ingenieros o el personal de investigación y desarrollo para influir en el diseño de productos de manera que sólo un proveedor pueda cubrir las especificaciones. Los políticos reciben fuertes sobornos para ceder el negocio de adquisición gubernamental de productos a una compañía específica.

Algunas compañías solucionan en parte el problema diciendo que no pueden aceptarse dádivas, otras permiten gastos de promoción de vendedores hasta un cierto límite de dinero. La diferencia entre la promoción de ventas y el cohecho es el elemento central del asunto.

Otras prácticas consideradas no éticas son:

- El arreglo de precios.
- Coludirse los proveedores al hacer cotizaciones.
- Sabotear los productos de un competidor que se han dejado como prueba con el comprador.
- Envío de muestras de productos de mucho mayor calidad que la de los productos que se fabricarán y entregarán.
- Uso de publicidad engañosa en relación a productos y precios.

Ante las disyuntivas que se presentan en estos casos, las diversas organizaciones e instituciones respectivas recomiendan siempre hacer operaciones honradas y siempre vigilando ante todo los intereses de la compañía.

Nos pareció prudente hacer referencia a este aspecto de la ética pues es algo que ha permeado demasiado profundamente y por largo tiempo las actividades comerciales en

nuestro país, e implica prácticas que difícilmente se erradicarán mientras, repetimos, no se logre que el empleado, en este caso el agente de compras o el vendedor, se sienta motivado y comprometido con su compañía.

#### **El control de inventarios**

Para la mayor parte de las empresas, la inversión en el inventario representa una suma importante. Como tal inversión es muy grande, las prácticas de administración que resulten en ahorros en un pequeño porcentaje de los valores del inventario total, representan grandes ahorros en dinero.

El control de inventarios es importante para la producción desde distintos puntos de vista. En primer lugar, el inventario debe de ser lo bastante grande como para equilibrar la línea de producción. Una manera de compensar tales desequilibrios en las tasas de producción de diferentes máquinas es teniendo inventarios temporales entre las máquinas. En segundo término, los inventarios de materias primas, productos semiterminados y productos terminados absorben la holgura cuando fluctúan las ventas o los volúmenes de producción. Un tercer aspecto es que los inventarios tienden a proporcionar un flujo constante de producción, lo que facilita la programación. Finalmente el control de inventarios conduce a producir y comprar en lotes de tamaño económico.

El control de inventarios tiene varios objetivos, sin embargo no siempre es posible conseguirlos todos a la vez, ellos son:

1. Minimizar la inversión en el inventario.
2. Minimizar los costos de almacenamiento.
3. Minimizar las pérdidas por daños, obsolescencia y artículos percederos.
4. Mantener un inventario suficiente para que la producción no carezca de materias primas, partes y suministros.
5. Mantener un transporte eficiente de los inventarios, incluyendo las funciones de despacho y recibo.
6. Mantener un sistema eficiente de información del inventario
7. Proporcionar informes sobre el valor del inventario a contabilidad.
8. Cooperar con adquisiciones de manera que se puedan lograr compras económicas y eficientes.
9. Hacer predicciones sobre las necesidades del inventario.

Existen diferentes obstáculos para el cabal cumplimiento de estos objetivos, siempre están presentes y tienden a frustrar el control efectivo del inventario, entre ellos podemos mencionar:

- ◆ El personal de producción tiende a fomentar los excesos, debido a los elevados costos y a los cambios de programa que resultan por un inventario agotado.
- ◆ Los agentes de compras, cuando intentan minimizar los costos de los materiales, tienden a comprar en grandes cantidades para obtener los descuentos por cantidad, lo que también conduce a excesos.
- ◆ Los vendedores tienden a prometer entregas rápidas y, para ello, los inventarios de los artículos terminados pueden ser mayores de lo que deberían.
- ◆ Los constantes cambios en la relación oferta-demanda, convierten en inexactas las predicciones de las necesidades futuras del inventario y afectan a las cantidades de inventario que deben comprarse y venderse para minimizar tales costos. Es por esto que no se pueden mantener reglas rígidas en el control de inventario y se complican las técnicas analíticas para mantener un control efectivo.
- ◆ La incapacidad de algunos proveedores para cumplir con sus compromisos de manera adecuada al no entregar la cantidad o calidad que se les pidió o al no enviar a tiempo los embarques.

El proceso de control de inventarios varía entre las compañías y entre los tipos de inventario que comprenden, pero generalmente se siguen estos pasos:

1. Determinar las necesidades del inventario
2. Preparar, requisiciones, si los materiales van a ser comprados, o solicitudes para la producción de los materiales, si se van a fabricar en la planta.
3. Recibir los materiales, inspeccionarlos y almacenarlos.
4. Poner al día los registros del inventario para que reflejen el recibo de los materiales.
5. Dar salida a los materiales cuando se requiera y registrarlo en los registros de inventario.
6. Evaluar la condición del inventario, lo que completa el ciclo y conduce nuevamente a la determinación de las necesidades del inventario.

Dentro de este procedimiento se determina cuántos artículos hacer o comprar y cuándo se deben efectuar tales compras o actividades de producción. En el proceso de control de inventarios, debe atenderse el cuestionamiento de qué tan frecuentemente debe de revisarse el estado del almacén en inventario. En los sistemas perpetuos de registro de inventarios, cada vez que un artículo de inventarios se retira, se actualiza el registro. En un sistema de registro periódico, los niveles de almacén se revisan en intervalos específicos de tiempo, como cada día o cada semana.

El sistema perpetuo es más sensible a los cambios que el sistema periódico, pero puede ser más costoso para manejar. También el sistema perpetuo queda sujeto a errores, pues se basa en registros en lugar de un conteo físico por intervalos periódicos. Estos sistemas deberían de estar sujetos a una revisión física del inventario al menos una vez al año.



Por otra parte el sistema periódico es menos reactivo al cambio. Es más, si los periodos entre las revisiones son demasiado largos, puede vaciarse el almacén antes de que el ciclo de surtido comience. Sin embargo, este sistema es exacto pues el inventario físico se está realmente contando periódicamente.

### **Proceso de dirección y planeación estratégica**

Sea cual sea el giro de una empresa, el centro motor de la misma recae en su nivel directivo, es allí donde se marca el rumbo y propósitos del negocio y su influencia resulta fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Se estima que los cuadros de mando producen alrededor del 85% de los problemas en la firma, en tanto que sólo un 15% de los mismo son generados por el resto del personal.

En general las empresas requieren con urgencia de directivos de todos los niveles. Sin embargo, en muchos casos, los ejecutivos no han tenido una formación profesional como tales, es decir, se pueden encontrar en sus puestos por muchas razones (léase amiguismo, nepotismo, antigüedad en el trabajo, etc.) pero menos por su capacidad demostrada como líderes. Muchos de ellos no saben la significación de su puesto, ni conocen sus responsabilidades y obligaciones como autoridades.

Siempre se debe tener presente que el lograr una mayor calidad, una mayor competitividad, no se dan por sí solas, se requiere de la participación dinámica de toda la gente y en especial del personal que es el que supuestamente piensa y dirige.

Dado que la competitividad la origina la gente, la dirección debe de ser capaz de analizar la calidad de las personas con las que cuenta, del personal que contrata, la confiabilidad de los sistemas que posee para el desarrollo de sus recursos humanos. Además es necesario tener muy en cuenta el concepto de compromiso, es decir, no solamente se trata de lograr la participación de la gente, sino que también se requiere que esta participación sea producto del convencimiento profundo que tenga el personal acerca de lo que está haciendo, de su motivación para llevar al cabo sus actividades. A este respecto, la dirección siempre deberá predicar con el ejemplo, debe ser la primera en promover el sistema que se quiera implantar. Los empleados perciben todo, no colaboran si los directivos no lo hacen, no van a ser entusiasta si los jefes mismos no lo son, es decir, que la competitividad no se logra si la iniciativa de conseguirla no parte de la dirección.

Consideramos que la idea primordial que conduce al verdadero liderazgo, es la de la congruencia entre lo que se hace, lo que se dice y lo que se piensa, y es más, esta premisa es aplicable también para lograr el éxito personal en la vida. Siempre los mandos deben ejemplificar lo que pregonan pues el personal siempre detecta tarde o temprano la falsedad en las afirmaciones y promesas cuando éstas no se cumplen. Cuando el personal constata que los jefes hacen lo que predicaban, también lo hará por su cuenta e inclusive los resultados irán muchas veces más allá de las expectativas. Es evidente que no solamente se trata de lograr un compromiso del personal, también se requiere de apoyo, promoción y suministro de recursos; pero siempre el énfasis finalmente se tendrá en la gente, en lograr una manera de dirigirla de manera participativa.

Además se requiere que los objetivos a alcanzar sean claros y de acuerdo común y deben de existir y supervisarse planes de acción o programas de actividades. Se tiene que

pensar en los colaboradores como seres humanos y dignos de respeto, que pueden aportar ideas y proponer métodos innovadores. Funciones básicas de los líderes son: revisar periódica y oportunamente los avances, aconsejar, indicar áreas de oportunidad y enseñar, pues la gran parte de lo que sabe hacer el personal parte del ejemplo de su jefe y también la mayoría de los problemas de la organización los generan los responsables del mando.

En suma, las funciones de la dirección de una organización son:

- 1) Determinar la razón de ser y la misión de la organización.
- 2) Plantear y modificar la filosofía de la firma.
- 3) Definir estrategias y lineamientos generales de operación.
- 4) Aprobar los planes relativos a capacitación, evaluación, información, promoción y asignación de recursos.
- 5) Demostrar con hechos su compromiso con los objetivos a lograr.
- 6) Apoyar decididamente los esfuerzos para colocar a la empresa en situaciones competitivas que satisfagan plenamente a clientes, proveedores y trabajadores.

Finalmente, diremos que el proceso directivo tiene una evolución conforme las estructuras y operaciones de la empresa se hacen cada vez más complejas, pues el área directiva debe ser capaz de adaptarse para administrar y controlar una organización en constante cambio. De acuerdo con esto, hemos de decir que el liderazgo en un sistema de calidad de primera generación es muy diferente del que corresponde a uno de un sistema de quinta generación. El liderazgo en aquél tiene un carácter meramente individual, es decir, una sola persona es capaz de dirigir la empresa de manera más o menos aceptable, pero conforme se avanza hacia un sistema de quinta generación, el liderazgo tiene que sufrir una metamorfosis a través de la cual se transforma en un liderazgo grupal, distintas personas tienen que especializarse en la dirección de determinadas áreas del quehacer empresarial pues ya no es posible que una sola se ocupe de todo, se llega de esta manera a lo que hemos considerado llamar un liderazgo organizacional. Mediante el siguiente gráfico esperamos ilustrar mejor este concepto a los lectores.

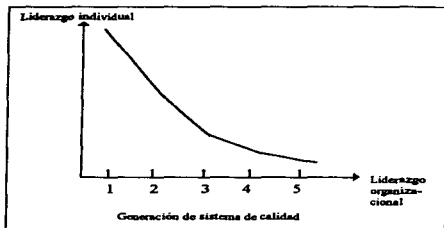


Figura 46: Evolución del liderazgo <sup>52</sup>

#### Planeación estratégica

La planeación estratégica es un instrumento utilizado por la gerencia de la organización para definir su rumbo y alcanzar eficaz y ordenadamente los objetivos que la empresa ha establecido. Por medio de esta herramienta la organización puede situarse en el presente, es decir, saber quién es y qué quiere; para poder crear planes a futuro y saber dónde se quiere estar, cuándo y para qué.

Es indispensable utilizar la planeación estratégica en este mundo competitivo y cambiante, donde debe mejorarse siempre el empleo de recursos para ser y obtener una mayor productividad, considerando aspectos internos y externos que actúan sobre la organización.

Planear es anticiparse a las situaciones futuras tomando en consideración todo aquello que puede intervenir en el proceso de transformación hacia un estado ideal, tanto las situaciones presentes como aquellas que surgirán después.

La estrategia es la manera con la cual la organización define lo que desea lograr, cómo competirá, en qué mercado participará y por medio de qué elementos lo hará. En la estrategia se analiza completamente lo que afecta directamente a la planeación y que se conoce como factores estratégicos clave, ellos son:

<sup>52</sup> Elaboración propia.

- La razón de ser del negocio.
- El producto o servicio.
- La competencia.
- El mercado.
- Los proveedores.
- El entorno social, político y económico del cual se forma parte.

Con ellos se dispondrá de la información necesaria para planear de una manera más completa y basándose en hechos reales.

La planeación estratégica es resultado pues de la conjunción de una estrategia bien definida con un proceso de planeación correcto.

Los beneficios que ofrece la planeación estratégica a las organizaciones empresariales son:

- Poder tomar decisiones acertadas en el momento justo.
- Prever los efectos que en el futuro tendrá la toma de decisiones.
- Tener varias alternativas de acción en el futuro.
- Identificar las oportunidades para poder aprovecharlas.
- Evitar riesgos de decisiones erróneas.
- Conocer la información básica que permita decidir de una manera correcta.
- Contar con alternativas flexibles para enfrentar a la competencia.
- Realizar una planeación que se base en hechos reales.
- Ir un paso adelante en relación a los competidores.
- Satisfacer las necesidades reales de los clientes.

**Planear sin una estrategia es navegar a la deriva.**

#### **Los factores estratégicos clave**

La misión o razón de ser del negocio se la debe plantear la empresa para que toda la gente que trabaja en ella sepa claramente hacia dónde se deben enfocar sus esfuerzos para lograr las metas. En su definición se establece lo que es la empresa, las necesidades que satisface, su negocio o giro específico, hacia dónde se pretende llegar, y además es de hacer notar que se puede determinar una misión en distinto niveles de la empresa, desde una para la totalidad de la organización hasta otra para una persona en específico.

El producto o servicio proporcionados, además de satisfacer las necesidades del cliente, tienen que ser lo más diferentes que sea posible de los que ofrece la competencia, esto es: satisfacer lo que quiere el cliente y no lo que se piensa que son sus necesidades; ofrecer un conjunto de beneficios especiales que otros productos o servicios similares no tengan y; fijar tales diferencias en la mente de los clientes, por medio de una publicidad

especial, cualidades innovadoras y originales, es decir, ese extra que ofrecemos y que nos hace elegibles.

El mercado, su conocimiento y entendimiento, es fundamental para la sobrevivencia de la empresa, saber cómo son los clientes, qué les gusta, qué necesitan, cuál es su opinión sobre el producto o servicio, etc. La clave del éxito está en la satisfacción del cliente.

La competencia es justamente aquella a la que nos ayuda a enfrentarnos la planeación estratégica y a derivar en una situación competitiva mejor en relación con los competidores. Para ello es necesario conocer a los principales rivales, sus fuerzas y debilidades en comparación con las nuestras y sus posibles reacciones ante las circunstancias que se imponen en el mercado. Para superar a la competencia, se puede actuar sobre seis rubros principales:

1. Elevar la productividad.
2. Enfocarse en un mercado específico.
3. Fortalecer los valores de la organización entre todos sus integrantes .
4. Diferenciar el producto.
5. Innovar en todos los sentidos.
6. Desarrollar una imagen corporativa.

El conocimiento a detalle del entorno también puede ayudarnos a tomar las medidas necesarias para reducir el tiempo de respuesta ante los cambios que se presentan y poder sobrevivir en la lucha por los mercados . Para ello es necesario procesar la información relacionada con las fuerzas y tendencias económicas, sociales, políticas y tecnológicas.

En cuanto a los proveedores, es conveniente conocerlos a fondo y mantener relaciones con varios de ellos, pues además de poder establecer una buena complementación con ellos nos permite saber en qué momento ellos podrían llegar a convertirse también en posibles competidores.

En el proceso de la planeación estratégica, intervienen tres etapas principales, a saber:

1. Definir dónde estamos, es decir, conocer nuestra situación actual, la misión, la competencia, los mercados, el producto o servicio, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en las circunstancias actuales.
2. Identificar hacia dónde vamos, de manera que se puedan establecer relaciones de causa y efecto y encontrando alternativas a los problemas que el entorno pudiera plantear en el transcurso del proceso de consecución del estado deseado por la empresa. Es aquí donde deben de plantearse las amenazas y oportunidades que se presentan en las perspectivas de desarrollo de la organización.
3. Determinar hacia dónde deberíamos ir, cuestionándose acerca de lo que se debe realizar, en el momento específico que se trate, para llegar a ser la empresa que se desea. En esta etapa se cierra la brecha entre lo que actualmente es la organización y lo que pretende ser

en el futuro en una redefinición de lo que se debe hacer para enfrentarse a los nuevos competidores, participar en otros mercados y presentar productos diferentes a los consumidores.

La planeación estratégica sirve para tomar decisiones actuales que serán determinantes en el éxito o fracaso del negocio al corto plazo. Por lo anterior, podríamos inferir que la planeación estratégica es también un proceso continuo sin perder de vista a clientes, competidores, proveedores y a los empleados mismos.

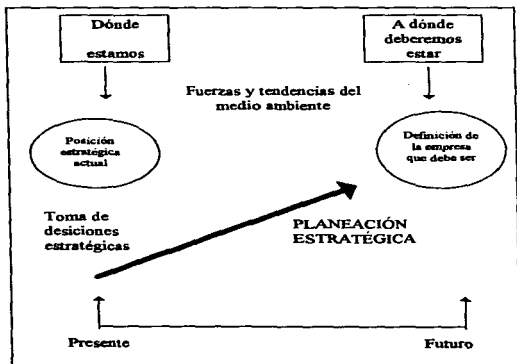
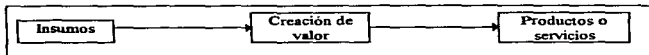


Figura 47: La planeación estratégica<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social. *Planeación estratégica*. México, Dirección General de Capacitación y Productividad, 1994, p. 35. (Serie: Guías técnico-metodológicas para mediana empresa Núm. 3)

**Proceso productivo o de incorporación de valor agregado**

La mayoría de las empresas comerciales llevan a cabo dos funciones principales: la producción y la mercadotecnia. La primera se encarga de planear, dirigir, organizar y controlar las actividades necesarias para proporcionar los productos o servicios. La segunda tiene como misión básica el promocionar, vender y distribuir los productos y servicios dentro del mercado. Este flujo de actividades los podemos esquematizar como sigue:



**Figura 48: La creación de valor agregado en la actividad productiva<sup>24</sup>**

En cualquier actividad de producción, una de las prioridades es la de proporcionar los insumos, los cuales incluyen muchas cosas tales como: materias primas, máquinas, suministros de operación, productos semiterminados, edificios, energía y mano de obra. Ya que los insumos se han conjuntado, es cuando ocurre la creación del valor, que es la etapa en la cual se debe poner mayor atención. Durante ella además de fabricarse los bienes se lleva la programación cronológica de los trabajos en las máquinas, la asignación de personal en las diferentes operaciones, el control de calidad en la producción, el mejoramiento de los métodos para ejecutar las actividades y el manejo de los materiales dentro de la compañía. Finalmente se llega al producto o servicio terminado, el cual queda disponible para que la mercadotecnia realice sus funciones.

De lo que se trata a final de cuentas es de maximizar el valor creado. En resumen, la diferencia entre el valor de lo que entra y el valor de lo que sale es el llamado valor creado o incorporado de las actividades de la producción. En el futuro, debe haber utilidades para la empresa, por lo que las actividades de la producción deben de maximizar la creación del valor dentro de los límites dados por los precios de venta competitivos y el costo de la producción, es decir, los sueldos, salarios, costos de materiales, gastos de energía, consideraciones ambientales y políticas gubernamentales, entre otros aspectos.

El proceso de producción se estructura sobre las actividades que en conjunto organizado llevan a cabo la creación del valor. Por un lado del proceso están los insumos o entradas y por el otro se encuentran los productos o salidas. Entre las entradas y salidas existen operaciones, almacenamientos e inspecciones.

Teniendo en consideración estos conceptos podríamos esquematizar el proceso productivo o de incorporación de valor agregado de la siguiente manera:

<sup>24</sup> Hopeman, Richard J. *Administración de producción y operaciones*, México, Compañía Editorial Continental, 1986, p.16.



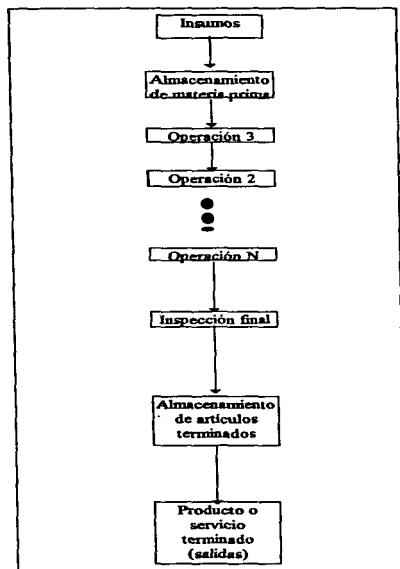


Figura 49: Proceso de incorporación de valor agregado<sup>55</sup>

<sup>55</sup> Hopeman, Richard J. *Administración de producción y operaciones*, México, Compañía Editorial Continental, 1986, p. 17.

### 3. MÉTODO PARA EL DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS



En el presente capítulo, pretendemos proponer una metodología para poder diagnosticar en una empresa el nivel de desempeño que tienen sus distintos elementos funcionales para lograr la competitividad requerida en la actualidad.

Esta metodología es muy sencilla y tiene aplicación práctica inmediata para las empresas que decidan utilizarla. Si bien es cierto que no siempre se obtendrán cifras exactas como podría ocurrir al aplicar estudios de tiempos, movimientos, productividad, etc., es importante señalar que la utilidad de su aplicación reside en permitir a la compañía tener una idea, bastante cercana a la realidad, de las tendencias que se dan dentro de sus operaciones y procesos.

Como un antecedente que permita valorar mejor la tarea metodológica, esencia de esta tesis, en este capítulo incluimos también la información recabada y las fuentes que sirvieron como sustento a la propuesta metodológica para realizar el diagnóstico de competitividad. Hemos considerado la prudencia de esta inserción debido a la dificultad actual y futura para conseguir estos materiales y con el fin de que se pueda contrastar su contenido con la clasificación y ordenamiento metodológico que le damos.

#### **Bases para el método de diagnóstico de competitividad en empresas**

La fuente principal de los materiales utilizados fue la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través de su Dirección General de Capacitación y Productividad en donde fueron editados, en forma de serie, folletos con el nombre de *Guías técnico-metodológicas para pequeña empresa* y *Guías técnico metodológicas para mediana empresa*. Aunado a lo anterior, se consideró conveniente también aplicar aquellos cuestionarios contenidos en el libro *Calidad Total en la Gestión de Servicios*, de Zeithaml, et al. La mayoría de estos últimos se ha adaptado de manera que se puedan utilizar fundamentalmente para evaluar el proceso funcional de la calidad en lo relativo al servicio.

## **Propuesta metodológica para el diagnóstico de competitividad en empresas**

### ***¿Qué son los cuestionarios para el diagnóstico de competitividad?***

La idea de la aplicación de cuestionarios para el diagnóstico de competitividad en empresas, surge de dos causas principales, a saber:

1. La necesidad de las empresas micro, pequeñas y medianas de poder determinar el nivel de desempeño que como organizaciones comerciales tienen ante los mercados nacionales e internacionales, de manera que puedan contar con la suficiente información de referencia para conocer su posición actual y tomar las medidas más adecuadas para mejorarla.
2. La necesidad de que tal nivel de desempeño pueda determinarse de la manera más económica, sencilla y confiable que sea posible, dadas las precarias circunstancias en que una gran cantidad de las micro y pequeñas empresas se desenvuelven.

Pensamos que la manera más práctica para resolver estas necesidades era la aplicación de un examen autocrítico y sincero por parte de la empresa, el cual podría estar estructurado en series de preguntas a través de las que se evaluaran los distintos componentes del quehacer empresarial, los llamados procesos funcionales que ya hemos explicado en el capítulo anterior. Es por ello que la estructura básica del método de diagnóstico propuesto en este trabajo es a base de cuestionarios.

Es necesario mencionar que, aunque los ocho procesos funcionales analizados son de importancia para la empresa, se ha dado una mayor ponderación a tres de ellos, por considerárseles piezas clave para el logro de la competitividad, ellos son:

- *Calidad (incluyendo el concepto de calidad en el servicio)*
- *Desarrollo de los recursos humanos.*
- *Dirección y planeación estratégica.*

A los primeros dos corresponde hasta una quinta parte de los puntos a evaluar, y en el caso del proceso de dirección, hasta una cuarta parte del total del puntaje pues en este rubro se han detectado la gran mayoría de los errores en que incurren las empresas nacionales y es además el que tiene mayor importancia para lograr cambios de trascendencia en las actividades de la corporación.

**¿Cómo se aplica el diagnóstico de competitividad?**

**¿Quién?**

En primerísimo lugar diremos que el área de dirección deberá ser la encargada de llevar a cabo la aplicación del diagnóstico. Si bien es cierto que una gran ventaja es que el diagnóstico es autoaplicable y se puede prescindir inicialmente de servicios profesionales externos a la firma, es importante que los niveles directivos estén completamente comprometidos con la realización del diagnóstico, presten el apoyo necesario y creen las circunstancias más óptimas a los encargados directos de ello. De nada servirá un diagnóstico cuyos resultados no sean tomados en cuenta por los ejecutivos encargados del rumbo que sigue la empresa.

**¿A quién?**

Ahora digamos *¿quiénes deben dar respuesta a las preguntas del diagnóstico?*. Pues bien, en este sentido mencionaremos que ello depende del tipo de proceso funcional de que se trate, de manera que para cada proceso, sugerimos aplicar el diagnóstico a:

1. **Calidad:** el responsable del área de calidad, si es que existe alguna; los mandos medios de la empresa. En el caso del diagnóstico de servicio, los encargados y empleados de ventas y si es posible, los principales clientes de la firma.
2. **Administración y finanzas:** los responsables de las áreas contable y administrativa.
3. **Desarrollo tecnológico e innovación:** el gerente de producción, los encargados de todas las áreas de la empresa, los directivos con capacidad de decisión.
4. **Desarrollo de los recursos humanos:** el encargado y empleados del área respectiva.
5. **Marketing:** el gerente y empleados de ventas.
6. **Dirección y planeación estratégica:** los mandos altos y medios de la empresa.
7. **Incorporación de valor agregado:** el gerente de producción y subordinados inmediatos.
8. **Abastecimiento:** el gerente y agentes de compras.

La idea básica reside en que más de una persona responda a cada tipo de cuestionario pues de esta manera se pueden encontrar contradicciones o información adicional a la que puede dar una sola persona. En el caso de las empresas micro o inclusive pequeñas, es posible que una persona responda a la mayoría de los cuestionarios, en tal caso deberá ser aquella que esté más empapada de las actividades de la corporación. En cualquier caso, la firma deberá tener el criterio suficiente para determinar quién debe contestar el diagnóstico de manera más óptima.

### ¿De qué manera?

Nunca insistiremos demasiado en que el principal elemento que debe permear al momento de contestar los cuestionarios, debe ser la sinceridad, tanto de directivos como de empleados y trabajadores. Es básico que estos últimos no se sientan presionados por sus jefes inmediatos o perciban que pueden poner en riesgo su empleo por la manera en que contesten los cuestionarios. La autocrítica constructiva es la base que sustenta la propuesta de este trabajo y para que funcione, se debe de realizar en un ambiente tolerante y propositivo.

Para que la actividad de responder los cuestionarios no se hiciera muy tediosa, se decidió combinar distintos tipos de reactivos, así tenemos:

- Reactivos en los que se califica la situación de la empresa entre una situación ideal y otra indeseable.
- Reactivos con respuesta de opción múltiple.
- Reactivos con respuesta afirmativa o negativa.
- Reactivos con respuesta por frecuencia de ocurrencia

A todos y cada uno de los reactivos se ha asignado una puntuación de acuerdo a la respuesta que se de, dicha puntuación se explica en las instrucciones respectivas.

Dado que este diagnóstico de competitividad puede aplicarse a empresas de distintos sectores productivos, es necesario que quien lo aplique tenga el criterio para determinar qué tipo de reactivos podrían no ser respondidos dado el giro de la empresa (por ejemplo, si se pregunta por el ciclo de vida de un producto específico cuando la empresa es del sector servicios), en tal situación, se descontará la puntuación máxima obtenible en ese reactivo del total de puntos que se están evaluando para que no se afecte la evaluación final.

Para saber cuántos puntos deben considerarse en total, sùmense los puntos máximos alcanzables por cada reactivo, es decir, para los reactivos que puedan tener puntuaciones entre uno y siete, debe sumarse todos sus siete, los que tienen puntuaciones entre cero y tres, todos sus tres, los que se responden con sí o no, sumar un punto por cada sí que idealmente debería responderse.

En caso de que más de una persona haya respondido un mismo cuestionario, deberá obtenerse un promedio de las respuestas dadas a un mismo reactivo, dicho promedio es el que se considerará finalmente para la interpretación de resultados .

***¿Cómo interpretar y evaluar los resultados del diagnóstico?***

Esta parte es la esencia del diagnóstico de competitividad. Ya contestado cada uno de los cuestionarios y obtenidos los puntajes por proceso funcional, obtenemos una calificación por proceso funcional dividiendo los puntos obtenidos por los puntos totales de cada cuestionario del proceso funcional. El resultado se interpreta como un porcentaje, por ejemplo, si en el apartado del proceso de desarrollo tecnológico e innovación se obtuvieron 23 puntos de un total de 115, su calificación será del 20%. Esto debemos de interpretarlo en el sentido de que la empresa sólo cumple en una quinta parte con los requisitos del proceso de innovación, es decir sólo es competitiva en un 20 % en este rubro.

Hecho lo anterior, se procede a determinar la contribución de cada proceso para la competitividad de la empresa; ello puede hacerse dividiendo los puntos obtenidos en el cuestionario del proceso entre los puntos evaluados del diagnóstico en su totalidad, así, si se considera un total de 1623 puntos y el proceso de mercado obtuvo 93, su contribución a la competitividad es de 5.73%.

Finalmente se obtiene la competitividad general de la empresa dividiendo la puntuación total obtenida de cada proceso funcional entre la puntuación total que se considera en el diagnóstico, o sea, si los puntos de todos los procesos sumaron 804 y se considera un total de 1600, la competitividad de la empresa es de alrededor del 50% aproximadamente.

La evaluación de los resultados arroja siempre datos reveladores sobre la situación de la empresa. Para ejemplificar, mejor cómo sería esta evaluación remitimos al lector al caso práctico que se utiliza en el cuarto capítulo de esta tesis.

A continuación presentamos los formatos de los cuestionarios para el diagnóstico de competitividad de empresas, organizados según nuestro modelo de competitividad constituida por procesos funcionales:

## FACTORES DE DIAGNÓSTICO

### 1. Calidad

#### A) Diagnóstico de calidad

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una herramienta que permita a las empresas determinar los niveles básicos de calidad de los productos y servicios con el fin de poder mejorar los niveles de productividad.

##### Instrucciones

Se consideran 12 factores:

1. Concepto de calidad.
2. Comprensión de la calidad.
3. Calidad en el trabajo.
4. Aceptación del producto.
5. Proveedores.
6. Ingeniería de calidad.
7. Diseño del producto y control del proceso.
8. Clientes.
9. Mejoramiento de la calidad.
10. Análisis y solución de problemas.
11. Medición de la calidad.
12. Costo de la calidad.

Seleccionados en cuatro categorías generales:

- I. Comprensión y actitud hacia la calidad.
- II. Función organizacional de la calidad.
- III. Análisis y solución de problemas.
- IV. Medición y costo de la calidad.

Se elige uno de los cinco enunciados de cada factor de acuerdo a la situación actual que se tiene en la empresa.

Contestado cada factor, se procede a su evaluación para definir la etapa de evolución del sistema de calidad en la que está la empresa según los criterios planteados en el cuadro de generaciones de calidad (véase figura 24) de el apartado sobre el proceso funcional de la calidad en este trabajo. De acuerdo con ello establecemos la siguiente relación:

ETAPA	GENERACIÓN DE CALIDAD
Indecisión.....	Control de calidad por inspección
Aceptación.....	Control estadístico de proceso
Preparación.....	Calidad total
Conocimiento.....	Mejora continua de los procesos de calidad
Convencimiento.....	Calidad de vida



## **I. Comprensión y actitud hacia la calidad**

### **1. Concepto de calidad**

*¿Qué significa la calidad para la empresa?*

- 1) Significa excelencia
- 2) Es una filosofía
- 3) Es una medida de bondad del producto que puede medirse en rangos de regular, buena y excelente.
- 4) Es una técnica.
- 5) Significa cumplir con los requisitos del bien o servicio demandados por el cliente y darle algo más.

### **2. Comprensión de la calidad**

Grado en que el concepto de calidad permea en los distintos niveles de la empresa.

- 1) No existe consenso en la empresa en relación al concepto de calidad.
- 2) A todos los niveles se comparte y entiende la definición e importancia de la calidad, reflejándose en todas las actividades de la organización.
- 3) Sólo el director o gerente reconoce la importancia de la calidad.
- 4) Los niveles directivos y administrativos tienen el mismo concepto de calidad.
- 5) El concepto de calidad es una filosofía absoluta en la empresa, lo que se practica permanentemente por la mayoría de los miembros de la organización.

## **II. Función organizacional de la calidad**

### **3. Calidad en el trabajo**

Grado de destreza de los recursos humanos en el desempeño de sus actividades.

- 1) Lo tiene que repetir una o dos veces como máximo.
- 2) Se hace mal desde la primera vez y se va recuperando el desperdicio generado en un alto porcentaje.
- 3) Se hace bien a la primera vez en cada una de las fracciones de los procesos de la empresa.
- 4) Se tiene que repetir más de tres veces.
- 5) Lo repiten una sola vez y se prevé que no se tenga que hacer nuevamente.

#### **4. Aceptación del producto**

*¿Cómo se realiza el control de calidad?*

- 1) Los productos son probados por especialistas a través de equipos y programas, diseñados para dirigir y conducir las pruebas.
- 2) Existe un área específica que realiza todas las actividades relativas a la inspección y prueba del producto. Asimismo, mide y registra las tendencias y rechazos.
- 3) La inspección es realizada por los trabajadores y es totalmente correctiva.
- 4) Los ingenieros de prueba del área de calidad, planean la inspección y prueba del producto para verificar y prevenir que funcione según las especificaciones básicas.
- 5) Existe un encargado de inspeccionar, aceptar o rechazar el producto, pero no pertenece a una área de calidad.

#### **5. Proveedores (si se es industria maquiladora, pasar al siguiente factor)**

*¿Cómo se realiza la adquisición de materiales?*

- 1) Existe un programa de aseguramiento de calidad por proveedores.
- 2) El área de calidad realiza inspección y prueba de materiales, utilizando las especificaciones y técnicas de muestreo.
- 3) El área de compras adquiere los materiales de acuerdo a especificaciones revisadas por el área de calidad.
- 4) Se cuenta con un programa de desarrollo de proveedores.
- 5) El departamento de compras selecciona proveedores en términos de costo y oportunidad de entrega.

#### **6. Ingeniería de calidad**

*El área de calidad...*

- 1) Decide la forma de inspección y prueba; reúne la información sobre los factores que influyen en la calidad y planifica su evolución. Asimismo, orienta al personal sobre el concepto de calidad y las expectativas del cliente; lo capacita y adiestra para cumplir con los requisitos del cliente.
- 2) Tiene entre sus funciones el realizar auditorías y capacitar al personal para encontrar, corregir y tratar de prevenir los problemas de calidad.
- 3) Existe un área de calidad, a la cual se considera responsable de originarla.
- 4) Mantiene comunicación y colaboración estrecha y permanente con todas las áreas para planear y prevenir todo tipo de problemas de calidad, con la meta de lograr cero defectos.
- 5) No existe un área de calidad independiente del área de producción. Esta última se encarga de corregir los problemas de calidad pues se considera que en ésta se generan.

### 7. Diseño de producto y control.

- 1) El área de diseño del producto realiza el diseño, evaluación y mejoramiento de los productos existentes en colaboración con ingeniería de calidad y el área de manufactura, la que se preocupa por investigar y mejorar los productos, realizando mejoras en las etapas del proceso.
- 2) Se reconoce la importancia de establecer un área de diseño del producto y control del proceso.
- 3) Se consideran las áreas de mercadotecnia, diseño del producto y control del proceso, como una parte esencial del desarrollo de nuevos productos. Asimismo, se da una comunicación estrecha entre todas las áreas.
- 4) No existe una persona o departamento específico que realice las funciones de diseño del producto y del proceso.
- 5) Existen áreas de diseño del producto y control de proceso encargadas de diseñar y evaluar el producto.

### 8. Clientes.

- 1) Se considera al cliente como una parte esencial del sistema de calidad de la empresa. Se identifican, investigan, resuelven y previenen las quejas y devoluciones.
- 2) No se consideran los requisitos del cliente. Se satisfacen las especificaciones del producto de acuerdo a un contrato anual. No se conoce el número de quejas.
- 3) Se reconoce la importancia de investigar los requisitos que demanda el cliente, sin embargo, no se le da el tiempo y recursos necesarios para ello. Existen numerosas quejas y devoluciones las cuales sólo se contabilizan.
- 4) No se lleva al cabo la realización del producto antes de investigar los requisitos que demanda el cliente para el uso del mismo y proceder a la incorporación de las características de calidad presentes en el producto final.
- 5) Algunas ocasiones investigan y consideran los requisitos de los clientes. Esporádicamente se atienden las quejas.

### 9. Mejoramiento de la calidad.

- 1) Se reconoce la utilidad de instrumentar un programa de mejoramiento de la calidad.
- 2) El programa de mejoramiento de la calidad forma parte del sistema de trabajo de la empresa.
- 3) Hay interés en establecer un programa de mejoramiento de la calidad en un largo plazo.
- 4) Existe un programa de mejoramiento de la calidad en donde se participa en forma activa e integral.
- 5) No se cuenta con un programa de mejoramiento de la calidad en la empresa.

### **III. Análisis y solución de problemas.**

#### **10. Análisis y solución de problemas.**

- 1) Se forman grupos con los diferentes niveles de la empresa para solucionar problemas complejos en forma ordenada.
- 2) La empresa está preparada para trabajar en equipo y prevenir cualquier tipo de problema que se le presente.
- 3) Se afrontan los problemas conforme se presentan.
- 4) Se identifican los problemas en su etapa inicial con la participación de todos los niveles de la empresa los cuales le dan solución.
- 5) Se fomenta la formación de grupos a nivel gerencial para solucionar los problemas más urgentes en forma inmediata.

### **IV. Medición y costo de la calidad.**

#### **11. Medición de la calidad**

- 1) La empresa cuenta con métodos reconocidos y mide la calidad sólo en aquellas áreas relacionadas con la manufactura del producto.
- 2) Existe un área en la empresa que lleva un sistema de medición de la calidad en forma permanente, para realizar acciones que prevengan defectos del producto.
- 3) La calidad no se mide porque es un concepto subjetivo.
- 4) La medición de la calidad se hace para mostrar dónde es posible su mejoramiento y necesaria la acción correctiva.
- 5) La empresa cuenta con métodos no actualizados para medir la calidad, sin embargo, se mide en forma parcial.

#### **12. Costo de la calidad.**

*¿La empresa cuenta con un sistema de medición del costo de la calidad?*

- 1) Se contabilizan los costos en lo referente a inspección y prueba y ocasionalmente las devoluciones.
- 2) Se desconoce el costo de la calidad.
- 3) Existe un departamento que analiza todos los costos que intervienen en la calidad.
- 4) El costo de la calidad se determina empíricamente.
- 5) Se conocen las causas que originan los costos de calidad y se planea su constante prevención.

*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

Instrucciones de evaluación

Los resultados obtenidos en el cuestionario anterior se vacían en el cuadro relativo a la evaluación cualitativa. Encierro en un círculo las respuestas que se dieron a cada factor. Los resultados han quedado clasificados según las generaciones de calidad.

**CUADRO DE EVALUACIÓN CUALITATIVA**

CATEGORÍAS	FACTOR	I		II					III	IV			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>ETAPAS</i>													
<i>Indecisión</i>		3	1	2	3	5	5	4	2	5	3	3	2
<i>Aceptación</i>		4	3	4	5	3	3	2	3	1	5	5	4
<i>Preparación</i>		1	4	1	2	2	2	5	5	3	1	1	1
<i>Conocimiento</i>		2	5	5	4	1	1	1	1	4	4	4	3
<i>Convencimiento</i>		5	2	3	1	4	4	3	4	2	2	2	5

Llenado el cuadro de evaluación cualitativa se procede a completar el de evaluación cuantitativa, donde se marcan las respuestas del cuestionario anterior para determinar el porcentaje correspondiente a cada una de ellas.

Se obtiene la suma de los porcentajes de los doce factores y tal cantidad se divide entre el número de factores, lo que representa la situación promedio de la empresa y la etapa de calidad en que está ubicada.

**CUADRO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA**

CATEGORÍAS	FACTOR	I		II					III	IV			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>ETAPAS</i>													
<i>Indecisión</i>		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
<i>Aceptación</i>		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
<i>Preparación</i>		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<i>Conocimiento</i>		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
<i>Convencimiento</i>		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>TOTAL</b>		$X = \frac{\text{SUMA TOTAL DE LOS FACTORES}}{\text{NÚMERO DE FACTORES}}$											

*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

Posteriormente se ponderan los resultados mediante una gráfica por reactivo, considerando el valor acumulativo de los mismos; esto indicará la brecha de mejoramiento de la calidad. La gráfica se genera con los datos obtenidos, la brecha de mejoramiento de la calidad queda dada por la diferencia entre la situación actual de la empresa y la situación deseable (etapa de convencimiento, con valor del 100%).

**ETAPAS (Generación de Calidad)**

*Calidad de vida*

100% \_\_\_\_\_

*Mejora continua de los procesos de calidad*

80% \_\_\_\_\_

*Calidad total*

60% \_\_\_\_\_

*Control estadístico de proceso*

40% \_\_\_\_\_

*Control de calidad por inspección*

20% \_\_\_\_\_

0% \_\_\_\_\_

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12

Las características de cada etapa de calidad, son las siguientes:

<b>Generación</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Características</b>
Control de calidad por inspección	0-20%	No existe un concepto de lo que significa la calidad, ni comprensión de la misma, por lo que no se le da la importancia requerida.
Control estadístico de proceso	21-40%	Se efectúan inspecciones y pruebas al bien o servicio. No hay continuidad de la concientización del personal respecto al mejoramiento de la calidad.

*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

Calidad total	41-60%	Se decide un proceso de mejoramiento de la calidad; se establecen políticas, se reconoce que nosotros como empresa ocasionamos los problemas.
Mejora continua de los procesos de calidad	61-80%	La organización tiene la oportunidad de hacer en forma permanente cambios sin descuidar la prevención de defectos, se reducen los costos y se reportan con mayor exactitud. Existe una participación activa de todo el personal.
Calidad de vida	81-100%	La calidad es parte esencial de la empresa, todo lo relacionado con el mejoramiento de la calidad, es considerado como una actividad normal y permanente.

**B) Diagnóstico de servicio**

**INSTRUCCIONES**

Esta parte del diagnóstico se centra en lo que usted cree que piensan sus clientes sobre una empresa como la suya que, desde el punto de vista de ellos, ofrece un servicio de excelente calidad. Por favor, indique hasta qué punto piensan que sus clientes consideran que su empresa debe poseer, para ser considerada excelente, las características que aparecen descritas en cada declaración. Si cree que sus clientes consideran como no esencial la característica para que una empresa como la suya se considere excelente, marque el número 1. Si cree que los clientes piensan que la característica es absolutamente esencial, marque el número 7. Si cree que las convicciones de sus clientes no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno cualquiera de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; el interés solamente se enfoca en lo que usted cree que piensan los clientes respecto a cómo debería ser una empresa de un giro como el de la suya para que se considere que ofrece un servicio de excelente calidad.

	<i>Nuestros clientes estarían fuertemente en desacuerdo</i>							<i>Nuestros clientes estarían fuertemente de acuerdo</i>
1. Los empleados de las empresas de _____ tienen una apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7	
2. En las empresas de _____ los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Cuando las empresas de _____ excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de _____ muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Las empresas de _____ realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Las empresas de _____ concluyen sus servicios en el tiempo que lo han prometido.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Las empresas de _____ insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7	
8. En las empresas de _____ excelentes, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de los servicios solicitados.	1	2	3	4	5	6	7	



Método para el diagnóstico de competitividad en empresas

9. En las empresas de _____ los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
10. En las empresas de _____ los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
11. En las empresas de _____ los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
12. El comportamiento de los empleados de las empresas de _____ transmite confianza a sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
13. Los clientes de las empresas de _____ se sienten seguros en sus transacciones.	1 2 3 4 5 6 7
14. En las empresas de _____, los empleados son siempre amables con los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
15. En las empresas de _____ los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
16. Las empresas de _____ dan a sus clientes una atención individualizada.	1 2 3 4 5 6 7
17. Las empresas de _____ tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
18. Las empresas de _____ excelentes tienen empleados que le dan una atención personalizada a sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
19. Las empresas de _____ excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
20. Los empleados de las empresas de _____ comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7

*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

**INSTRUCCIONES:** La lista siguiente tiene declaraciones con respecto a su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Marque hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo o de acuerdo, marque el número 1 o el 7 respectivamente. Si sus convicciones no son tan definitivas, marque los números intermedios, no hay respuestas correctas o incorrectas, honestamente diga lo que piensa.

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>	<i>Fuertemente de acuerdo</i>
21. La empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes.	1 2 3 4 5 6 7	
22. En la empresa se recompensa a los directivos que mejoran la calidad del servicio, más que a los otros directivos.	1 2 3 4 5 6 7	
23. La empresa tiene un proceso formal para ofrecer a los empleados objetivos de calidad del servicio.	1 2 3 4 5 6 7	
24. En nuestra empresa tratamos de establecer objetivos específicos de calidad en el servicio.	1 2 3 4 5 6 7	
25. Se utiliza con eficacia la automatización para lograr consistencia en el servicio a los clientes.	1 2 3 4 5 6 7	
26. En la empresa se aplican programas tanto para mejorar los procedimientos operativos como para lograr regularidad en el servicio.	1 2 3 4 5 6 7	
27. Nuestra empresa tiene las capacidades necesarias para conocer los requerimientos de servicio de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7	
28. Si ofreciéramos a nuestros clientes el nivel de servicio que realmente quieren iríamos a la quiebra. (-)	1 2 3 4 5 6 7	
29. Nuestra empresa tiene los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan.	1 2 3 4 5 6 7	
30. La empresa le da tanta importancia a la venta que es difícil ofrecer el nivel de servicio apropiado a los clientes. (-)	1 2 3 4 5 6 7	
31. Empleados como yo interactúan con el personal de operaciones para discutir el nivel de servicios que la empresa puede ofrecer a los clientes.	1 2 3 4 5 6 7	
32. La política de la empresa sobre el servicio a los clientes es la misma en las diferentes oficinas que dan servicio a la clientela.	1 2 3 4 5 6 7	

**2. Administración y finanzas**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos, los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márchese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas, si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

<b>OPCIÓN</b>	<b>OPCIÓN</b>
1. Las ganancias en el negocio son escasas y se cuenta con poco dinero para hacer frente a las obligaciones financieras.	En la empresa no se tiene dificultad con las ganancias ni con las operaciones financieras.
1 2 3 4	5 6 7
2. La información financiera no está sistematizada para la oportuna toma de decisiones.	La información financiera está sistematizada para la oportuna toma de decisiones.
1 2 3 4	5 6 7
3. Las inversiones en la empresa no son evaluadas.	Toda inversión en la empresa está soportada por una evaluación.
1 2 3 4	5 6 7
4. La empresa no es reconocida en el mercado de capital y dinero.	La empresa tiene una buena imagen en el mercado de capital y dinero.
1 2 3 4	5 6 7
5. La remuneración per cápita en la empresa es baja.	La remuneración per cápita en la empresa es adecuada.
1 2 3 4	5 6 7

6. La diferencia de ingresos entre el grupo de más remuneración y el de menor, es muy representativa.	No existe mucha diferencia entre los grupos de mayor y menor remuneración.
1 2 3 4	5 6 7
7. Sólo esporádicamente se hace uso de información financiera.	Se hace un uso regular de la información financiera para administrar al negocio.
1 2 3 4	5 6 7
8. No involucramos regularmente el nivel directivo en nuestra posición ventas/costo.	Se cuenta con balances reales que indican las utilidades y costos y son entendidos por todos.
1 2 3 4	5 6 7

**INSTRUCCIONES:** En el siguiente reactivo, determine la opción que corresponda a la situación particular de su empresa y califíquela del 1 al 5 según el número situado a la izquierda de la respuesta escogida, es decir, si por ejemplo, se eligió la respuesta a cuyo lado está el número 4, su calificación será de 4 puntos.

**9. Recursos para el mejoramiento de la productividad**

- 1) No se dan recursos para mejorar la productividad. ( )
- 2) Eventualmente se dan recursos para mejorar la productividad. ( )
- 3) Se proporcionan pocos recursos. ( )
- 4) Se proporcionan recursos mínimos. ( )
- 5) Se proporcionan recursos suficientes. ( )

*Calificación:*

**INSTRUCCIONES:** Para cada factor, responda afirmativo o negativamente a cada una de las siguientes preguntas. Por cada afirmación sumo un punto a la calificación final.

**Liquidez financiera**

Cuenta la empresa con efectivo suficiente para pagar:

10. Los próximos sueldos y salarios.

( ) Sí ( ) NO

11. Los adeudos inmediatos a proveedores de materia prima y energéticos.

( ) Sí ( ) NO

12. Los pagos de préstamos a vencer en instituciones de crédito.

( ) Sí ( ) NO

13. Los impuestos y pagos de INFONAVIT e IMSS que próximamente deberá realizar.

( ) Sí ( ) NO

14. Otras obligaciones próximas a vencer.

( ) Sí ( ) NO

**Conocimiento de las condiciones externas**

Grado de conocimiento sobre los cambios en el entorno.

15. ¿Se han reducido los problemas por trámites en las oficinas gubernamentales?

( ) Sí ( ) NO

16. ¿En el proceso de administración se lleva a cabo la retroalimentación entre los distintos pasos que lo constituyen?

( ) Sí ( ) NO

17. ¿Una parte considerable de las utilidades se reinvierte siempre en mejoras para la empresa?

( ) Sí ( ) NO

18. ¿El área de finanzas mantiene y proporciona siempre información actualizada y veraz sobre la situación económica de la compañía?

( ) Sí ( ) NO

19. ¿Se hacen regularmente discusiones sobre los presupuestos esperados?

( ) Sí ( ) NO

20. ¿La liquidez de la firma es siempre la suficiente para las operaciones financieras?

( ) Sí ( ) NO

21. ¿La amortización de las deudas contraídas siempre es una prioridad para la compañía?

( ) Sí ( ) NO

22. ¿Se cuenta con fuentes de financiamiento adecuadas a las necesidades y posibilidades de la firma?  
( ) SÍ ( ) NO
23. ¿La declaración y pago de impuestos se hacen siempre oportunamente?  
( ) SÍ ( ) NO
24. ¿Las relaciones con el fisco siempre han sido saludables y sin irregularidades?  
( ) SÍ ( ) NO
25. ¿Se evalúan regularmente los beneficios financieros que aportan las distintas mejoras en las actividades de la empresa?  
( ) SÍ ( ) NO
26. ¿Existe un sistema para detectar irregularidades financieras dentro de los distintos departamentos de la compañía?  
( ) SÍ ( ) NO
27. ¿La información del departamento de finanzas siempre ha sido determinante en las decisiones de la dirección?  
( ) SÍ ( ) NO

*Calificación final (suma de las respuestas afirmativas) :*

**3. Asimilación y desarrollo tecnológicos e innovación**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos. Los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márchese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas, si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

<b>OPCIÓN</b>	<b>OPCIÓN</b>
1.No fomentamos la generación de ideas entre el personal o las reprimimos.	Fomentamos la generación de ideas entre el personal.
1 2 3 4	5 6 7
2.No fomentamos la generación de ideas pues las reprimimos por negligencia.	Fomentamos la generación de ideas nuevas, aún las más riesgosas.
1 2 3 4	5 6 7
3.No estamos enterados de nuevas oportunidades para el negocio.	Las oportunidades del negocio están identificadas por cuidadosos estudios de proceso/mercado.
1 2 3 4	5 6 7
<b>Desarrollo de nuevos productos</b>	
4.La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.	La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado y que se traducen en ventajas sobre la competencia.
1 2 3 4	5 6 7
5.La tecnología instalada en la empresa es obsoleta.	En la empresa existe un proceso tecnológico de producción.
1 2 3 4	5 6 7

*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

6. La empresa tiene equipos obsoletos y viejos.	La empresa cuenta con equipos de apariencia moderna
1 2 3 4	5 6 7
7. La información está muy mezclada y ello provoca confusión .	La información que tenemos es tan clara que no hay confusión acerca de nuestras prioridades.
1 2 3 4	5 6 7
8. Nuestros controles están dirigidos a trivialidades y no a cosas importantes.	Contamos con libertad de acción y la combinamos con políticas de control efectivas.
1 2 3 4	5 6 7

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan reactivos con cuatro opciones de respuesta cada uno, se debe elegir el que más se acerque a la situación actual de la empresa.

Para evaluar los resultados, se deben tomar en cuenta los siguientes puntajes para cada opción:

Siempre.....	3
Frecuentemente.....	2
Algunas veces.....	1
Nunca.....	0

	SIEMPRE	FRECUE- NTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
9. Las opiniones de los miembros de la organización son escuchadas y consideradas por los empresarios y puestas en práctica si son acertadas.				
10. La organización estimula y pone en práctica la creatividad individual de su personal.				
11. Los trabajadores exponen sus ideas a la organización con respecto a cambios que ellos consideran prioritarios para la misma.				
12. Los supervisores otorgan autonomía a sus colaboradores a fin de fomentar la creatividad.				
13. La organización recompensa a aquellos trabajadores que encuentran mejores y nuevas formas de hacer las cosas.				
14. La gente de la organización tiende a proponer métodos creativos para realizar mejor su trabajo.				



15. La organización tiene la suficiente visión de lo que se realiza y difícilmente incurre en duplicidad de funciones.				
16. El enfoque que el trabajador da a su tarea está tan bien dirigido y cimentado que se logran resultados de calidad, acordes con los estipulados por la organización.				
17. Los trabajadores utilizan métodos diferentes para realizar sus tareas según su criterio pero siempre con los resultados esperados por la organización.				
18. Los miembros del equipo se retroalimentan constantemente pues existe entre ellos una comunicación franca y abierta.				
19. La participación de cada uno de los miembros del equipo es creativa y las diferencias son vistas como sanas y necesarias.				
20. El personal no presenta restricciones a los cambios realizados por la organización.				
21. El dinamismo de los trabajadores impulsa el cambio constantemente, ya que ellos mismos se ven beneficiados con los resultados.				
22. El porcentaje de deserción es mínimo, el trabajador se encuentra contento con las actividades que realiza porque son innovadoras.				
23. Se toman en cuenta las ideas novedosas del personal sobre nuevos productos, procesos o mejoras a los mismos.				
24. Se entrena al personal para prever y solucionar creativamente y en equipo, los problemas de la organización.				

**INSTRUCCIONES:** En los siguientes reactivos, determine la opción que corresponda a la situación particular de su empresa y califíquela del 1 al 5 según el número asignado a la izquierda de la respuesta escogida, es decir, si, por ejemplo, se eligió la respuesta a cuyo lado está el número 4, su calificación será de 4 puntos.

### 25. Difusión de la información para el mejoramiento de la productividad

- 1) En las comunicaciones de la organización (circulares, cartas, etc.) no existe información relativa a la productividad. ( )
- 2) En las comunicaciones de la organización ocasionalmente existe información relativa a productividad. ( )
- 3) En las comunicaciones de la organización regularmente existe información relativa a productividad. ( )
- 4) En las comunicaciones de la organización frecuentemente existe información relativa a productividad. ( )
- 5) En las comunicaciones de la organización siempre existe información relativa a productividad. ( )

Calificación:

### 26. Investigación y desarrollo

El porcentaje de la inversión en investigación y desarrollo, con respecto a los activos totales de la empresa es :

- 1) Menor al 1% ( )
- 2) Del 1 al 2,9% ( )
- 3) Del 3 al 5,9% ( )
- 4) Del 6 al 8,9% ( )
- 5) Más del 9% ( )

Calificación:

**INSTRUCCIONES:** Si responde afirmativamente, anote un punto a la calificación final.

### 27. Conocimiento de las condiciones externas

Grado de conocimiento sobre los cambios en el entorno.

¿Se tiene información sobre las características y ventajas de la maquinaria y equipo que hay en el mercado para incrementar la eficiencia de las operaciones de la empresa?

( ) SÍ ( ) NO

Calificación (suma de las respuestas afirmativas) :

#### 4. Desarrollo de recursos humanos

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos, los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márkese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas, si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

OPCIÓN	OPCIÓN
1.El trabajador no tiene estímulos y no se involucra en sus actividades.	El trabajador es estimulado ampliamente y trabaja con entusiasmo.
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2.No se fomenta la participación de los trabajadores.	Se fomenta la participación de los trabajadores.
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3.El nivel cultural y educativo del trabajador es deficiente.	Los trabajadores tienen un nivel cultural y educativo alto.
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
4.El nivel de vida del trabajador es bajo.	El trabajador tiene un nivel de vida alto.
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
5.Las relaciones humanas en la empresa son nulas.	Existe cordialidad y buenas relaciones entre los trabajadores de la empresa.
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

6.No involucramos a la gente en los proyectos de incremento de productividad.	Tenemos personal altamente motivado y lo estimulamos en cualquier forma que podemos.					
1	2	3	4	5	6	7

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan reactivos con cuatro opciones de respuesta cada uno, se debe elegir el que más se acerque a la situación actual de la empresa.

Para evaluar los resultados, se deben tomar en cuenta los siguientes puntajes para cada opción:

Siempre.....	3
Frecuentemente.....	2
Algunas veces.....	1
Nunca.....	0

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
7. La organización confía plenamente en las capacidades de su personal, y le da carta abierta para que realice los cambios que considere correspondientes al logro de los objetivos de la organización.				
8. La satisfacción del personal está en un alto nivel, por lo que tiene seguridad en sí mismo para participar en decisiones importantes.				
9. Cuando alguien se equivoca reconoce su culpabilidad y él mismo es capaz de buscar la solución más adecuada al problema.				
10. En las reuniones de trabajo, los empleados participan abiertamente, porque saben que sus opiniones son tomadas en cuenta.				
11. Los empleados tienen absoluta libertad para determinar la forma de trabajar, una vez que los jefes inmediatos los han orientado para alcanzar los objetivos.				
12. La capacidad que los empleados tienen para realizar sus tareas les da la suficiente seguridad para realizar modificaciones.				

*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

13. Los miembros del equipo saben exactamente cuál es su misión y se comprometen a lograr las metas y objetivos de la organización.				
14. Dentro del equipo existe un ambiente de confianza y sinceridad entre los miembros del mismo.				
15. Los miembros del equipo tienen la suficiente capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas.				
16. Entre los miembros del equipo, existe habilidad necesaria para realizar diferentes tareas, de tal forma que haya efectividad.				
17. El liderazgo en el equipo es compartido, sin que exista el sentimiento de competencia malsana y la mayoría de las decisiones se toman por consenso.				
18. Los miembros del equipo ven el éxito de la empresa ligado a su propio crecimiento, madurez y éxito.				
19. La organización reconoce el buen desempeño del trabajador y lo estimula para superarse.				
20. El trabajador se siente satisfecho con las actividades que realiza, porque han sido planeadas eficientemente.				
21. Los resultados de la tarea son satisfactorios, porque el trabajador recibe todo tipo de apoyo por parte de la organización.				
22. El trabajador cumple con las metas establecidas y a tiempo porque no se encuentra vigilado y controlado para hacerlo.				
23. Por cada acierto en la tarea, el trabajador es recompensado abiertamente por la organización.				
24. La efectividad en las tareas del trabajador está ligada a la solvencia económica y moral que la organización le proporciona.				
25. Existe un ambiente de camaradería entre los trabajadores y todos los miembros de la organización, por lo que la colaboración en el logro de los objetivos es satisfactoria.				

*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

26. En la organización, el factor humano es el más importante, por lo que se escuchado y atendido en sus demandas.					
27. El trabajador se siente comprometido con su organización, por lo que colabora con ella, aún en horas fuera de su jornada.					
28. La planeación de los recursos humanos es adecuada a las necesidades de la institución.					
29. Hay gran interés y colaboración, todos se sitúan, no hay monopolización.					
30. La rotación de tareas representa oportunidades para el trabajador ya que siempre hay algo por aprender.					
31. Las buenas relaciones existentes en la organización se reflejan en la vida cotidiana del trabajador.					
32. El trabajador tiene la suficiente capacidad para manejar situaciones de emergencia.					
33. Se delegan responsabilidades a los trabajadores en la toma de decisiones.					
34. La organización hace partícipe al trabajador en la planeación y realización de programas de calidad.					
35. La responsabilidad es uno de los valores más importantes para la organización en el logro de sus objetivos.					
36. Existe plena confianza en los empresarios de que su gente tiene capacidad para decidir si su trabajo satisface los requisitos para el logro de los objetivos empresariales.					
37. La empresa no necesita vigilar al trabajador para que realice con eficiencia sus tareas.					
38. Se pone énfasis en la responsabilidad personal de la organización.					
39. Los errores o equivocaciones de los empleados se consideran como una oportunidad para que aprendan y no como situaciones que deban castigarse.					
40. Se presta la misma atención a los problemas personales de los empleados que a las demandas de los clientes más importantes.					

*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

41. Las promociones y otros premios se conceden a los empleados que hacen las aportaciones más importantes a la empresa.					
42. A los empleados se les despiden por no actuar de acuerdo a los principios básicos de la organización no por un mal desempeño.					
43. Se reconoce la importancia del trabajo en equipo. Se premia la calidad y puntualidad en la entrega de los trabajos.					
44. Se promueve y fomenta la colaboración entre empleados y áreas.					
45. Todos los empleados conocen cuáles son las fuerzas o ventajas de la organización.					
46. Los empleados están dispuestos a trabajar lo que sea necesario para mejorar y mantener las fuerzas y ventajas de la organización.					

**INSTRUCCIONES:** La lista siguiente tiene declaraciones con respecto a su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Marque hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo o de acuerdo, marque el número 1 o el 7 respectivamente. Si sus convicciones no son tan definitivas, marque los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, honestamente diga lo que piensa.

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>				<i>Fuertemente de acuerdo</i>		
47. En mi empresa siento que soy parte de un equipo.	1	2	3	4	5	6	7
48. En mi empresa todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
49. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
50. Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde.	1	2	3	4	5	6	7
51. Siento que soy un miembro importante de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
52. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien.	1	2	3	4	5	6	7
53. Mi empresa contrata personal calificado para realizar sus trabajos.	1	2	3	4	5	6	7

*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

54. Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
55. En mi trabajo dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo muy poco control. (-)	1	2	3	4	5	6	7
56. En mi trabajo tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	1	2	3	4	5	6	7
57. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo pues muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo. (-)	1	2	3	4	5	6	7
58. Una de mis frustraciones en mi trabajo es que a veces tengo que depender de otros empleados para servir a mis clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7
59. Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con mis clientes.	1	2	3	4	5	6	7
60. En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento. (-)	1	2	3	4	5	6	7
61. En la empresa, los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas que los otros empleados.	1	2	3	4	5	6	7
62. Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
63. Con frecuencia siento que no entiendo los servicios que ofrece mi compañía. (-)	1	2	3	4	5	6	7
64. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introduce la empresa en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
65. Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7
66. No estoy seguro de a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo. (-)	1	2	3	4	5	6	7

\*En las declaraciones señaladas con un signo (-), las puntuaciones se calculan con valoración contraria, es decir, un 7 se calcula como 1, un 6 como 2, un 5 como 3...



**INSTRUCCIONES:** En los siguientes reactivos, determine la opción que corresponda a la situación particular de su empresa y califíquela del 1 al 5 según el número situado a la izquierda de la respuesta escogida, es decir, si, por ejemplo, se eligió la respuesta a cuyo lado está el número 4, su calificación será de 4 puntos.

### **67. Concepto de productividad**

- 1) Obtener mayores utilidades
- 2) Aumentar la producción
- 3) Relación entre producción e insumos
- 4) Lograr con lo que se tiene, mayor cantidad y alta calidad
- 5) Óptimo aprovechamiento de todos los recursos disponibles en la empresa logrado a través de los recursos humanos

### **68. Reconocimiento de la productividad**

- 1) La mayoría de los miembros de la empresa desconocen lo relativo a productividad
- 2) Ocasionalmente hay discusiones en relación con la productividad
- 3) El director o gerente reconoce la importancia de la productividad, lo cual no sucede con los demás niveles de la organización.
- 4) El director o gerente y los empleados de algunos niveles entienden claramente la importancia de la productividad para el futuro de la organización
- 5) Tanto el director o gerente, como los empleados de todos los niveles entienden claramente la importancia de la productividad en el desarrollo de la organización

### **69. Grado de consenso sobre la productividad**

- 1) En la organización no existe consenso en relación al concepto de productividad.
- 2) En algunos niveles existe consenso respecto al concepto de productividad
- 3) Todos los niveles de la organización tienen un concepto de productividad, pero éste no es común
- 4) Existe consenso respecto a la conceptualización de la productividad aplicada a la organización como un todo, pero no aplicada a cada uno de los niveles de la misma
- 5) Todos los niveles de la organización comprenden el concepto de productividad de manera clara y explícita

**70. Participación del personal**

- 1) No hay participación del personal en las actividades de mejoramiento de la productividad.
- 2) En alguna forma el personal participa esporádicamente en actividades encaminadas al mejoramiento de la productividad.
- 3) Existe un programa que involucra al personal en mejorar la productividad, pero no se ha realizado.
- 4) Se ha implantado algún programa con participación del personal que incluye varias actividades aún incipientes.
- 5) Existe un procedimiento de participación formal y sistemático para involucrar a todo el personal en el mejoramiento de la productividad.

**71. Incentivos para el mejoramiento de la productividad**

- 1) No hay incentivos para contribuir a mejorar la productividad.
- 2) Hay pocos incentivos.
- 3) Hay incentivos para el nivel superior, pero escasos para el resto del personal.
- 4) Hay incentivos tanto para el nivel superior como para el siguiente nivel, pero escasos para el resto del personal.
- 5) Existen fuertes incentivos para mejorar la productividad en todos los niveles de la empresa.

**72. Cambios en la composición de los recursos humanos**

Estimar en términos relativos qué porcentaje del total de los recursos humanos tiene los niveles educativos de capacitación y adiestramiento necesarios para el buen desempeño de sus funciones.

- 1) Menos del 39%.
- 2) De 40 a 59%.
- 3) De 60 a 79%.
- 4) De 80 a 89%.
- 5) De 90 a 100%.

**INSTRUCCIONES:** Para cada factor, responda afirmativa o negativamente a cada una de las siguientes preguntas. Por cada afirmación suma un punto a la calificación final.

**Capacitación**

Se pretende detectar el estado de la capacitación y el adiestramiento en la empresa y su incidencia en la productividad.

73. ¿ Se ha efectuado la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento?  
 SI  NO
74. ¿Cuenta con planes y programas para capacitar y adiestrar al personal ?  
 SI  NO
75. ¿ Se han alcanzado los objetivos de los planes y programas de capacitación y adiestramiento?  
 SI  NO
76. ¿ Cuenta con métodos para medir la incidencia de la capacitación y adiestramiento en la productividad?  
 SI  NO
77. ¿Existe disposición del personal hacia la capacitación y el adiestramiento?  
 SI  NO

*Calificación (suma de las respuestas afirmativas):*

**5. Mercado**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos , los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márchese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas, si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

<i>OPCIÓN</i>	<i>OPCIÓN</i>
1.No hay información suficiente sobre las condiciones de mercado.	Se tiene la información necesaria y suficiente sobre las condiciones del mercado.
1 2 3 4	5 6 7
2.Consideramos garantizado el mercado.	Hacemos todo lo necesario y más para satisfacer al mercado.
1 2 3 4	5 6 7
3.Esperamos vender todo lo que producimos.	Producimos para satisfacer al cliente.
1 2 3 4	5 6 7
4.No estamos enterados de nuevas oportunidades en el negocio.	Las oportunidades en el negocio están bien identificadas y controladas.
1 2 3 4	5 6 7
5.Damos por garantizado el mercado.	Hacemos todo lo posible por satisfacer las necesidades del cliente.
1 2 3 4	5 6 7

<p><b>6.No tenemos información sobre nuestros mercados.</b></p>	<p>Tenemos una clara comprensión de nuestro mercado y nos concretamos a satisfacer lo que demanda.</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	
<p><i>Universo de competidores</i></p>	
<p><b>7.No contamos con un registro de nuestros competidores actuales.</b></p>	<p>Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	
<p><i>Competidores potenciales</i></p>	
<p><b>8.Desconocemos quiénes podrían ser nuestros probables competidores.</b></p>	<p>Tenemos identificados a nuestros competidores probables de los próximos tres años.</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	
<p><i>Ventajas sobre la competencia</i></p>	
<p><b>9.Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.</b></p>	<p>Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos ante nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar tanto nuestra fracción de mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.</p>
<p>1 2 3 4 5 6 7</p>	

<p><i>Conocimiento de las necesidades de los clientes</i></p> <p>10. Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.</p>	<p>Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.</p>
<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7</p>
<p><i>Estrategia de mercado</i></p> <p>11. No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos seguir, sólo nos guiamos por intuiciones.</p>	<p>Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.</p>
<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7</p>
<p><i>Crecimiento de mercado</i></p> <p>12. Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado como el incremento de población, nivel de ingresos, entre otros.</p>	<p>Realizamos investigaciones del mercado que nos permiten conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años.</p>
<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7</p>
<p><i>Identificación del principal producto</i></p> <p>13. Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.</p>	<p>Conocemos la importancia que tienen nuestros productos en el mercado.</p>
<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7</p>

<p><b>Conocimiento del ciclo de vida de los productos</b></p> <p>14. Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez, declive...).</p>	<p>Llevamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos y nos preocupamos por la innovación y lanzamiento de nuevos artículos o servicios al mercado considerando la competencia, los clientes y los costos.</p>
<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7</p>
<p>15. En la empresa no hemos encontrado qué es lo que hacemos mejor.</p>	<p>Estamos conscientes de lo que es nuestra empresa y para qué somos buenos.</p>
<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7</p>

**INSTRUCCIONES:** La lista siguiente tiene declaraciones con respecto a su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Marque hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo o de acuerdo, marque el número 1 o el 7 respectivamente. Si sus convicciones no son tan definitivas, marque los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, honestamente diga lo que piensa.

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>	<i>Fuertemente de acuerdo</i>
<p>16. Las personas que crean nuestra publicidad consultan con empleados como yo sobre la veracidad de las promesas que se hacen en ella.</p>	<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7</p>
<p>17. Con frecuencia no tengo conocimiento por adelantado de las promesas que se hacen en las campañas publicitarias de nuestra empresa.</p>	<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7</p>
<p>18. La intensa competencia está provocando más y más presión en la empresa para generar nuevos negocios. (-)</p>	<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7</p>

19. Nuestros principales competidores, en un esfuerzo para captar nuevos clientes, hacen promesas que posiblemente no podrán cumplir. (-)	1	2	3	4	5	6	7
20. Regularmente recopilamos información sobre las necesidades de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Raramente utilizamos las investigaciones de mercado que realizamos entre nuestros clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7
22. Regularmente recopilamos información sobre las expectativas que tienen nuestros clientes sobre la calidad de nuestros servicios.	1	2	3	4	5	6	7
23. La empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela. (-)	1	2	3	4	5	6	7

\*En las declaraciones señaladas con un signo (-), las puntuaciones se calculan con valoración contraria, es decir, un 7 se calcula como 1, un 6 como 2, un 5 como 3...

**INSTRUCCIONES:** Si contesta afirmativamente, suma un punto a la calificación final.

#### 24. Conocimiento de las condiciones externas

Grado de conocimiento sobre los cambios en el entorno.

¿Se tiene información adecuada sobre la competencia que existe en el mercado?

( ) SÍ

( ) NO

Calificación (suma de las respuestas afirmativas) :



**6. Dirección**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos, los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márkese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas. Si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

<b>OPCION</b>	<b>OPCION</b>
1.No hay claridad en las metas, no hay metas a alcanzar.	Todos conocemos nuestras metas y estamos comprometidos con ellas.
1 2 3	4 5 6 7
2.Las políticas de la organización son poco conocidas por todos.	Existe un paquete congruente de políticas y todos lo conocen.
1 2 3	4 5 6 7
3.La estructura de la organización es estática y obsoleta.	La estructura de la organización se acomoda a las necesidades cambiantes del entorno.
1 2 3	4 5 6 7
4.La toma de decisiones es restringida.	La toma de decisiones es eficiente y flexible para el desarrollo.
1 2 3	4 5 6 7
5.La mala planeación en la empresa provoca conflictos.	Existe planeación estratégica en la empresa.
1 2 3	4 5 6 7

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA
<p><i>Diagnóstico de empresa</i></p> <p><b>Objetivos</b></p> <p>6.No hay calidad en las metas y por lo tanto no hay acciones concertadas para lograrlas.</p>	<p>Todos conocemos exactamente a dónde vamos y estamos comprometidos para lograrlo.</p>
1 2 3	4 5 6 7
<p>7.Raramente se revisa hacia dónde vamos y reajustamos nuestros objetivos.</p>	<p>Los objetivos son revisados regularmente, tomando en cuenta las condiciones cambiantes.</p>
1 2 3	4 5 6 7
<p>8.En muchas ocasiones perdemos demasiado tiempo.</p>	<p>Casi siempre actuamos bien, no nos precipitamos al tomar decisiones, pero no tenemos retrasos innecesarios.</p>
1 2 3	4 5 6 7
<p>9.Actuamos sin información adecuada.</p>	<p>Nuestra acción se basa en la información del mercado y las finanzas.</p>
1 2 3	4 5 6 7
<p><b>Ventajas</b></p> <p>10.Estamos confundidos sobre el negocio en que estamos.</p>	<p>Estamos bien enterados del negocio en que estamos.</p>
1 2 3	4 5 6 7
<p>11.No sabemos qué es lo que hacemos mejor.</p>	<p>Sabemos para qué somos buenos y nos concentramos en ello.</p>
1 2 3	4 5 6 7

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA
<p><i>Diagnóstico de empresa</i></p> <p>Objetivos</p> <p>6.No hay calidad en las metas y por lo tanto no hay acciones concertadas para lograrlas.</p> <p>1 2 3</p>	<p>Todos conocemos exactamente a dónde vamos y estamos comprometidos para lograrlo.</p> <p>4 5 6 7</p>
<p>7.Raramente se revisa hacia dónde vamos y reajustamos nuestros objetivos.</p> <p>1 2 3</p>	<p>Los objetivos son revisados regularmente, tomando en cuenta las condiciones cambiantes.</p> <p>4 5 6 7</p>
<p>8.En muchas ocasiones perdemos demasiado tiempo.</p> <p>1 2 3</p>	<p>Casi siempre actuamos bien, no nos precipitamos al tomar decisiones, pero no tenemos retrasos innecesarios.</p> <p>4 5 6 7</p>
<p>9.Actuamos sin información adecuada.</p> <p>1 2 3</p>	<p>Nuestra acción se basa en la información del mercado y las finanzas.</p> <p>4 5 6 7</p>
<p>Ventajas</p> <p>10.Estamos confundidos sobre el negocio en que estamos.</p> <p>1 2 3</p>	<p>Estamos bien enterados del negocio en que estamos.</p> <p>4 5 6 7</p>
<p>11.No sabemos qué es lo que hacemos mejor.</p> <p>1 2 3</p>	<p>Sabemos para qué somos buenos y nos concentramos en ello.</p> <p>4 5 6 7</p>

<p><i>Diagnóstico de planeación estratégica</i></p> <p>Conocimiento de la planeación estratégica</p> <p><i>Concepto de planeación estratégica</i></p> <p>12. Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.</p>							<p>Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.</p>							
1			2		3		4		5		6		7	
<p>Comprensión y participación de la planeación estratégica.</p> <p>13. El directivo de más alto nivel y sólo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de acuerdo a sus particulares criterios e intereses.</p>							<p>El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para el mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro de éstos, al identificar el mejor aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de los recursos humanos y monetarios.</p>							
1			2		3		4		5		6		7	

<b>Conocimiento del negocio</b>  <i>Misión de la empresa</i>  14.No tenemos escrita una descripción clara y concisa del propósito fundamental que persigue la organización	Tenemos una descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización , a partir de considerar los factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.
1 2 3	4 5 6 7
<i>Objetivos generales</i>  15.No tenemos establecidos objetivos para la empresa en los próximos tres años.	Contamos con objetivos de desempeño realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.
1 2 3	4 5 6 7

<p><b>Medio ambiente</b></p> <p><i>Elementos que inciden en la planeación estratégica</i></p> <p>16. Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que la afectan.</p>	<p>Conocemos y analizamos el ambiente que nos rodea al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el comportamiento del sector industrial, el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria de gasto público e impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad de la empresa, entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.</p>
1    2    3	4    5    6    7

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan reactivos con cuatro opciones de respuesta cada uno, se debe elegir el que más se acerque a la situación actual de la empresa.

Para evaluar los resultados, se deben de tomar en cuenta los siguientes puntajes para cada opción:

Siempre.....3  
 Frecuentemente.....2  
 Algunas veces.....1  
 Nunca.....0

	SIEMPRE	FRECUE- NTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
<i>Diagnóstico de cultura organizacional</i>				
<b>Identidad</b>				
17. Puede usted describir con precisión y claridad cual es el propósito fundamental o filosofía de su organización.				

*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

18. La filosofía o espíritu de su organización es entendida y compartida por toda su gente.				
19. Está usted comprometido totalmente con dicha filosofía y el interés común.				
20. Las creencias o principios básicos de la organización son transmitidas al personal para guiar y normar su comportamiento y desempeño en el trabajo.				
21. Los actos o comportamientos de los directivos son congruentes con las normas o creencias que predicán ante el personal.				
<b>Compromiso</b>				
22. Los objetivos generales de la organización atienden tanto a los resultados numéricos como a las personas que forman parte de ella.				
23. Conoce usted el grado de interés y participación individual y colectiva por conseguir el beneficio común en la organización.				
24. El cambio de obreros y empleados es bajo (rotación de personal).				
25. Los empleados se sienten orgullosos de su empresa y cualquier crítica hacia la misma es constructiva.				
26. El porcentaje de asistencia del personal de la empresa es alto.				
27. El empleado se comporta ante el cliente con igual respeto que la empresa tiene para él mismo.				
28. Se mantiene informada a toda la gente de lo que sucede en la organización.				

<b>29. Los empleados trabajan con dedicación y efectividad sin importaries el horario.</b>				
<b>Autonomía individual</b>				
<b>30. Se confía plenamente en la capacidad y dedicación de los empleados y se les delegan asuntos y decisiones importantes.</b>				
<b>31. Los empleados tienen la oportunidad de participar en la determinación de objetivos específicos de sus áreas y programan sus actividades como lo consideren conveniente.</b>				
<b>32. Se da la oportunidad de que los empleados participen en equipo en la resolución de problemas de las organización.</b>				
<b>33. Se fomenta la iniciativa del personal.</b>				
<b>Estructura</b>				
<b>34. Los empleados gozan de absoluta libertad para determinar la forma de realizar su trabajo, una vez que sus jefes inmediatos los han orientado en los objetivos a alcanzar.</b>				
<b>35. La supervisión es mínima, flexible y tiene el propósito de determinar si los empleados necesitan algún tipo de ayuda.</b>				
<b>36. Los manuales de normas y procedimientos, así como los niveles jerárquicos son excesivos.</b>				
<b>37. En la empresa están establecidos y son conocidos por todo el personal los valores a seguir.</b>				
<b>38. La organización sabe atraer y conservar el personal que le interesa.</b>				
<b>39. Se orienta a los empleados en la realización de su trabajo.</b>				



*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

40.El ambiente que predomina en la organización es de informalidad.				
Tolerancia al conflicto y al riesgo				
41.Se considera un hecho natural el que haya diferencias entre jefes, subordinados y departamentos.				
42.Los gerentes escuchan y consideran las opiniones de los subordinados relativas a los problemas y formas de resolverlos.				
43.Se alienta a los empleados a cultivar sus destrezas y conocimientos especializados para que consigan un rendimiento superior.				
44.Para los directivos, las crisis son oportunidades y no peligros.				
Capacidad para dar un rendimiento sobresaliente				
45.La organización se caracteriza por la capacidad por la cual desarrollan sus actividades en una o varias de sus áreas.				
46.La empresa aprovecha la energía y aptitudes de la gente para conseguir un desempeño efectivo.				
47.La organización se orienta hacia la calidad, la productividad, el servicio al cliente, la innovación y las personas.				

Método para el diagnóstico de competitividad en empresas

**INSTRUCCIONES:** La lista siguiente tiene declaraciones con respecto a su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Marque hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo o de acuerdo, marque el número 1 o el 7 respectivamente. Si sus convicciones no son tan definitivas, marque los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, honestamente diga lo que piensa.

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>							<i>Fuertemente de acuerdo</i>	
	1	2	3	4	5	6	7		
48. Los directivos de nuestra empresa raras veces interactúan con los clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7		
49. El personal de contacto con la clientela de nuestra empresa se comunica frecuentemente con los miembros de la dirección.	1	2	3	4	5	6	7		
50. Los directivos de la empresa raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7		
51. Los directivos en nuestra empresa interactúan frecuentemente (cara a cara) con el personal de contacto con la clientela.	1	2	3	4	5	6	7		
52. En la empresa, la comunicación entre el personal de contacto y los niveles de dirección se produce básicamente por medio de memorandos. (-)	1	2	3	4	5	6	7		
53. Nuestra empresa tiene muchos niveles jerárquicos entre el personal de contacto y la alta dirección. (-)	1	2	3	4	5	6	7		
54. La empresa no asigna los recursos que se requieren para ofrecer un servicio de calidad. (-)	1	2	3	4	5	6	7		
55. La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7		
56. En términos generales, lo que mis clientes quieren que haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo.	1	2	3	4	5	6	7		
57. Mi empresa y yo tenemos la misma idea sobre cómo debería realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7		

\*En las declaraciones señaladas con un signo (-), las puntuaciones se calculan con valoración contraria, es decir, un 7 se calcula como 1, un 6 como 2, un 5 como 3...

*Método para el diagnóstico de competitividad en empresas*

**INSTRUCCIONES:** En los siguientes reactivos, determine la opción que corresponda a la situación particular de su empresa y califíquela del 1 al 5 según el número situado a la izquierda de la respuesta escogida, es decir, si, por ejemplo, se eligió la respuesta a cuyo lado está el número 4, su calificación será de 4 puntos.

**58. Metas de productividad**

- 1) En los planes anuales de la organización no se establecen metas de productividad
- 2) Las metas que se tienen en los planes anuales de la organización no son claras en relación a la productividad
- 3) Las metas de productividad forman parte de algunos objetivos de la organización
- 4) Existen metas de productividad específicas en el plan anual de la organización
- 5) Las metas de productividad forman parte de los objetivos de la organización en todos los niveles

*Calificación:*

**59. Apoyo del nivel superior para el mejoramiento de la productividad**

- 1) No hay apoyo de ningún nivel superior para mejorar la productividad.
- 2) Hay poco apoyo de nivel superior para mejorar la productividad.
- 3) Existen apoyos específicos por parte del nivel superior al mejoramiento de la productividad.
- 4) Hay fuerte apoyo del nivel superior al mejoramiento de la productividad, no así por parte del nivel jerárquico siguiente.
- 5) Hay fuerte apoyo al mejoramiento de la productividad de todos los niveles de la organización.

*Calificación:*

**INSTRUCCIONES:** Suma un punto por cada respuesta afirmativa.

**Conocimiento de las condiciones externas**

Grado de conocimiento sobre los cambios en el entorno.

60. ¿ Se posee la información adecuada en relación a las disposiciones gubernamentales que inciden en la economía del país?

( ) Sí

( ) NO

61. ¿ Está actualizada la información relativa a las disposiciones legales que afectan las actividades de la empresa?

SÍ

NO

Calificación (suma de las respuestas afirmativas) :

**7. Incorporación de Valor Agregado**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos. Los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas externas, márquese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas. Si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

<i>OPCIÓN</i>	<i>OPCIÓN</i>
1. El espacio físico de las instalaciones es muy reducido.	Las instalaciones cuentan con el espacio necesario para el buen desempeño de las actividades.
1 2 3 4	5 6 7
2. Las instalaciones de la empresa son inseguras.	Las instalaciones de la empresa son de alta confiabilidad.
1 2 3 4	5 6 7
3. La falta de mantenimiento de las instalaciones provoca alto deterioro de las mismas.	Las instalaciones de la empresa tienen constante mantenimiento por lo que no sufren deterioro.
1 2 3 4	5 6 7
4. En el proceso de producción se generan muchos desperdicios y se abate la calidad del producto.	Los desperdicios son mínimos y los productos son de calidad.
1 2 3 4	5 6 7

Método para el diagnóstico de competitividad en empresas

5. Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente desagradables	Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.
1 2 3 4	5 6 7
6. Los sistemas de información son deficientes.	Los sistemas de información son ágiles y dinámicos.
1 2 3 4	5 6 7
7. No se llevan a cabo estudios de tiempos y movimientos.	Los estudios de tiempos y movimientos se realizan con regularidad.
1 2 3 4	5 6 7
8. La seguridad dentro de las instalaciones es inexistente	Se cuenta con un programa de seguridad dentro de las instalaciones de la empresa.
1 2 3 4	5 6 7
9. Los lugares de trabajo son incómodos e inseguros para los trabajadores.	Los puestos de trabajo cuentan con las condiciones de comodidad e higiene suficientes para el desempeño de las operaciones.
1 2 3 4	5 6 7
10. La distribución de la planta dificulta las operaciones productivas.	La distribución de la planta permite maximizar la eficiencia de las actividades.
1 2 3 4	5 6 7
11. Se desperdicia excesivamente la energía en los procesos de producción.	La energía utilizada en los procesos de producción se aprovecha al máximo posible.
1 2 3 4	5 6 7
12. El manejo de materiales es lento y retrasa los planes de producción.	El manejo de materiales es suficiente como para cumplir e incluso rebasar los programas de producción.
1 2 3 4	5 6 7

<p>13. Las actividades de producción provocan daños ecológicos irreversibles en el ambiente.</p>	<p>Las actividades de producción están controladas de tal manera que los daños ambientales son nulos. Inclusive contamos con programas de mejoramiento ambiental.</p>
<p>1 2 3</p>	<p>4 5 6 7</p>
<p>14. No tomamos en consideración normas de protección ecológica.</p>	<p>La empresa cuenta con una estricta normatividad en materia ecológica. Estamos certificados por la norma ISO-14000.</p>
<p>1 2 3</p>	<p>4 5 6 7</p>
<p>15. No existen normas de seguridad y frecuentemente se registran accidentes durante las actividades de producción.</p>	<p>Se realiza una estricta reglamentación sobre la seguridad en la empresa. Se aplican programas de seguridad en la planta con regularidad. La tasa de accidentes es prácticamente nula.</p>
<p>1 2 3</p>	<p>4 5 6 7</p>
<p>16. No se utilizan materiales reciclados en ninguno de nuestros procesos.</p>	<p>En la mayor parte de nuestros procesos se procura la reutilización de materiales abatiendo así costos de producción pero sin detrimento de la calidad de nuestros productos o servicios.</p>
<p>1 2 3</p>	<p>4 5 6 7</p>
<p>17. La toma de decisiones en el área de producción se basa exclusivamente en el abatimiento de costos en el corto plazo.</p>	<p>La toma de decisiones en producción es muy cuidadosa y se supedita a los planes estratégicos de la firma en el mediano o largo plazo.</p>
<p>1 2 3</p>	<p>4 5 6 7</p>

18. Nuestros procedimientos y comunicaciones no son satisfactorios.	Mantenemos en la organización de la compañía procedimientos y comunicaciones muy sencillos y claros.					
1	2	3	4	5	6	7

**INSTRUCCIONES:** En los siguientes reactivos, determine la opción que corresponda a la situación particular de su empresa y califíquela del 1 al 5 según el número situado a la izquierda de la respuesta escogida, es decir, si, por ejemplo, se eligió la respuesta a cuyo lado está el número 4, su calificación será de 4 puntos.

### 19. Medición de la productividad

- 1) La organización no cuenta con métodos para medir su productividad ( )
- 2) La organización sólo mide la productividad en función de términos financieros o de rendimientos presupuestales ( )
- 3) La organización mide la productividad sólo en aquellas áreas en las que pueden desarrollarse tiempos estándares ( )
- 4) Existe la medición de la productividad en algunos niveles de la empresa. ( )
- 5) Existe la medición de la productividad y se aplica en todos los niveles, departamentos y secciones de la empresa ( )

*Calificación:*

### 20. Cambios en la relación inversión- trabajo

Se trata de identificar cómo afectan a la productividad los cambios entre la inversión en activos fijos y el número de trabajadores.

- 1) Los cambios en la relación inversión-trabajo no están determinados. ( )
- 2) Los cambios en la relación se conocen, pero han influido negativamente en la productividad. ( )
- 3) Los cambios en la relación se conocen e influyen favorablemente para mejorar los niveles de productividad. ( )
- 4) La relación está determinada en la empresa y los cambios detectados han mejorado los niveles de productividad. ( )
- 5) Los cambios en la relación existente se conocen y son determinantes en el nivel de productividad. ( )

*Calificación:*



## **21. Tendencia de la relación horas trabajadas a horas pagadas**

Las horas trabajadas resultan de restar a las horas que formalmente cumple un trabajador en la empresa (horas pagadas), las horas que no se utilizan directamente en realizar funciones.

Si la razón de  $\frac{\text{horas pagadas}}{\text{horas trabajadas}}$  es:

- 1) Más de 1.50
- 2) De 1.40 a 1.49
- 3) De 1.30 a 1.39
- 4) De 1.20 a 1.29
- 5) Menos de 1.20

*Calificación:*

## **22. Remuneraciones**

Generalmente, los sueldos y salarios que se pagan respecto a los de la zona económica en la que está la empresa son:

- 1) Menores en más del 20%
- 2) Menores del 1 al 20%
- 3) Iguales
- 4) Mayores del 1 al 20%
- 5) Mayores en más del 20%

*Calificación:*

**INSTRUCCIONES:** Sume un punto a la calificación final por cada respuesta afirmativa.

## **Tecnología**

Determinar el grado en que se hace uso de la tecnología.

23. ¿Dispone la empresa de manuales operativos?

SÍ  NO

24. ¿Se indica en los métodos y procedimientos, los dispositivos y herramientas que deben usarse en las operaciones?

SÍ  NO

25. ¿Están establecidos tiempos estándares para cada operación?

SÍ  NO

26. ¿Los trabajadores tienen a su disposición y alcance todo lo necesario para realizar sus operaciones?

SÍ  NO

27. ¿En la empresa se usa normalmente lo indicado en los manuales?

SÍ  NO

*Calificación (suma de respuestas afirmativas):*

**Instalaciones, maquinaria y equipo**

Verificar las condiciones en que se encuentran instalaciones, maquinaria y equipo.

28. ¿Tiene su empresa establecido un programa de mantenimiento preventivo para instalaciones, maquinaria y equipo?

SÍ  NO

29. ¿El mantenimiento preventivo que se da es mayor que el correctivo?

SÍ  NO

30. ¿Las actividades de mantenimiento preventivo generalmente evitan reparaciones urgentes?

SÍ  NO

31. ¿Hay una área especial encargada del mantenimiento preventivo de instalaciones y equipo?

SÍ  NO

32. ¿El tiempo promedio de reposición de las instalaciones de maquinaria y equipo es menor a 10 años?

SÍ  NO

*Calificación (suma de respuestas afirmativas):*

**3. Abastecimiento**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos, los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márkese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas. Si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

OPCIÓN	OPCIÓN
1. Los insumos provocan retrasos en la producción por su baja calidad.	La calidad que presentan los insumos facilita el proceso de producción.
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
2. La información sobre compras, fechas de entrega y control de inventarios fluye lentamente y es insuficiente.	La información referente a abastecimientos es suficiente y se cuenta con los sistemas necesarios para su manipulación eficiente.
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7
3. La producción de los bienes o servicios queda interrumpida frecuentemente por deficiencias en el proceso de abastecimiento.	La producción de bienes o servicios se realiza con regularidad y los inventarios se encuentran siempre en el mínimo posible.
1 2 3 4 5 6 7	1 2 3 4 5 6 7

**INSTRUCCIONES:** Sumo un punto a la calificación final por cada respuesta afirmativa.

Evaluar las condiciones en que se manejan los insumos.

4. ¿Tiene su empresa establecidas las políticas, reglamentos y procedimientos en materia de adquisición y almacenamiento de insumos?

( ) SI

( ) NO

5. ¿Se cuenta con presupuesto para adquirir servicios como mantenimiento de maquinaria y equipo?  
 SÍ  NO
6. ¿Se programa la adquisición y suministros de materias para evitar compras de emergencia?  
 SÍ  NO
7. ¿Se tiene referencias sobre sus proveedores?  
 SÍ  NO
8. ¿Se dispone a tiempo de los insumos que requiere el proceso productivo en cantidad y calidad necesarias?  
 SÍ  NO
9. ¿Se cuenta con una cartera variada de proveedores?  
 SÍ  NO
10. ¿Se difunde la información relativa a nuevos materiales, equipos, servicios y suministros a otros departamentos de la compañía?  
 SÍ  NO
11. ¿El área de abastecimiento mantiene un adecuado flujo de información con los demás departamentos de la compañía?  
 SÍ  NO
12. ¿La actitud de los proveedores en la prestación de sus servicios asegura un abastecimiento oportuno y suficiente?  
 SÍ  NO
13. ¿La elección de proveedores no se basa exclusivamente en aquellos que ofrecen el precio más bajo?  
 SÍ  NO
14. ¿Se realiza regularmente la planeación del requerimiento de materiales?  
 SÍ  NO
15. ¿Se lleva a cabo el seguimiento de los pedidos para asegurar su cabal cumplimiento?  
 SÍ  NO
16. Si se cuenta con pocos proveedores, ¿éstos son lo bastante fiables y comprometidos con la empresa como para evitar fallas sensibles en el abastecimiento?  
 SÍ  NO
17. ¿Se da capacitación suficiente a los agentes de compras?  
 SÍ  NO
18. En la capacitación de los agentes de compras ¿se enfatiza la actitud ética que deben guardar en sus actividades?  
 SÍ  NO
19. ¿Siempre se revisan con cuidado los contratos de compra con el fin de evitar futuras controversias con los proveedores?  
 SÍ  NO

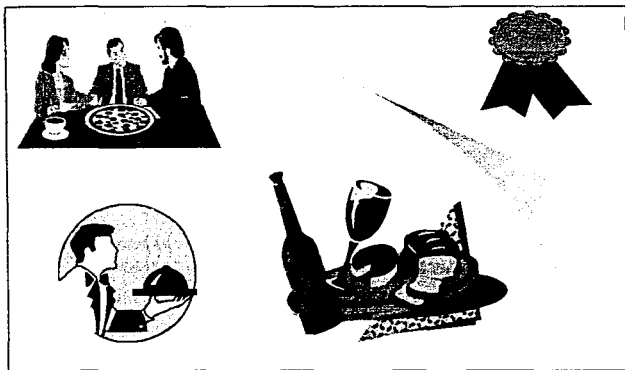
Método para el diagnóstico de competitividad en empresas

20. ¿La empresa restringe a sus agentes de compras para aceptar obsequios de los proveedores y que puedan provocar conductas antiéticas?  
( ) SÍ ( ) NO
21. ¿Los agentes de compras vigilan ante todo los intereses de la compañía al realizar sus operaciones?  
( ) SÍ ( ) NO
22. ¿El control de inventarios que se realiza actualmente ha minimizado los costos de almacenamiento de manera sustancial?  
( ) SÍ ( ) NO
23. ¿El transporte de los inventarios es bastante eficiente?  
( ) SÍ ( ) NO
24. ¿Se cuenta con un sistema de información de inventarios eficaz?  
( ) SÍ ( ) NO
25. ¿El área de inventarios coopera con el de adquisiciones para lograr compras económicas y óptimas?  
( ) SÍ ( ) NO
26. ¿La coordinación entre agentes de compras, personal de producción y vendedores es tal que se evitan los excedentes en los niveles de inventarios?  
( ) SÍ ( ) NO
27. ¿El estado del almacén de inventario se revisa con la frecuencia adecuada?  
( ) SÍ ( ) NO
28. ¿Los datos del registro de inventarios son realistas y se pueden obtener oportunamente?  
( ) SÍ ( ) NO

*Calificación (suma de respuestas afirmativas):*

#### 4. APLICACIÓN DEL MÉTODO EN LA EMPRESA

**MEXICANA DE BANQUETES S.A. DE C.V.**



*La competitividad como potenciador del desarrollo empresarial  
Un diagnóstico de aplicación práctica*

Una vez diseñada la metodología procedimos a su aplicación práctica y evaluación. Para tal efecto se seleccionó a una empresa que está enfocada principalmente al sector alimenticio: Mexicana de Banquetes S.A. de C.V.

#### **Situación actual de la empresa**

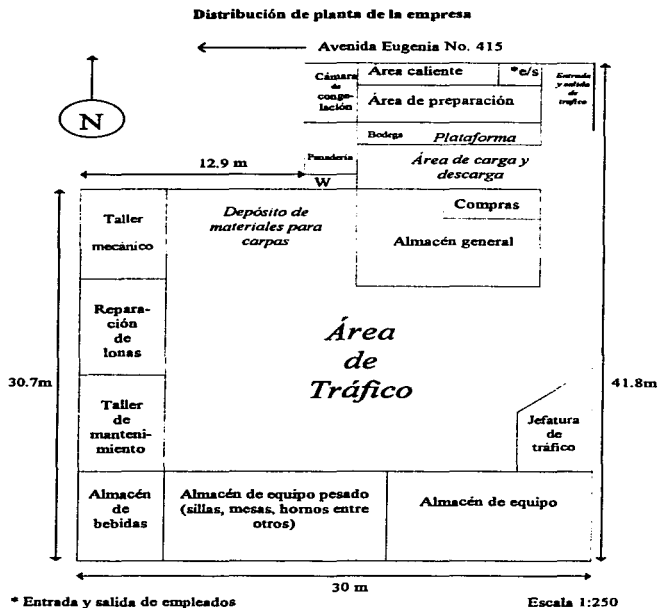
Mexicana de Banquetes S.A. de C.V. es una organización de la iniciativa privada cuyo giro es el de prestar servicio de banquetes y atención de comedores industriales dentro del ramo de la elaboración de alimentos.

La empresa nació en el año de 1962 a iniciativa del señor E.G. (omitimos el nombre a petición expresa de la empresa) prestando servicio de banquetes y alquilando equipo para eventos y fiestas. Para ese entonces se trataba de una empresa de tamaño pequeño. Ya a finales de los años 70 e iniciando la década pasada se dedicó también a prestar el servicio de comedores industriales de manera que se diversificó el giro. Es a partir de 1995 que en la empresa comienza a darse una desaceleración en su crecimiento que se debió principalmente a efectos de la competencia desleal y este fenómeno continúa siendo uno de los principales problemas para la organización.

La empresa tiene actualmente las siguientes características:

- Ubicación de la casa matriz: Avenida Eugenia (Eje 5 Sur) No. 415, colonia Del Valle, D.F.
- Tamaño: mediano.
- No. de trabajadores: en total se tienen 208 trabajadores de los que 18 están en la administración, 183 en la producción y 7 en ventas.
- Capital social: \$600 000.00 de origen 100% nacional
- Ventas en 1996: \$17 343 000.00.
- Proyección de ventas en 1997: \$21 000 000.00.
- Principales clientes: General Motors de México y Sistema de Transporte Colectivo Metro.
- Competencia: Grupo Cárdenas, Banquetes Mayita, Banquetes Ambrosia y Casa Cuéllar.
- Principales proveedores: Empacadora Rey, Molino La Rosaleda, Central de Abastos.
- No. de turnos laborados por día: 1 1/2.
- Principales materias primas: abarrotes, cárnicos, frutas y verduras, lácteos, vinos y licores.

El esquema de distribución de las instalaciones es como sigue:





# Mexicana de Banquetes S.A. de C.V.

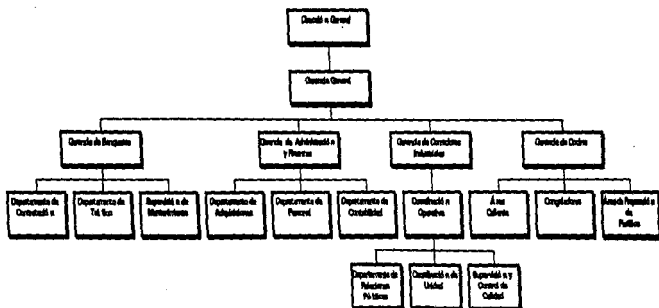


Figura 51 Estructura organizacional de la empresa

**Aplicación del diagnóstico de competitividad a la empresa Mexicana de Banquetes S.A. de C. V.**

A continuación procederemos a aplicar los cuestionarios de diagnóstico propuestos en el capítulo anterior:

**FACTORES DE DIAGNÓSTICO**

**1. Calidad**

**A) Diagnóstico de calidad**

El objetivo de este cuestionario es proporcionar una herramienta que permita a las empresas determinar los niveles básicos de calidad de los productos y servicios con el fin de poder mejorar los niveles de productividad.

**Instrucciones**

Se consideran 12 factores:

1. Concepto de calidad.
2. Comprensión de la calidad.
3. Calidad en el trabajo.
4. Aceptación del producto.
5. Proveedores.
6. Ingeniería de calidad.
7. Diseño del producto y control del proceso.
8. Clientes.
9. Mejoramiento de la calidad.
10. Análisis y solución de problemas.
11. Medición de la calidad.
12. Costo de la calidad.

Seleccionados en cuatro categorías generales:

- I. Comprensión y actitud hacia la calidad.
- II. Función organizacional de la calidad.
- III. Análisis y solución de problemas.
- IV. Medición y costo de la calidad.

Se elige uno de los cinco enunciados de cada factor de acuerdo a la situación actual que se tiene en la empresa.

Contestado cada factor, se procede a su evaluación para definir la etapa de evolución del sistema de calidad en la que está la empresa según los criterios planteados en el cuadro de generaciones de calidad (véase figura 24) del apartado sobre el proceso funcional de la calidad de este trabajo. De acuerdo a ello establecemos la siguiente relación:

ETAPA	GENERACIÓN DE CALIDAD
Indecisión.....	Control de calidad por inspección
Aceptación.....	Control estadístico de proceso
Preparación.....	Calidad total
Conocimiento.....	Mejora continua de los procesos de calidad
Convencimiento.....	Calidad de vida

## **I. Comprensión y actitud hacia la calidad**

### **1. Concepto de calidad**

*¿Qué significa la calidad para la empresa?*

1) Significa excelencia

2) Es una filosofía

3) Es una medida de bondad del producto que puede medirse en rangos de regular, buena y excelente.

4) Es una técnica.

5) Significa cumplir con los requisitos del bien o servicio demandados por el cliente y darle algo más.

### **2. Comprensión de la calidad**

Grado en que el concepto de calidad permea en los distintos niveles de la empresa.

1) No existe consenso en la empresa en relación al concepto de calidad.

2) A todos los niveles se comparte y entiende la definición e importancia de la calidad, reflejándose en todas las actividades de la organización.

3) Sólo el director o gerente reconoce la importancia de la calidad.

4) Los niveles directivos y administrativos tienen el mismo concepto de calidad.

5) El concepto de calidad es una filosofía absoluta en la empresa, lo que se practica permanentemente por la mayoría de los miembros de la organización.

## **II. Función organizacional de la calidad**

### **3. Calidad en el trabajo**

Grado de destreza de los recursos humanos en el desempeño de sus actividades.

1) Lo tiene que repetir una o dos veces como máximo.

2) Se hace mal desde la primera vez y se va recuperando el desperdicio generado en un alto porcentaje.

3) Se hace bien a la primera vez en cada una de las fracciones de los procesos de la empresa.

4) Se tiene que repetir más de tres veces.

5) Lo repiten una sola vez y se prevé que no se tenga que hacer nuevamente.

#### 4. Aceptación del producto

*¿Cómo se realiza el control de calidad?*

- 1) Los productos son probados por especialistas a través de equipos y programas, diseñados para dirigir y conducir las pruebas.
- 2) Existe un área específica que realiza todas las actividades relativas a la inspección y prueba del producto. Asimismo, mide y registra las tendencias y rechazos.
- 3) La inspección es realizada por los trabajadores y es totalmente correctiva.
- 4) Los ingenieros de prueba del área de calidad, planean la inspección y prueba del producto para verificar y prevenir que funcione según las especificaciones básicas.
- 5) Existe un encargado de inspeccionar, aceptar o rechazar el producto, pero no pertenece a una área de calidad.

#### 5. Proveedores (si se es industria maquiladora, pasar al siguiente factor)

*¿Cómo se realiza la adquisición de materiales?*

- 1) Existe un programa de aseguramiento de calidad por proveedores.
- 2) El área de calidad realiza inspección y prueba de materiales, utilizando las especificaciones y técnicas de muestreo.
- 3) El área de compras adquiere los materiales de acuerdo a especificaciones revisadas por el área de calidad.
- 4) Se cuenta con un programa de desarrollo de proveedores.
- 5) El departamento de compras selecciona proveedores en términos de costo y oportunidad de entrega.

#### 6. Ingeniería de calidad

*El área de calidad...*

- 1) Decide la forma de inspección y prueba; reúne la información sobre los factores que influyen en la calidad y planifica su evolución. Asimismo, orienta al personal sobre el concepto de calidad y las expectativas del cliente; lo capacita y adiestra para cumplir con los requisitos del cliente.
- 2) Tiene entre sus funciones el realizar auditorías y capacitar al personal para encontrar, corregir y tratar de prevenir los problemas de calidad.
- 3) Existe un área de calidad, a la cual se considera responsable de originarla.
- 4) Mantiene comunicación y colaboración estrecha y permanente con todas las áreas para planear y prevenir todo tipo de problemas de calidad, con la meta de lograr cero defectos.
- 5) No existe un área de calidad independiente del área de producción. Esta última se encarga de corregir los problemas de calidad pues se considera que en ésta se generan.

### 7. Diseño de producto y control.

- 1) El área de diseño del producto realiza el diseño, evaluación y mejoramiento de los productos existentes en colaboración con ingeniería de calidad y el área de manufactura, la que se preocupa por investigar y mejorar los productos, realizando mejoras en las etapas del proceso.
- 2) Se reconoce la importancia de establecer un área de diseño del producto y control del proceso.
- 3) Se consideran las áreas de mercadotecnia, diseño del producto y control del proceso, como una parte esencial del desarrollo de nuevos productos. Asimismo, se da una comunicación estrecha entre todas las áreas.
- 4) No existe una persona o departamento específico que realice las funciones de diseño del producto y del proceso.
- 5) Existen áreas de diseño del producto y control de proceso encargadas de diseñar y evaluar el producto.<sup>26</sup>

### 8. Clientes.

- 1) Se considera al cliente como una parte esencial del sistema de calidad de la empresa. Se identifican, investigan, resuelven y previenen las quejas y devoluciones.
- 2) No se consideran los requisitos del cliente. Se satisfacen las especificaciones del producto de acuerdo a un contrato anual. No se conoce el número de quejas.
- 3) Se reconoce la importancia de investigar los requisitos que demanda el cliente, sin embargo, no se le da el tiempo y recursos necesarios para ello. Existen numerosas quejas y devoluciones las cuales sólo se contabilizan.
- 4) No se lleva al cabo la realización del producto antes de investigar los requisitos que demanda el cliente para el uso del mismo y proceder a la incorporación de las características de calidad presentes en el producto final.
- 5) Algunas ocasiones investigan y consideran los requisitos de los clientes. Esporádicamente se atienden las quejas.

### 9. Mejoramiento de la calidad.

- 1) Se reconoce la utilidad de instrumentar un programa de mejoramiento de la calidad.
- 2) El programa de mejoramiento de la calidad forma parte del sistema de trabajo de la empresa.
- 3) Hay interés en establecer un programa de mejoramiento de la calidad en un largo plazo.
- 4) Existe un programa de mejoramiento de la calidad en donde se participa en forma activa e integral.
- 5) No se cuenta con un programa de mejoramiento de la calidad en la empresa.

---

<sup>26</sup> En el caso particular de esta empresa, el diseño se refiere a la elaboración de nuevas recetas, esta actividad es llevada a cabo por el chef principal en el área de cocina.

### **III. Análisis y solución de problemas.**

#### **10. Análisis y solución de problemas.**

- 1) Se forman grupos con los diferentes niveles de la empresa para solucionar problemas complejos en forma ordenada.
- 2) La empresa está preparada para trabajar en equipo y prevenir cualquier tipo de problema que se le presente.
- 3) Se afrontan los problemas conforme se presentan.
- 4) Se identifican los problemas en su etapa inicial con la participación de todos los niveles de la empresa los cuales le dan solución.
- 5) Se fomenta la formación de grupos a nivel gerencial para solucionar los problemas más urgentes en forma inmediata.

### **IV. Medición y costo de la calidad.**

#### **11. Medición de la calidad**

1) La empresa cuenta con métodos reconocidos y mide la calidad sólo en aquellas áreas relacionadas con la manufactura del producto.

- 2) Existe un área en la empresa que lleva un sistema de medición de la calidad en forma permanente, para realizar acciones que prevengan defectos del producto.
- 3) La calidad no se mide porque es un concepto subjetivo.
- 4) La medición de la calidad se hace para mostrar dónde es posible su mejoramiento y necesaria la acción correctiva.
- 5) La empresa cuenta con métodos no actualizados para medir la calidad, sin embargo, se mide en forma parcial.

#### **12. Costo de la calidad**

*¿La empresa cuenta con un sistema de medición del costo de la calidad?*

- 1) Se contabilizan los costos en lo referente a inspección y prueba y ocasionalmente las devoluciones.
- 2) Se desconoce el costo de la calidad.
- 3) Existe un departamento que analiza todos los costos que intervienen en la calidad.
- 4) El costo de la calidad se determina empíricamente.
- 5) Se conocen las causas que originan los costos de calidad y se planea su constante prevención.

Instrucciones de evaluación

Los resultados obtenidos en el cuestionario anterior se vacían en el cuadro relativo a la evaluación cualitativa. Remarque las respuestas que se dieron a cada factor. Los resultados han quedado clasificados según las generaciones de calidad. Destaquemos nuevamente, en este punto, que a cada etapa mencionada le corresponde un tipo de generación de la calidad de manera que tenemos la relación siguiente:

<b>ETAPA</b>	<b>GENERACIÓN DE CALIDAD</b>
Indecisión.....	Control de calidad por inspección
Aceptación.....	Control estadístico de proceso
Preparación.....	Calidad total
Conocimiento.....	Mejora continua de los procesos de calidad
Convencimiento.....	Calidad de vida

CUADRO DE EVALUACIÓN CUALITATIVA

CATEGORÍAS	FACTOR	I		II					III	IV			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>ETAPAS</i>													
<i>Indecisión</i>		3	1	2	3	5	5	4	2	5	3	3	2
<i>Aceptación</i>		4	3	4	5	3	3	2	3	1	5	5	4
<i>Preparación</i>		1	4	1	2	2	2	5	5	3	1	1	1
<i>Conocimiento</i>		2	5	5	4	1	1	1	1	4	4	4	3
<i>Convencimiento</i>		5	2	3	1	4	4	3	4	2	2	2	5

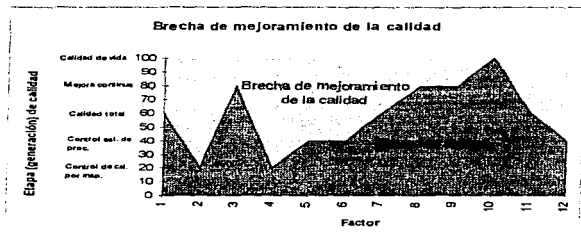
Lenado el cuadro de evaluación cualitativa se procede a completar el de evaluación cuantitativa, donde se marcan las respuestas del cuestionario anterior, para determinar el porcentaje correspondiente a cada una de ellas.

Se obtiene la suma de los porcentajes de los doce factores y tal cantidad se divide entre el número de factores, lo que representa la situación promedio de la empresa y la etapa (generación) de calidad en que esta ubicada.

CUADRO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

CATEGORÍAS	FACTOR	I		II					III	IV			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>ETAPAS</i>													
<i>Indecisión</i>		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
<i>Aceptación</i>		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
<i>Preparación</i>		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
<i>Conocimiento</i>		80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
<i>Convencimiento</i>		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>TOTAL</b>		$X = \frac{\text{SUMA TOTAL DE LOS FACTORES}}{\text{NUMERO DE FACTORES}} = \frac{980}{12} = 81.66$											

Posteriormente se ponderan los resultados mediante una gráfica por reactivo, considerando el valor cuantitativo de los mismos; esto indicará la brecha de mejoramiento de la calidad.



De acuerdo a los datos obtenidos anteriormente, nuestro caso práctico (con una puntuación de 56.06%) se encuentra ubicado en la etapa de preparación hacia la calidad, es decir, se encuentra rozando el rango de la calidad total, cuyas características son las siguientes:

Generación	Ponderación	Características
Calidad total	41-60%	Se decide un proceso de mejoramiento de la calidad; se establecen políticas; se reconoce que nosotros como empresa ocasionamos los problemas.

**Calificación parcial del diagnóstico de calidad: 57 puntos de 100**



**B) Diagnóstico de servicio**

**INSTRUCCIONES**

Esta parte del diagnóstico se centra en lo que usted cree que piensan sus clientes sobre una empresa como la suya que, desde el punto de vista de ellos, ofrece un servicio de excelente calidad. Por favor, indique hasta qué punto piensa que sus clientes consideran, que su empresa debe poseer para ser considerada excelente, las características que aparecen descritas en cada declaración. Si cree que sus clientes consideran como no esencial la característica para que una empresa como la suya se considere excelente, marque el número 1. Si cree que los clientes piensan que la característica es absolutamente esencial, marque el número 7. Si cree que las convicciones de sus clientes no son tan definitivas, haga un círculo alrededor de uno cualquiera de los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas; el interés solamente se enfoca en lo que usted cree que piensan los clientes respecto a cómo debería ser una empresa de un giro como el de la suya para que se considere que ofrece un servicio de excelente calidad.

	<i>Nuestros clientes estarían fuertemente en desacuerdo</i>				<i>Nuestros clientes estarían fuertemente de acuerdo</i>			
1. Los empleados de las empresas de banquetes tienen una apariencia pulcra.	1	2	3	4	5	6	7	
2. En las empresas de banquetes los elementos materiales relacionados con el servicio (folletos, estados de cuenta, etc.) son visualmente atractivos.	1	2	3	4	5	6	7	
3. Cuando las empresas de banquetes excelentes prometen hacer algo en cierto tiempo, lo hacen.	1	2	3	4	5	6	7	
4. Cuando un cliente tiene un problema, las empresas de banquetes muestran un sincero interés en solucionarlo.	1	2	3	4	5	6	7	
5. Las empresas de banquetes realizan bien el servicio la primera vez.	1	2	3	4	5	6	7	
6. Las empresas de banquetes concluyen sus servicios en el tiempo que lo han prometido.	1	2	3	4	5	6	7	
7. Las empresas de banquetes insisten en mantener registros exentos de errores.	1	2	3	4	5	6	7	
8. En las empresas de banquetes excelentes, los empleados comunican a los clientes cuándo concluirá la realización de los servicios solicitados.	1	2	3	4	5	6	7	
9. En las empresas de banquetes los empleados ofrecen un servicio rápido a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7	

10. En las empresas de banquetes los empleados siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11. En las empresas de banquetes los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
12. El comportamiento de los empleados de las empresas de banquetes transmite confianza a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
13. Los clientes de las empresas de banquetes se sienten seguros en sus transacciones.	1	2	3	4	5	6	7
14. En las empresas de banquetes, los empleados son siempre amables con los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. En las empresas de banquetes los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
16. Las empresas de banquetes dan a sus clientes una atención individualizada.	1	2	3	4	5	6	7
17. Las empresas de banquetes tienen horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
18. Las empresas de banquetes excelentes tienen empleados que le dan una atención personalizada a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Las empresas de banquetes excelentes se preocupan por los mejores intereses de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
20. Los empleados de las empresas de banquetes comprenden las necesidades específicas de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7

**INSTRUCCIONES:** La lista siguiente tiene declaraciones con respecto a su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Marque hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo o de acuerdo, marque el número 1 o el 7 respectivamente. Si sus convicciones no son tan definitivas, marque los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, honestamente diga lo que piensa. En las declaraciones señaladas con un signo (-), las puntuaciones se calculan con valoración contraria, es decir, un 7 se calcula como 1, un 6 como 2, un 5 como 3...

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>			<i>Fuertemente de acuerdo</i>			
21. La empresa tiene programas internos para mejorar la calidad del servicio a los clientes.	1	2	3 <sup>57</sup>	4	5	6	7
22. En la empresa se recompensa a los directivos que mejoran la calidad del servicio, más que a los otros directivos.	1	2	3	4	5	6	7
23. La empresa tiene un proceso formal para ofrecer a los empleados objetivos de calidad del servicio.	1	2	3	4	5	6	7
24. En nuestra empresa tratamos de establecer objetivos específicos de calidad en el servicio.	1	2	3	4	5	6	7
25. Se utiliza con eficacia la automatización para lograr consistencia en el servicio a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
26. En la empresa se aplican programas tanto para mejorar los procedimientos operativos como para lograr regularidad en el servicio.	1	2	3	4	5	6	7
27. Nuestra empresa tiene las capacidades necesarias para conocer los requerimientos de servicio de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7 <sup>28</sup>
28. Si ofreciéramos a nuestros clientes el nivel de servicio que realmente quieren iríamos a la quiebra. (-)	1 <sup>30</sup>	2	3	4	5	6	7
29. Nuestra empresa tiene los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que los clientes demandan.	1	2	3	4	5	6	7

<sup>17</sup> A este respecto se hizo hincapié en que lo que se hacía principalmente para mejorar el servicio era innovar los menús.

<sup>18</sup> La respuesta a este reactivo se basó en el hecho de que se conocen los requerimientos del cliente debido a la experiencia acumulada por la empresa a lo largo de toda su trayectoria.

<sup>19</sup> La negatva a este reactivo fue definitiva pues los servicios que se prestan, en especial los relativos a contenedores industriales, se basan en un contrato, es decir, el cliente especifica claramente en este documento las características del servicio que desea recibir.

30. La empresa le da tanta importancia a la venta que es difícil ofrecer el nivel de servicio apropiado a los clientes. (-)	1   2   3 <sup>00</sup> 4   5   6   7
31. Empleados como yo interactúan con el personal de operaciones para discutir el nivel de servicios que la empresa puede ofrecer a los clientes.	1   2   3   4   5   6   7
32. La política de la empresa sobre el servicio a los clientes es la misma en las diferentes oficinas que dan servicio a la clientela.	1   2   3   4   5   6   7

**Calificación parcial del diagnóstico de servicio: 204 puntos de 224**

**Calificación del proceso de calidad: 261 puntos de 324**

<sup>00</sup> En este punto se aclaró que esta situación llega a darse en cierto grado durante los meses de temporada alta (octubre-diciembre).

**2. Administración y finanzas**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos, los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márchese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas. Si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

<b>OPCIÓN</b> 1. Las ganancias en el negocio son escasas y se cuenta con poco dinero para hacer frente a las obligaciones financieras.	<b>OPCIÓN</b> En la empresa no se tiene dificultad con las ganancias ni con las operaciones financieras.
1 2 3 4	5 6 7
2. La información financiera no está sistematizada para la oportuna toma de decisiones.	La información financiera está sistematizada para la oportuna toma de decisiones.
1 2 3 4	5 6 7
3. Las inversiones en la empresa no son evaluadas.	Toda inversión en la empresa está soportada por una evaluación.
1 2 3 4	5 6 7
4. La empresa no es reconocida en el mercado de capital y dinero.	La empresa tiene una buena imagen en el mercado de capital y dinero.
1 2 3 4	5 6 7
5. La remuneración per cápita en la empresa es baja.	La remuneración per cápita en la empresa es adecuada.
1 2 3 4	5 6 7

6. La diferencia de ingresos entre el grupo de más remuneración y el de menor, es muy representativa.	No existe mucha diferencia entre los grupos de mayor y menor remuneración.
1 2 3 4	5 6 7
7. Sólo esporádicamente se hace uso de información financiera.	Se hace un uso regular de la información financiera para administrar al negocio.
1 2 3 4	5 6 7
8. No involucramos regularmente el nivel directivo en nuestra posición ventas/costo.	Se cuenta con balances reales que indican las utilidades y costos y son entendidos por todos.
1 2 3 4	5 6 7

**INSTRUCCIONES:** En el siguiente reactivo, determine la opción que corresponda a la situación particular de su empresa y califíquela del 1 al 5 según el número situado a la izquierda de la respuesta escogida, es decir, si, por ejemplo, se eligió la respuesta a cuyo lado está el número 4, su calificación será de 4 puntos.

**9. Recursos para el mejoramiento de la productividad**

- 1) No se dan recursos para mejorar la productividad. ( )
- 2) Eventualmente se dan recursos para mejorar la productividad. ( )
- 3) Se proporcionan pocos recursos. (X)
- 4) Se proporcionan recursos mínimos. ( )
- 5) Se proporcionan recursos suficientes. ( )

**Calificación:** 3

**INSTRUCCIONES:** Para cada factor, responde afirmativa o negativamente a cada una de las siguientes preguntas. Por cada afirmación sume un punto a la calificación final.

**Liquidez financiera**

Cuenta la empresa con efectivo suficiente para pagar:

10. Los próximos sueldos y salarios.

SÍ  NO

11. Los adeudos inmediatos a proveedores de materia prima y energéticos.

SÍ  NO

12. Los pagos de préstamos a vencer en instituciones de crédito.

SÍ  NO

13. Los impuestos y pagos de INFONAVIT e IMSS que próximamente deberá realizar.

SÍ  NO

14. Otras obligaciones próximas a vencer.

SÍ  NO

**Conocimiento de las condiciones externas**

Grado de conocimiento sobre los cambios en el entorno.

15. ¿Se han reducido los problemas por trámites en las oficinas gubernamentales?

SÍ  NO

16. ¿En el proceso de administración se lleva a cabo la retroalimentación entre los distintos pasos que lo constituyen?

SÍ  NO

17. ¿Una parte considerable de las utilidades se reinvierte siempre en mejoras para la empresa?

SÍ  NO

18. ¿El área de finanzas mantiene y proporciona siempre información actualizada y veraz sobre la situación económica de la compañía?

SÍ  NO

19. ¿Se hacen regularmente discusiones sobre los presupuestos esperados?

SÍ  NO

20. ¿La liquidez de la firma es siempre la suficiente para las operaciones financieras?

SÍ  NO

21. ¿La amortización de las deudas contraídas siempre es una prioridad para la compañía?

SÍ  NO

22. ¿Se cuenta con fuentes de financiamiento adecuadas a las necesidades y posibilidades de la firma?  
 SÍ  NO
23. ¿La declaración y pago de impuestos se hacen siempre oportunamente?  
 SÍ  NO
24. ¿Las relaciones con el fisco siempre han sido saludables y sin irregularidades?  
 SÍ  NO
25. ¿Se evalúan regularmente los beneficios financieros que aportan las distintas mejoras en las actividades de la empresa?  
 SÍ  NO
26. ¿Existe un sistema para detectar irregularidades financieras dentro de los distintos departamentos de la compañía?  
 SÍ  NO
27. ¿La información del departamento de finanzas siempre ha sido determinante en las decisiones de la dirección?  
 SÍ  NO

Calificación ( suma de las respuestas afirmativas ) : 4

**Calificación del proceso de administración y finanzas: 32 puntos de 79**



**3. Asimilación y desarrollo tecnológicos e innovación**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos, los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas; márkese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas, si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

<b>OPCIÓN</b>	<b>OPCIÓN</b>
1.No fomentamos la generación de ideas entre el personal o las reprimimos.	Fomentamos la generación de ideas entre el personal.
1 2 3 4	5 6 7
2.No fomentamos la generación de ideas pues las reprimimos por negligencia.	Fomentamos la generación de ideas nuevas, aún las más riesgosas.
1 2 3 4	5 6 7
3.No estamos enterados de nuevas oportunidades para el negocio.	Las oportunidades del negocio están identificadas por cuidadosos estudios de proceso/mercado.
1 2 3 4	5 6 7
<b>Desarrollo de nuevos productos</b>	
4.La dirección no impulsa el desarrollo de nuevos productos.	La dirección impulsa el desarrollo de nuevos productos e implanta acciones que impactan en el mercado y que se traducen en ventajas sobre la competencia.
1 2 3 4	5 6 7
5.La tecnología instalada en la empresa es obsoleta.	En la empresa existe un proceso tecnológico de producción.
1 2 3 4	5 6 7

6. La empresa tiene equipos obsoletos y viejos.	La empresa cuenta con equipos de apariencia moderna						
1 2 3 4	5 6 7						
7. La información está muy mezclada y ello provoca confusión.	La información que tenemos es tan clara que no hay confusión acerca de nuestras prioridades.						
1 2 3 4	5 6 7						
8. Nuestros controles están dirigidos a trivialidades y no a las cosas importantes.	Contamos con libertad de acción y la combinamos con políticas de control efectivas.						
1 2 3 4	5 6 7						

INSTRUCCIONES: A continuación se presentan reactivos con cuatro opciones de respuesta cada uno, se debe elegir el que más se acerque a la situación actual de la empresa.

Para evaluar los resultados, se deben de tomar en cuenta los siguientes puntajes para cada opción:

Siempre..... 3  
 Frecuentemente..... 2  
 Algunas veces..... 1  
 Nunca..... 0

	SIEMPRE	FRECUE- NTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
9. Las opiniones de los miembros de la organización son escuchadas y consideradas por los empresarios y puestas en práctica si son acertadas.			X	
10. La organización estimula y pone en práctica la creatividad individual de su personal.				X
11. Los trabajadores exponen sus ideas a la organización con respecto a cambios que ellos consideran prioritarios para la misma.				X
12. Los supervisores otorgan autonomía a sus colaboradores a fin de fomentar la creatividad.				X
13. La organización recompensa a aquellos trabajadores que encuentran mejores y nuevas formas de hacer las cosas.				X
14. La gente de la organización tiende a proponer métodos creativos para realizar mejor su trabajo.			X	

***Aplicación del método. Caso práctico***

15. La organización tiene la suficiente visión de lo que realizan y difícilmente incurre en duplicidad de funciones.				X
16. El enfoque que el trabajador da a su tarea está tan bien dirigido y cimentado que se logran resultados de calidad, acordes con los estipulados por la organización.	X			
17. Los trabajadores utilizan métodos diferentes para realizar sus tareas según su criterio pero siempre con los resultados esperados por la organización.				X
18. Los miembros del equipo se retroalimentan constantemente pues existe entre ellos una comunicación franca y abierta.	X			
19. La participación de cada uno de los miembros del equipo es creativa y las diferencias son vistas como sanas y necesarias.				X
20. El personal no presenta restricciones a los cambios realizados por la organización.				X
21. El dinamismo de los trabajadores impulsa el cambio constantemente, ya que ellos mismos se ven beneficiados con los resultados.				X
22. El porcentaje de deserción es mínimo, el trabajador se encuentra contento con las actividades que realiza porque son innovadoras.				X
23. Se toman en cuenta las ideas novedosas del personal sobre nuevos productos, procesos o mejoras a los mismos.				X
24. Se entrena al personal para prever y solucionar creativamente y en equipo, los problemas de la organización.		X		

**INSTRUCCIONES:** En los siguientes reactivos, determine la opción que corresponde a la situación particular de su empresa y califíquela del 1 al 5 según el número situado a la izquierda de la respuesta escogida, es decir, si, por ejemplo, se eligió la respuesta a cuyo lado está el número 4, su calificación será de 4 puntos.

**25. Difusión de la información para el mejoramiento de la productividad**

- |   |                                  |
|---|----------------------------------|
| 1) En las comunicaciones de la organización (circulares, cartas, etc.) no existe información relativa a la productividad. | <input type="radio"/>            |
| 2) En las comunicaciones de la organización ocasionalmente existe información relativa a productividad.                   | <input checked="" type="radio"/> |
| 3) En las comunicaciones de la organización regularmente existe información relativa a productividad.                     | <input type="radio"/>            |
| 4) En las comunicaciones de la organización frecuentemente existe información relativa a productividad.                   | <input type="radio"/>            |
| 5) En las comunicaciones de la organización siempre existe información relativa a productividad.                          | <input type="radio"/>            |

*Calificación:* 2

**26. Investigación y desarrollo**

El porcentaje de la inversión en investigación y desarrollo, con respecto a los activos totales de la empresa es :

- |                  |                                  |
|------------------|----------------------------------|
| 1) Menor al 1%   | <input checked="" type="radio"/> |
| 2) Del 1 al 2.9% | <input type="radio"/>            |
| 3) Del 3 al 5.9% | <input type="radio"/>            |
| 4) Del 6 al 8.9% | <input type="radio"/>            |
| 5) Más del 9%    | <input type="radio"/>            |

*Calificación:* 1

**INSTRUCCIONES:** Si responde afirmativamente, sume un punto a la calificación final.

**27. Conocimiento de las condiciones externas**

Grado de conocimiento sobre los cambios en el entorno.

¿Se tiene información sobre las características y ventajas de la maquinaria y equipo que hay en el mercado para incrementar la eficiencia de las operaciones de la empresa?

SÍ

NO

Calificación (suma de las respuestas afirmativas) : 1

**Calificación del proceso de diseño e innovación: 45 puntos de 115**

**4. Desarrollo de recursos humanos**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos, los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márchese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas. Si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

<i>OPCIÓN</i>	<i>OPCIÓN</i>
1.El trabajador no tiene estímulos y no se involucra en sus actividades.	El trabajador es estimulado ampliamente y trabaja con entusiasmo.
1 2 3 4	5 6 7
2.No se fomenta la participación de los trabajadores.	Se fomenta la participación de los trabajadores.
1 2 3 4	5 6 7
3.El nivel cultural y educativo del trabajador es deficiente.	Los trabajadores tienen un nivel cultural y educativo alto.
1 2 3 4	5 6 7
4.El nivel de vida del trabajador es bajo.	El trabajador tiene un nivel de vida alto.
1 2 3 4	5 6 7
5.Las relaciones humanas en la empresa son nulas.	Existe cordialidad y buenas relaciones entre los trabajadores de la empresa.
1 2 3 4	5 6 7

<sup>63</sup> A este respecto, el nivel educativo de la mayoría de los trabajadores está entre el medio básico y el medio superior.

6.No involucramos a la gente en los proyectos de incremento de productividad.	Tenemos personal altamente motivado y lo estimulamos de cualquier forma que podamos.						
	1	2	3	4	5	6	7

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan reactivos con cuatro opciones de respuesta cada uno, se debe elegir el que más se acerque a la situación actual de la empresa.

Para evaluar los resultados, se deben de tomar en cuenta los siguientes puntajes para cada opción:

Siempre.....3  
 Frecuentemente.....2  
 Algunas veces.....1  
 Nunca.....0

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
7. La organización confía plenamente en las capacidades de su personal, y le da carta abierta para que realice los cambios que considere correspondientes al logro de los objetivos de la organización.			X	
8. La satisfacción del personal está en un alto nivel, por lo que tiene seguridad en si mismo para participar en decisiones importantes.				X
9. Cuando alguien se equivoca reconoce su culpabilidad y él mismo es capaz de buscar la solución más adecuada al problema.				X
10. En las reuniones de trabajo, los empleados participan abiertamente, porque saben que sus opiniones son tomadas en cuenta.				X
11. Los empleados tienen absoluta libertad para determinar la forma de trabajar, una vez que los jefes inmediatos los han orientado para alcanzar los objetivos.	X			
12. La capacidad que los empleados tienen para realizar sus tareas les da la suficiente seguridad para realizar modificaciones.	X			

13. Los miembros del equipo saben exactamente cuál es su misión y se comprometen a lograr las metas y objetivos de la organización.	X			
14. Dentro del equipo existe un ambiente de confianza y sinceridad entre los miembros del mismo.	X			
15. Los miembros del equipo tienen la suficiente capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas.	X			
16. Entre los miembros del equipo, existe habilidad necesaria para realizar diferentes tareas, de tal forma que haya efectividad.	X			
17. El liderazgo en el equipo es compartido, sin que exista el sentimiento de competencia malsana y la mayoría de las decisiones se toman por consenso.			X	
18. Los miembros del equipo ven el éxito de la empresa ligado a su propio crecimiento, madurez y éxito.			X	
19. La organización reconoce el buen desempeño del trabajador y lo estimula para superarse.				X
20. El trabajador se siente satisfecho con las actividades que realiza, porque han sido planeadas eficientemente.				X
21. Los resultados de la tarea son satisfactorios, porque el trabajador recibe todo tipo de apoyo por parte de la organización.	X			
22. El trabajador cumple con las metas establecidas y a tiempo porque no se encuentra vigilado y controlado para hacerlo.			X	
23. Por cada acierto en la tarea, el trabajador es recompensado abiertamente por la organización.				X
24. La efectividad en las tareas del trabajador está ligada a la solvencia económica y moral que la organización le proporciona.				X
25. Existe un ambiente de camaradería entre los trabajadores y todos los miembros de la organización, por lo que la colaboración en el logro de los objetivos es satisfactoria.	X			



26. En la organización, el factor humano es el más importante, por lo que es escuchado y atendido en sus demandas.				X
27. El trabajador se siente comprometido con su organización, por lo que colabora con ella, aún en horas fuera de su jornada.				X
28. La planeación de los recursos humanos es adecuada a las necesidades de la institución.	X			
29. Hay gran interés y colaboración, todos se sitúan, no hay monopolización.			X	
30. La rotación de tareas representa oportunidades para el trabajador ya que siempre hay algo por aprender.				X <sup>62</sup>
31. Las buenas relaciones existentes en la organización se reflejan en la vida cotidiana del trabajador.				X
32. El trabajador tiene la suficiente capacidad para manejar situaciones de emergencia.			X	
33. Se delegan responsabilidades a los trabajadores en la toma de decisiones.			X	
34. La organización hace participe al trabajador en la planeación y realización de programas de calidad.				X
35. La responsabilidad es uno de los valores más importantes para la organización en el logro de sus objetivos.			X	
36. Existe plena confianza en los empresarios de que su gente tiene capacidad para decidir si su trabajo satisface los requisitos para el logro de los objetivos empresariales.	X			
37. La empresa no necesita vigilar al trabajador para que realice con eficiencia sus tareas.			X	
38. Se pone énfasis en la responsabilidad personal de la organización.	X			
39. Los errores o equivocaciones de los empleados se consideran como una oportunidad para que aprendan y no como situaciones que deban castigarse.				X

<sup>62</sup> Como una aclaración, se debe tener en cuenta que las respuestas a reactivos con planteamientos como éste, estuvieron siempre enmarcadas dentro del hecho determinante de que no existe una política o programa de motivación en la empresa, ni para empleados ni para trabajadores. A esta situación hay que agregar la falta de planeación en las principales operaciones de la empresa.

40. Se presta la misma atención a los problemas personales de los empleados que a las demandas de los clientes más importantes.					X
41. Las promociones y otros premios se conceden a los empleados que hacen las aportaciones más importantes a la empresa.					X
42. A los empleados se les despide por no actuar de acuerdo a los principios básicos de la organización no por un mal desempeño.				X	
43. Se reconoce la importancia del trabajo en equipo. Se premia la calidad y puntualidad en la entrega de los trabajos.					X
44. Se promueve y fomenta la colaboración entre empleados y áreas.					X
45. Todos los empleados conocen cuáles son las fuerzas o ventajas de la organización.					X
46. Los empleados están dispuestos a trabajar lo que sea necesario para mejorar y mantener las fuerzas y ventajas de la organización.					X

INSTRUCCIONES: La lista siguiente tiene declaraciones con respecto a su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Marque hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo o de acuerdo, marque el número 1 o el 7 respectivamente. Si sus convicciones no son tan definitivas, marque los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, honestamente diga lo que piensa. En las declaraciones señaladas con un signo (-), las puntuaciones se calculan con valoración contraria, es decir, un 7 se calcula como 1, un 6 como 2, un 5 como 3...

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>				<i>Fuertemente de acuerdo</i>			
47. En mi empresa siento que soy parte de un equipo.	1	2	3	4	5	6	7	
48. En mi empresa todos contribuyen al esfuerzo que realiza el equipo para servir a los clientes.	1	2	3	4	5	6	7	

49. Me siento responsable de ayudar a mis compañeros a que realicen bien su trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
50. Mis compañeros de trabajo y yo cooperamos con más frecuencia de lo que nos corresponde.	1	2	3	4	5	6	7 <sup>63</sup>
51. Siento que soy un miembro importante de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
52. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que soy capaz de realizarlo bien.	1	2	3	4	5	6	7
53. Mi empresa contrata personal calificado para realizar sus trabajos.	1	2	3	4	5	6	7
54. Mi empresa me da los instrumentos y equipos que necesito para realizar bien mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
55. En mi trabajo dedico gran parte de mi tiempo a resolver problemas sobre los que tengo muy poco control. (-)	1	2	3	4	5	6	7 <sup>64</sup>
56. En mi trabajo tengo la libertad de satisfacer verdaderamente las necesidades de mis clientes.	1	2	3	4	5	6	7
57. Algunas veces siento que no tengo control sobre mi trabajo pues muchos clientes demandan el servicio al mismo tiempo. (-)	1	2	3	4 <sup>65</sup>	5	6	7
58. Una de mis frustraciones en mi trabajo es que a veces tengo que depender de otros empleados para servir a mis clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7
59. Las evaluaciones de mi supervisor sobre mis actuaciones en el trabajo incluyen lo bien que interactúo con mis clientes.	1	2	3	4	5	6	7
60. En nuestra empresa, el hecho de hacer un esfuerzo especial para servir a los clientes no implica una mayor paga o reconocimiento. (-)	1	2	3	4	5	6	7
61. En la empresa, los empleados que dan lo mejor de sí para servir a los clientes reciben mayores recompensas que los otros empleados.	1	2	3	4	5	6	7

<sup>63</sup> En relación a este punto, se debe aclarar que el trabajo extra realizado no se da por motivación del personal, sino porque al tratarse de una empresa desorganizada en el nivel operativo, se incrementa el desgaste de los recursos humanos.

<sup>64</sup> Situación que se da nuevamente por la desorganización en las operaciones.

<sup>65</sup> Esta situación se da con mayor frecuencia en los meses de temporada alta (octubre-diciembre).

62. Recibo suficiente información de la dirección sobre lo que se supone que debo hacer en mi trabajo.	1 <sup>o</sup>	2	3	4	5	6	7
63. Con frecuencia siento que no entiendo los servicios que ofrece mi compañía. (-)	1	2	3	4	5	6	7
64. Me siento capaz de adecuarme a los cambios que introduce la empresa en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
65. Siento que en mi empresa no me han entrenado lo suficiente para interactuar eficazmente con los clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7
66. No estoy seguro de a qué aspectos de mi trabajo se les da mayor importancia cuando evalúan mi comportamiento en el trabajo. (-)	1	2	3	4	5	6	7

INSTRUCCIONES: En los siguientes reactivos, determine la opción que corresponda a la situación particular de su empresa y califíquela del 1 al 5 según el número situado a la izquierda de la respuesta escogida. es decir, si por ejemplo, se eligió la respuesta a cuyo lado está el número 4, su calificación será de 4 puntos.

#### 67. Concepto de productividad

- 1) Obtener mayores utilidades (X)
  - 2) Aumentar la producción ( )
  - 3) Relación entre producción e insumos ( )
  - 4) Lograr con lo que se tiene, mayor cantidad y alta calidad ( )
  - 5) Óptimo aprovechamiento de todos los recursos disponibles en la empresa logrado a través de los recursos humanos ( )
- Calificación: 1

#### 68. Reconocimiento de la productividad

- 1) La mayoría de los miembros de la empresa desconocen lo relativo a productividad (X)
  - 2) Ocasionalmente hay discusiones en relación con la productividad ( )
  - 3) El director o gerente reconoce la importancia de la productividad, lo cual no sucede con los demás niveles de la organización. ( )
  - 4) El director o gerente y los empleados de algunos niveles entienden claramente la importancia de la productividad para el futuro de la organización ( )
  - 5) Tanto el director o gerente, como los empleados de todos los niveles entienden claramente la importancia de la productividad en el desarrollo de la organización ( )
- Calificación: 1

**69. Grado de consenso sobre la productividad**

- 1) En la organización no existe consenso en relación al concepto de productividad. ( )
- 2) En algunos niveles existe consenso respecto al concepto de productividad (X)
- 3) Todos los niveles de la organización tienen un concepto de productividad, pero éste no es común ( )
- 4) Existe consenso respecto a la conceptualización de la productividad aplicada a la organización como un todo, pero no aplicada a cada uno de los niveles de la misma ( )
- 5) Todos los niveles de la organización comprenden el concepto de productividad de manera clara y explícita ( )

*Calificación: 2*

**70. Participación del personal**

- 1) No hay participación del personal en las actividades de mejoramiento de la productividad. ( )
- 2) En alguna forma el personal participa esporádicamente en actividades encaminadas al mejoramiento de la productividad. (X)
- 3) Existe un programa que involucra al personal en mejorar la productividad, pero no se ha realizado. ( )
- 4) Se ha implantado algún programa con participación del personal que incluye varias actividades aún incipientes. ( )
- 5) Existe un procedimiento de participación formal y sistemático para involucrar a todo el personal en el mejoramiento de la productividad. ( )

*Calificación: 2*

**71. Incentivos para el mejoramiento de la productividad**

- 1) No hay incentivos para contribuir a mejorar la productividad. (X)
- 2) Hay pocos incentivos. ( )
- 3) Hay incentivos para el nivel superior, pero escasos para el resto del personal. ( )
- 4) Hay incentivos tanto para el nivel superior como para el siguiente nivel, pero escasos para el resto del personal. ( )
- 5) Existen fuertes incentivos para mejorar la productividad en todos los niveles de la empresa. ( )

*Calificación: 1*

## **72. Cambios en la composición de los recursos humanos**

Estimar en términos relativos qué porcentaje del total de los recursos humanos tiene los niveles educativos de capacitación y adiestramiento necesarios para el buen desempeño de sus funciones.

- |                   |     |
|-------------------|-----|
| 1) Menos del 39%. | (X) |
| 2) De 40 a 59%.   | ( ) |
| 3) De 60 a 79%.   | ( ) |
| 4) De 80 a 89%.   | ( ) |
| 5) De 90 a 100%.  | ( ) |

Calificación: 1

**INSTRUCCIONES:** Para cada factor, responda afirmativa o negativamente a cada una de las siguientes preguntas. Por cada afirmación suma un punto a la calificación final.

### **Capacitación**

Se pretende detectar el estado de la capacitación y el adiestramiento en la empresa y su incidencia en la productividad.

73. ¿ Se ha efectuado la detección de necesidades de capacitación y adiestramiento?  
(X) SI ( ) NO
74. ¿ Cuenta con planes y programas para capacitar y adiestrar al personal ?  
(X) SI ( ) NO
75. ¿ Se han alcanzado los objetivos de los planes y programas de capacitación y adiestramiento?  
(X) SI ( ) NO
76. ¿ Cuenta con métodos para medir la incidencia de la capacitación y adiestramiento en la productividad?  
(X) SI ( ) NO
77. ¿ Existe disposición del personal hacia la capacitación y el adiestramiento?  
(X) SI ( ) NO

Calificación (suma de las respuestas afirmativas): 5

**Calificación del proceso de recursos humanos: 151 puntos de 337**

**5. Mercado**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos, los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márchese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas. Si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

<b>OPCIÓN</b>	<b>OPCIÓN</b>
1.No hay información suficiente sobre las condiciones de mercado.	Se tiene la información necesaria y suficiente sobre las condiciones del mercado.
1 2 3 4	5 6 7
2.Consideramos garantizado el mercado.	Hacemos todo lo necesario y más para satisfacer al mercado.
1 2 3 4	5 6 7
3.Esperamos vender todo lo que producimos.	Producimos para satisfacer al cliente.
1 2 3 4	5 6 7
4.No estamos enterados de nuevas oportunidades en el negocio.	Las oportunidades en el negocio están bien identificadas y controladas.
1 2 3 4	5 6 7
5.Damos por garantizado el mercado.	Hacemos todo lo posible por satisfacer las necesidades del cliente.
1 2 3 4	5 6 7

6.No tenemos información sobre nuestros mercados.	Tenemos una clara comprensión de nuestro mercado y nos concretamos a satisfacer lo que demanda.
1    2    3    4	5    6    7
<i>Universo de competidores</i>	
7.No contamos con un registro de nuestros competidores actuales.	Contamos con un registro de nuestros competidores, el cual es constantemente actualizado.
1    2    3    4	5    6 <sup>66</sup> 7
<i>Competidores potenciales</i>	
8.Desconocemos quiénes podrían ser nuestros probables competidores.	Tenemos identificados a nuestros competidores probables de los próximos tres años.
1    2    3    4	5    6    7
<i>Ventajas sobre la competencia</i>	
9.Desconocemos las fuerzas y debilidades que tenemos sobre nuestros competidores actuales.	Conocemos las fuerzas y debilidades que tenemos ante nuestros competidores actuales y realizamos nuevas acciones para desarrollarlas y disminuirlas respectivamente e incrementar tanto nuestra fracción de mercado y rentabilidad, como nuestras funciones claves.
1    2    3    4	5    6    7 <sup>67</sup>

<sup>66</sup> Respecto a la competencia desleal que hay por parte de los ex-empleados y ex-trabajadores, no se tiene un registro objetivo.

<sup>67</sup> Las acciones que realiza la empresa para conocer lo que ofrecen sus competidores, se concretan en que el mismo director general realiza consultas telefónicas directas con los mismos competidores, lo que es un indicio más de la falta de planeación en el rubro de la mercadotecnia.



<p><i>Conocimiento de las necesidades de los clientes</i></p> <p>10. Ignoramos las características principales de nuestros clientes, así como sus deseos, necesidades y expectativas.</p>	<p>Conocemos ampliamente todos los deseos y necesidades básicas de nuestros clientes y nos encontramos preparados para satisfacerlos en forma práctica; identificamos tendencias de cambio en las necesidades, gustos y preferencias del público.</p>
<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7<sup>08</sup></p>
<p><i>Estrategia de mercado</i></p> <p>11. No tenemos definida la estrategia de mercado que debemos seguir, sólo nos guiamos por intuiciones.</p>	<p>Tenemos perfectamente clara y definida la estrategia de mercado que debemos seguir.</p>
<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7</p>
<p><i>Crecimiento de mercado</i></p> <p>12. Desconocemos las características más significativas del crecimiento del mercado como el incremento de población, nivel de ingresos, entre otros.</p>	<p>Realizamos investigaciones del mercado que nos permiten conocer la tendencia y el crecimiento del mismo para los próximos tres años.</p>
<p>1    2    3    4</p>	<p>5    6    7</p>

<sup>08</sup> Nuevamente, a este respecto, se consideró que la experiencia de la empresa era suficiente para conocer los requerimientos de los clientes.

<b>Identificación del principal producto</b>							
<b>13. Ignoramos la importancia que tienen en el mercado nuestros productos.</b>				<b>Conocemos la importancia que tienen nuestros productos en el mercado.</b>			
1	2	3	4	5	6	7	
<i>Conocimiento del ciclo de vida de los productos</i>							
<b>14. Desconocemos la fase de vida en que se encuentran los productos que fabricamos (introducción, madurez, declive).</b>				<b>Elviamos a cabo investigaciones de mercado que nos permiten determinar las fases por las que atraviesan nuestros productos y nos preocupamos por la imitación y lanzamiento de nuevos artículos o servicios al mercado considerando la competencia, los clientes y los costos.</b>			
1	2	3	4	5	6	7	
<b>15. En la empresa no hemos encontrado qué es lo que hacemos mejor.</b>				<b>Estamos conscientes de lo que es nuestra empresa y para qué somos buenos.</b>			
1	2	3	4	5	6	7	

<sup>99</sup> En el caso que nos ocupa, se consideró que este reactivo no es aplicable dadas las características y giro de la organización, pues no se identificó la producción de un bien o servicio que se lanza al mercado, sino que las ventas se realizan por medio de contratos.

<sup>90</sup> Se considera que la empresa destaca más en el área de banquetes que en la de comedores industriales.

**INSTRUCCIONES:** La lista siguiente tiene declaraciones con respecto a su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Marque hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo o de acuerdo, marque el número 1 o el 7 respectivamente. Si sus convicciones no son tan definitivas, marque los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, honestamente diga lo que piensa. En las declaraciones señaladas con un signo (-), las puntuaciones se calculan con valoración contraria, es decir, un 7 se calcula como 1, un 6 como 2, un 5 como 3...

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>				<i>Fuertemente de acuerdo</i>		
16. Las personas que crean nuestra publicidad consultan con empleados como yo sobre la veracidad de las promesas que se hacen en ella.	1 <sup>71</sup>	2	3	4	5	6	7
17. Con frecuencia no tengo conocimiento por adelantado de las promesas que se hacen en las campañas publicitarias de nuestra empresa.	1 <sup>72</sup>	2	3	4	5	6	7
18. La intensa competencia está provocando más y más presión en la empresa para generar nuevos negocios.(-)	1	2	3	4	5	6	7
19. Nuestros principales competidores, en un esfuerzo para captar nuevos clientes, hacen promesas que posiblemente no podrán cumplir. (-)	1	2	3	4	5	6	7 <sup>73</sup>
20. Regularmente recopilamos información sobre las necesidades de nuestros clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Raramente utilizamos las investigaciones de mercado que realizamos entre nuestros clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7
22. Regularmente recopilamos información sobre las expectativas que tienen nuestros clientes sobre la calidad de nuestros servicios.	1	2	3	4	5	6	7
23. La empresa le da igual o mayor importancia a las ventas que al servicio a la clientela. (-)	1	2	3	4	5	6	7

<sup>71</sup> Como información adicional, diremos que la empresa se anuncia solamente por medio de la Sección Amarilla y a través de los letreros que hay en sus camionetas y camiones.

<sup>72</sup> La empresa no realiza campañas publicitarias.

<sup>73</sup> Este fenómeno se presenta principalmente en el área de comedores industriales.

**INSTRUCCIONES:** Si contesta afirmativamente, suma un punto a la calificación final.

**24. Conocimiento de las condiciones externas**

Grado de conocimiento sobre los cambios en el entorno.

¿Se tiene información adecuada sobre la competencia que existe en el mercado?

SÍ

NO

Calificación (suma de las respuestas afirmativas) : 1

**Calificación del proceso de mercado : 71 puntos de 85**

**6. Dirección**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos, los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márchese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas, si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

<i>OPCIÓN</i>	<i>OPCIÓN</i>
1.No hay claridad en las metas, no hay metas a alcanzar.	Todos conocemos nuestras metas y estamos comprometidos con ellas.
1 2 3	4 5 6 7
2.Las políticas de la organización son poco conocidas por todos.	Existe un paquete congruente de políticas y todos lo conocen.
1 2 3	4 5 6 7
3.La estructura de la organización es estática y obsoleta.	La estructura de la organización se acomoda a las necesidades cambiantes del entorno.
1 2 3	4 5 6 7
4.La toma de decisiones es restringida.	La toma de decisiones es eficiente y flexible para el desarrollo.
1 2 3	4 5 6 7
5.La mala planeación en la empresa provoca conflictos.	Existe planeación estratégica en la empresa.
1 2 3	4 5 6 7

SITUACIÓN ACTUAL	SITUACIÓN DESEADA
<p><i>Diagnóstico de empresa</i></p> <p>Objetivos</p> <p>6.No hay calidad en las metas y por lo tanto no hay acciones concertadas para lograrlas.</p>	<p>Todos conocemos exactamente a dónde vamos y estamos comprometidos para lograrlo.</p>
1 2 3	4 5 6 7
<p>7.Raramente se revisa hacia dónde vamos y reajustamos nuestros objetivos.</p>	<p>Los objetivos son revisados regularmente, tomando en cuenta las condiciones cambiantes.</p>
1 2 3	4 5 6 7
<p>8.En muchas ocasiones perdemos demasiado tiempo.</p>	<p>Casi siempre actuamos bien, no nos precipitamos al tomar decisiones, pero no tenemos retrasos innecesarios.</p>
1 2 3	4 5 6 7
<p>9.Actuamos sin información adecuada.</p>	<p>Nuestra acción se basa en la información del mercado y las finanzas.</p>
1 2 3	4 5 6 7
<p>Ventajas</p> <p>10.Estamos confundidos sobre el negocio en que estamos.</p>	<p>Estamos bien enterados del negocio en que estamos.</p>
1 2 3	4 5 6 7
<p>11.No sabemos qué es lo que hacemos mejor.</p>	<p>Sabemos para qué somos buenos y nos concentramos en ello.</p>
1 2 3	4 5 6 7

<p><i>Diagnóstico de planeación estratégica</i></p> <p><b>Conocimiento de la planeación estratégica</b></p> <p><i>Concepto de planeación estratégica</i></p> <p>12. Identificamos algunas oportunidades y amenazas del ambiente que nos rodea y concentramos toda nuestra capacidad en la venta del producto o servicio.</p>	<p>Contamos con un sistema formal que nos guía en la elección de nuestro futuro a partir del establecimiento y difusión de nuestra misión y objetivos, a la vez de precisar oportunidades y amenazas en lo que se refiere a nuestro producto, mercado, competencia y medio ambiente para lograr un desempeño superior al de nuestros competidores.</p>
<p>1 2 3</p>	<p>4 5 6 7</p>
<p><b>Comprensión y participación de la planeación estratégica.</b></p> <p>13. El directivo de más alto nivel y sólo algunos de sus subalternos toman decisiones y dirigen el rumbo de la empresa, formulan objetivos y distribuyen recursos humanos y monetarios de acuerdo a sus particulares criterios e intereses.</p>	<p>El directivo de más alto nivel y los segundos en la estructura organizacional de la empresa establecen los objetivos para el mediano y largo plazo, marcan el rumbo a seguir para el logro de éstos, al identificar el mejor aprovechamiento de nuestras oportunidades y la asignación de los recursos humanos y monetarios.</p>
<p>1 2 3</p>	<p>4 5 6 7</p>

<b>Conocimiento del negocio</b>  <i>Misión de la empresa</i>  14.No tenemos escrita una descripción clara y concisa del propósito fundamental que persigue la organización								Tenemos una descripción clara y concisa por escrito del propósito fundamental de la organización , a partir de considerar los factores claves del negocio, el cual es entendido y compartido por todos los integrantes.
	1	2	3	4	5	6	7	
<i>Objetivos generales</i>  15.No tenemos establecidos objetivos para la empresa en los próximos tres años.								Contamos con objetivos de desempeño realistas para los próximos tres años, los cuales se derivan y son congruentes con el propósito fundamental de la organización.
	1	2	3	4	5	6	7	



<p><b>Medio ambiente</b></p> <p><i>Elementos que inciden en la planeación estratégica</i></p> <p>16. Desconocemos el medio ambiente que rodea a la empresa, se toman decisiones en forma empírica sin considerar los aspectos fundamentales que la afectan.</p>	<p>Conocemos y analizamos el ambiente que nos rodea al considerar la evolución de la economía nacional e internacional, el comportamiento del sector industrial, el de las tasas de interés, los recursos financieros, política monetaria de gasto público e impuestos, nivel salarial, competencia internacional en el mercado interno, penetración de la industria nacional, cambios tecnológicos y el nivel de productividad de la empresa entre otros; a fin de determinar metas congruentes que nos permitan aprovechar las oportunidades actuales.</p>
<p>1    2    3</p>	<p>4    5    6    7</p>

**INSTRUCCIONES:** A continuación se presentan reactivos con cuatro opciones de respuesta cada uno, se debe elegir el que más se acerque a la situación actual de la empresa.

Para evaluar los resultados, se deben de tomar en cuenta los siguientes puntajes para cada opción:

Siempre.....3  
 Frecuentemente.....2  
 Algunas veces.....1  
 Nunca.....0

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	ALGUNAS VECES	NUNCA
<i>Diagnóstico de cultura organizacional</i>				
<b>Identidad</b>		X		
17. Puede usted describir con precisión y claridad cual es el propósito fundamental o filosofía de su organización.				
18. La filosofía o espíritu de su organización es entendida y compartida por toda su gente.				X
19. Está usted comprometido totalmente con dicha filosofía y el interés común.				X
20. Las creencias o principios básicos de la organización son transmitidas al personal para guiar y normar su comportamiento y desempeño en el trabajo.				X
21. Los actos o comportamientos de los directivos son congruentes con las normas o creencias que predicán ante el personal.				X
<b>Compromiso</b>				X
22. Los objetivos generales de la organización atienden tanto a los resultados numéricos como a las personas que forman parte de ella.				
23. Conoce usted el grado de interés y participación individual y colectiva por conseguir el beneficio común en la organización.	X			

24.El cambio de obreros y empleados es bajo (rotación de personal).				X
25.Los empleados se sienten orgullosos de su empresa y cualquier crítica hacia la misma es constructiva.				X
26.El porcentaje de asistencia del personal de la empresa es alto.		X		
27.El empleado se comporta ante el cliente con igual respeto que la empresa tiene para él mismo.	X			
28.Se mantiene informada a toda la gente de lo que sucede en la organización.				X
29.Los empleados trabajan con dedicación y efectividad sin importarles el horario.				X
Autonomía individual				X
30.Se confía plenamente en la capacidad y dedicación de los empleados y se les delegan asuntos y decisiones importantes.				X
31.Los empleados tienen la oportunidad de participar en la determinación de objetivos específicos de sus áreas y programan sus actividades como lo consideren conveniente.				X
32.Se da la oportunidad de que los empleados participen en equipo en la resolución de problemas de las organización.	X			
33.Se fomenta la iniciativa del personal.				X
Estructura				X
34.Los empleados gozan de absoluta libertad para determinar la forma de realizar su trabajo, una vez que sus jefes inmediatos los han orientado en los objetivos a alcanzar.				X

35. La supervisión es mínima, flexible y tiene el propósito de determinar si los empleados necesitan algún tipo de ayuda.	X			
36. Los manuales de normas y procedimientos, así como los niveles jerárquicos son excesivos.				X
37. En la empresa están establecidos y son conocidos por todo el personal los valores a seguir.				X
38. La organización sabe atraer y conservar el personal que le interesa.	X			
39. Se orienta a los empleados en la realización de su trabajo.	X			
40. El ambiente que predomina en la organización es de informalidad.			X <sup>74</sup>	
Tolerancia al conflicto y al riesgo				
41. Se considera un hecho natural el que haya diferencias entre jefes, subordinados y departamentos.		X		
42. Los gerentes escuchan y consideran las opiniones de los subordinados relativas a los problemas y formas de resolverlos.	X			
43. Se alienta a los empleados a cultivar sus destrezas y conocimientos especializados para que consigan un rendimiento superior.				X
44. Para los directivos, las crisis son oportunidades y no peligros.				X
Capacidad para dar un rendimiento sobresaliente				
45. La organización se caracteriza por la capacidad con la cual se desarrollan sus actividades en una o varias de sus áreas.			X	

<sup>74</sup> Predominan las figuras de autoridad y las acciones coercitivas.

46. La empresa aprovecha la energía y aptitudes de la gente para conseguir un desempeño efectivo.								X
47. La organización se orienta hacia la calidad, la productividad, el servicio al cliente, la innovación y las personas.								X

**INSTRUCCIONES:** La lista siguiente tiene declaraciones con respecto a su opinión sobre su empresa y sus operaciones. Marque hasta qué punto está de acuerdo o no con cada declaración. Si está fuertemente en desacuerdo o de acuerdo, marque el número 1 o el 7 respectivamente. Si sus convicciones no son tan definitivas, marque los números intermedios. No hay respuestas correctas o incorrectas, honestamente diga lo que piensa. En las declaraciones señaladas con un signo (-), las puntuaciones se calculan con valoración contraria, es decir, un 7 se calcula como 1, un 6 como 2, un 5 como 3.

	<i>Fuertemente en desacuerdo</i>				<i>Fuertemente de acuerdo</i>			
	1	2	3	4	5	6	7	
48. Los directivos de nuestra empresa raras veces interactúan con los clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7	
49. El personal de contacto con la clientela de nuestra empresa se comunica frecuentemente con los miembros de la dirección.	1	2	3	4	5	6	7	
50. Los directivos de la empresa raras veces piden sugerencias sobre el servicio al personal de contacto con los clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7	
51. Los directivos en nuestra empresa interactúan frecuentemente (cara a cara) con el personal de contacto con la clientela.	1	2	3	4	5	6	7	
52. En la empresa, la comunicación entre el personal de contacto y los niveles de dirección se produce básicamente por medio de memorandos. (-)	1	2	3	4	5	6	7	
53. Nuestra empresa tiene muchos niveles jerárquicos entre el personal de contacto y la alta dirección. (-)	1	2	3	4	5	6	7	
54. La empresa no asigna los recursos que se requieren para ofrecer un servicio de calidad. (-)	1	2	3	4	5	6	7	
55. La cantidad de papeleo que implica mi trabajo me dificulta el servir eficazmente a mis clientes. (-)	1	2	3	4	5	6	7	

56. En términos generales, lo que mis clientes quieren que haga y lo que mis superiores quieren que haga es lo mismo.	1	2	3	4	5	6	7
57. Mi empresa y yo tenemos la misma idea sobre cómo debería realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7

**INSTRUCCIONES:** En los siguientes reactivos, determine la opción que corresponde a la situación particular de su empresa y califíquela del 1 al 5 según el número situado a la izquierda de la respuesta escogida, es decir, si, por ejemplo, se eligió la respuesta a cuyo lado está el número 4, su calificación será de 4 puntos.

**58. Metas de productividad**

- 1) En los planes anuales de la organización no se establecen metas de productividad ( )
- 2) Las metas que se tienen en los planes anuales de la organización no son claras en relación a la productividad ( )
- 3) Las metas de productividad forman parte de algunos objetivos de la organización (X)
- 4) Existen metas de productividad específicas en el plan anual de la organización ( )
- 5) Las metas de productividad forman parte de los objetivos de la organización en todos los niveles ( )

**Calificación:** 3

**59. Apoyo del nivel superior para el mejoramiento de la productividad**

- 1) No hay apoyo de ningún nivel superior para mejorar la productividad. ( )
- 2) Hay poco apoyo de nivel superior para mejorar la productividad. (X)
- 3) Existen apoyos específicos por parte del nivel superior al mejoramiento de la productividad. ( )
- 4) Hay fuerte apoyo del nivel superior al mejoramiento de la productividad, no así por parte del nivel jerárquico siguiente. ( )
- 5) Hay fuerte apoyo al mejoramiento de la productividad de todos los niveles de la organización. ( )

**Calificación:** 2

**INSTRUCCIONES:** Suma un punto por cada respuesta afirmativa.

**Conocimiento de las condiciones externas**

**Grado de conocimiento sobre los cambios en el entorno.**

60. ¿ Se posee la información adecuada en relación a las disposiciones gubernamentales que inciden en la economía del país?

SÍ

NO

61. ¿ Está actualizada la información relativa a las disposiciones legales que afectan las actividades de la empresa?

SÍ

NO

*Calificación ( suma de las respuestas afirmativas ) : 0*

***Calificación del proceso de dirección: 91 puntos de 287***

**7. Incorporación de Valor Agregado**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos, los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márchese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas, si su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

<i>OPCIÓN</i>	<i>OPCIÓN</i>
1. El espacio físico de las instalaciones es muy reducido.	Las instalaciones cuentan con el espacio necesario para el buen desempeño de las actividades.
1 2 3 4	5 6 7
2. Las instalaciones de la empresa son inseguras.	Las instalaciones de la empresa son de alta confiabilidad.
1 2 3 4	5 6 7
3. La falta de mantenimiento de las instalaciones provoca alto deterioro de las mismas.	Las instalaciones de la empresa tienen constante mantenimiento por lo que no sufren deterioro.
1 2 3 4	5 6 7
4. En el proceso de producción se generan muchos desperdicios y se abate la calidad del producto.	Los desperdicios son mínimos y los productos son de calidad.
1 2 3 4 <sup>15</sup>	5 6 7

<sup>15</sup> En el área de banquetes casi no hay desperdicios, sin embargo, en el área de comedores industriales, si llega a haber desperdicios pues no existe una garantía de compra fija, es decir, si por ejemplo se solicita comida para 600 empleados, es posible que solamente asistan al comedor unos 500, por lo que el consumo no es total.



5. Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente desagradables	Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractivas.
1 2 3 4	5 6 7
6. Los sistemas de información son deficientes.	Los sistemas de información son ágiles y dinámicos.
1 2 3 4	5 6 7
7. No se llevan a cabo estudios de tiempos y movimientos.	Los estudios de tiempos y movimientos se realizan con regularidad.
1 2 3 4	5 6 7
8. La seguridad dentro de las instalaciones es inexistente	Se cuenta con un programa de seguridad dentro de las instalaciones de la empresa.
1 2 3 4	5 6 7
9. Los lugares de trabajo son incómodos e inseguros para los trabajadores.	Los puestos de trabajo cuentan con las condiciones de comodidad e higiene suficientes para el desempeño de las operaciones.
1 2 3 4	5 6 7
10. La distribución de la planta dificulta las operaciones productivas.	La distribución de la planta permite maximizar la eficiencia de las actividades.
1 2 3 4	5 6 7
11. Se desperdicia excesivamente la energía en los procesos de producción.	La energía utilizada en los procesos de producción se aprovecha al máximo posible.
1 2 3 4	5 6 7
12. El manejo de materiales es lento y retrasa los planes de producción.	El manejo de materiales es suficiente como para cumplir e incluso rebasar los programas de producción.
1 2 3 4	5 6 7

13. Las actividades de producción provocan daños ecológicos irreversibles en el ambiente.	Las actividades de producción están controladas de tal manera que los daños ambientales son nulos. Inclusive contamos con programas de mejoramiento ambiental.
1 2 3 4	5 6 7
14. No tomamos en consideración normas de protección ecológica.	La empresa cuenta con una estricta normatividad en materia ecológica. Estamos certificados por la norma ISO-14000.
1 2 3 4	5 6 7
15. No existen normas de seguridad y frecuentemente se registran accidentes durante las actividades de producción.	Se realiza una estricta reglamentación sobre la seguridad en la empresa. Se aplican programas de seguridad en la planta con regularidad. La tasa de accidentes es prácticamente nula.
1 2 3 4	5 6 7
16. No se utilizan materiales reciclados en ninguno de nuestros procesos.	En la mayor parte de nuestros procesos se procura la reutilización de materiales abatiendo así costos de producción pero sin detrimento de la calidad de nuestros productos o servicios.
1 2 3 4	5 6 7
17. La toma de decisiones en el área de producción se basa exclusivamente en el abatimiento de costos en el corto plazo.	La toma de decisiones en producción es muy cuidadosa y se supedita a los planes estratégicos de la firma en el mediano o largo plazo.
1 2 3 4	5 6 7

18. Nuestros procedimientos y comunicaciones no son satisfactorios.	Mantenemos en la organización de la compañía procedimientos y comunicaciones muy sencillos y claros.					
1	2	3	4	5	6	7

**INSTRUCCIONES:** En los siguientes reactivos, determine la opción que corresponda a la situación particular de su empresa y califíquela del 1 al 5 según el número situado a la izquierda de la respuesta escogida, es decir, si, por ejemplo, se eligió la respuesta a cuyo lado está el número 4, su calificación será de 4 puntos.

### 19. Medición de la productividad

- 1) La organización no cuenta con métodos para medir su productividad (X)
- 2) La organización sólo mide la productividad en función de términos financieros o de rendimientos presupuestales ( )
- 3) La organización mide la productividad sólo en aquellas áreas en las que pueden desarrollarse tiempos estándares ( )
- 4) Existe la medición de la productividad en algunos niveles de la empresa. ( )
- 5) Existe la medición de la productividad y se aplica en todos los niveles, departamentos y secciones de la empresa ( )

Calificación: 1

### 20. Cambios en la relación inversión- trabajo

Se trata de identificar cómo afectan a la productividad los cambios entre la inversión en activos fijos y el número de trabajadores.

- 1) Los cambios en la relación inversión-trabajo no están determinados. ( )
- 2) Los cambios en la relación se conocen, pero han influido negativamente en la productividad. ( )
- 3) Los cambios en la relación se conocen e influyen favorablemente para mejorar los niveles de productividad. (X)
- 4) La relación está determinada en la empresa y los cambios detectados han mejorado los niveles de productividad. ( )
- 5) Los cambios en la relación existente se conocen y son determinantes en el nivel de productividad. ( )

Calificación: 3

**21. Tendencia de la relación horas trabajadas a horas pagadas**

Las horas trabajadas resultan de restar a las horas que formalmente cumple un trabajador en la empresa (horas pagadas), las horas que no se utilizan directamente en realizar funciones.

Si la razón de  $\frac{\text{horas pagadas}}{\text{horas trabajadas}}$  es:

- |                   |                                  |
|-------------------|----------------------------------|
| 1) Más de 1.50    | <input type="radio"/>            |
| 2) De 1.40 a 1.49 | <input type="radio"/>            |
| 3) De 1.30 a 1.39 | <input type="radio"/>            |
| 4) De 1.20 a 1.29 | <input type="radio"/>            |
| 5) Menos de 1.20  | <input checked="" type="radio"/> |

*Calificación:* 5

**22. Remuneraciones**

Generalmente, los sueldos y salarios que se pagan respecto a los de la zona económica en la que está la empresa son:

- |                           |                                  |
|---------------------------|----------------------------------|
| 1) Menores en más del 20% | <input type="radio"/>            |
| 2) Menores del 1 al 20%   | <input type="radio"/>            |
| 3) Iguales                | <input type="radio"/>            |
| 4) Mayores del 1 al 20%   | <input checked="" type="radio"/> |
| 5) Mayores en más del 20% | <input type="radio"/>            |

*Calificación:* 4

**INSTRUCCIONES:** Suma un punto a la calificación final por cada respuesta afirmativa.

**Tecnología**

Determinar el grado en que se hace uso de la tecnología.

23. ¿Dispone la empresa de manuales operativos?

Sí

NO

24. ¿Se indica en los métodos y procedimientos, los dispositivos y herramientas que deben usarse en las operaciones?

( ) SÍ (X) NO

25. ¿Están establecidos tiempos estándares para cada operación?

( ) SÍ (X) NO

26. ¿Los trabajadores tienen a su disposición y alcance todo lo necesario para realizar sus operaciones?

(X) SÍ ( ) NO

27. ¿En la empresa se usa normalmente lo indicado en los manuales?

(X) SÍ ( ) NO

*Calificación (suma de respuestas afirmativas): 2*

**Instalaciones, maquinaria y equipo**

Verificar las condiciones en que se encuentran instalaciones, maquinaria y equipo.

28. ¿Tiene su empresa establecido un programa de mantenimiento preventivo para instalaciones, maquinaria y equipo?

( ) SÍ (X) NO

29. ¿El mantenimiento preventivo que se da es mayor que el correctivo?

( ) SÍ (X) NO

30. ¿Las actividades de mantenimiento preventivo generalmente evitan reparaciones urgentes?

( ) SÍ (X) NO

31. ¿Hay una área especial encargada del mantenimiento preventivo de instalaciones y equipo?

( ) SÍ (X) NO

32. ¿El tiempo promedio de reposición de las instalaciones de maquinaria y equipo es menor a 10 años?

( ) SÍ (X) NO

*Calificación (suma de respuestas afirmativas): 0*

***Calificación del proceso de incorporación de valor agregado: 84 puntos de 156***

**8. Abastecimiento**

**INSTRUCCIONES:** En el cuestionario se presentan opciones para cada uno de los reactivos. los que deberán ser calificados con valores entre 1 y 7. En cada pregunta se presentan alternativas extremas, márquese el 1 o el 7 si su empresa está en una de las situaciones extremas, si, su empresa se encuentra en una situación intermedia, marque el número que crea que corresponde más a su posición actual.

OPCIÓN	OPCIÓN
1. Los insumos provocan retrasos en la producción por su baja calidad.	La calidad que presentan los insumos facilita el proceso de producción.
1 2 3 4	5 6 7
2. La información sobre compras, fechas de entrega y control de inventarios fluye lentamente y es insuficiente.	La información referente a abastecimientos es suficiente y se cuenta con los sistemas necesarios para su manipulación eficiente.
1 2 3 4	5 6 7
3. La producción de los bienes o servicios queda interrumpida frecuentemente por deficiencias en el proceso de abastecimiento.	La producción de bienes o servicios se realiza con regularidad y los inventarios se encuentran siempre en el mínimo posible.
1 2 3 4	5 6 7

**INSTRUCCIONES:** Sume un punto a la calificación final por cada respuesta afirmativa.

Evaluar las condiciones en que se manejan los insumos.

4. ¿Tiene su empresa establecidas las políticas, reglamentos y procedimientos en materia de adquisición y almacenamiento de insumos?

( ) SÍ

(X) NO

5. ¿Se cuenta con presupuesto para adquirir servicios como mantenimiento de maquinaria y equipo?  
( ) SÍ (X) NO
6. ¿Se programa la adquisición y suministros de materias para evitar compras de emergencia?  
( ) SÍ (X) NO
7. ¿Se tienen referencias sobre sus proveedores?  
(X) SÍ ( ) NO
8. ¿Se dispone a tiempo de los insumos que requiere el proceso productivo en cantidad y calidad necesarias?  
(X) SÍ ( ) NO
9. ¿Se cuenta con una cartera variada de proveedores ?  
(X) SÍ ( ) NO
10. ¿Se difunde la información relativa a nuevos materiales, equipos, servicios y suministros a otros departamentos de la compañía?  
( ) SÍ (X) NO
11. ¿El área de abastecimiento mantiene un adecuado flujo de información con los demás departamentos de la compañía?  
(X) SÍ ( ) NO
12. ¿La actitud de los proveedores en la prestación de sus servicios asegura un abastecimiento oportuno y suficiente ?  
(X) SÍ ( ) NO
13. ¿La elección de proveedores no se basa exclusivamente en aquellos que ofrecen el precio más bajo?  
(X) SÍ ( ) NO
14. ¿Se realiza regularmente la planeación del requerimiento de materiales?  
(X) SÍ ( ) NO
15. ¿Se lleva a cabo el seguimiento de los pedidos para asegurar su cabal cumplimiento?  
(X) SÍ ( ) NO
16. Si se cuenta con pocos proveedores, ¿éstos son lo bastante fiables y comprometidos con la empresa como para evitar fallas sensibles en el abastecimiento?  
( ) SÍ (X) NO
17. ¿Se da capacitación suficiente a los agentes de compras?<sup>76</sup>  
( ) SÍ (X) NO
18. En la capacitación de los agentes de compras ¿se enfatiza la actitud ética que deben guardar en sus actividades?  
( ) SÍ (X) NO
19. ¿Siempre se revisan con cuidado los contratos de compra con el fin de evitar futuras controversias con los proveedores?  
( ) SÍ (X) NO

<sup>76</sup> En las demás preguntas relativas a agentes de compras se debe de considerar que existe sólo un encargado de realizar las compras dentro de la empresa y a su vez tiene subordinados.

20. ¿La empresa restringe a sus agentes de compras para aceptar obsequios de los proveedores y que puedan provocar conductas antiéticas?  
(X) SÍ ( ) NO
21. ¿Los agentes de compras vigilan ante todo los intereses de la compañía al realizar sus operaciones?  
( ) SÍ (X) NO
22. ¿El control de inventarios que se realiza actualmente ha minimizado los costos de almacenamiento de manera sustancial?  
( ) SÍ (X) NO
23. ¿El transporte de los inventarios es bastante eficiente?  
(X) SÍ ( ) NO
24. ¿Se cuenta con un sistema de información de inventarios eficaz?  
(X) SÍ ( ) NO
25. ¿El área de inventarios coopera con el de adquisiciones para lograr compras económicas y óptimas?  
( ) SÍ (X) NO
26. ¿La coordinación entre agentes de compras, personal de producción y vendedores es tal que se evitan los excedentes en los niveles de inventarios?  
( ) SÍ (X) NO
27. ¿El estado del almacén de inventario se revisa con la frecuencia adecuada?  
(X) SÍ ( ) NO
28. ¿Los datos del registro de inventarios son realistas y se pueden obtener oportunamente?  
(X) SÍ ( ) NO

Calificación (suma de respuestas afirmativas): 13

**Calificación del proceso de abastecimiento : 33 puntos de 46**



## Evaluación de resultados del diagnóstico de competitividad

## Interpretación de resultados

La tabla siguiente se compone por medio de los resultados obtenidos a lo largo del diagnóstico de competitividad

Proceso funcional	Puntos totales (1)	Puntos obtenidos (2)	Calificación (3)=(2)/(1) %	Factor de ponderación (4) %	Contribución a la competitividad (5)=(3)*(4) %	
Nivel de competitividad	324	261	80.55%	21.61%	17.31%	
	70	32	40.5%	5.27%	2.13%	
	115	45	39.13%	7.67%	3.00%	
	337	151	44.80%	22.48%	10.07%	
	155 <sup>1)</sup>	71	45.80%	10.34%	4.73%	
	287	91	31.70%	19.14%	6.07%	
	156	84	53.84%	10.40%	5.60%	
	46	33	71.74%	3.06%	2.20%	
						51.21%

Figura 52. Tabla de calificaciones

<sup>1)</sup> Si se hubiera tomado en cuenta el reactivo no 14 de este apartado, el total de puntos a considerar sería 155\*7=162

Tales resultados se encuentran dispuestos de la siguiente manera:

- En la primera columna se nombran los procesos funcionales analizados.
- La columna (1) presenta la puntuación total máxima obtenible para cada proceso funcional. Como ya se explicó en el capítulo anterior, estas cifras resultan al sumar la puntuación máxima alcanzable para cada reactivo del proceso en cuestión, tales cifras pueden variar pues pueden existir reactivos que no sean aplicables a la empresa dadas las características del giro al que pertenece, por ello vemos, en este caso que al proceso de mercado corresponde un máximo de 155 puntos y no 162, pues se ha eliminado uno de los reactivos en que se podían obtener hasta 7 puntos como máximo. Para el caso práctico que nos ocupa el total de puntos en consideración asciende a 1499 (suma de la columna (1)).
- La columna (2) muestra los puntajes obtenidos para cada proceso funcional de acuerdo a lo respondido en los cuestionarios.
- La columna (3) representa la calificación en porcentaje que resulta al dividir los puntos obtenidos entre los puntos totales en consideración para cada proceso.
- El factor de ponderación de la columna (4) es un indicador de la importancia específica que se ha asignado a cada proceso con respecto a la totalidad del diagnóstico. Se obtiene de dividir el total de puntos de cada proceso entre el total de puntos a consideración en todo el diagnóstico. De los datos de la tabla podemos ver que los procesos que más interesan en esta propuesta de diagnóstico son los referentes a recursos humanos (22.48%), calidad y servicio (21.61%) y dirección (19.14%).
- La columna (5) expresa en porcentaje el grado de participación de cada proceso funcional en la competitividad de la empresa analizada, es decir, en esta columna se representa la contribución de cada proceso a la capacidad de la empresa para contender dentro del mercado. Se puede obtener dividiendo (2) entre el total de puntos del diagnóstico (1499), o bien, multiplicando a (3) y (4).
- Finalmente, el nivel de competitividad de la empresa en cuestión, el indicador que representa la situación competitiva general de la organización, puede obtenerse de distintas formas, ya sea como resultado de la sumatoria de los datos de (5), ya sea como la sumatoria de (2) entre la de (1) o bien como un promedio de los datos en (3). Cualquiera de estos procedimientos de cálculo nos proporciona un valor aproximado de lo que deseamos.

Como se ha visto los datos que son de importancia para nuestro estudio (calificación individual del proceso, contribución a la competitividad y nivel de competitividad), están expresados en porcentajes. Los rangos de porcentaje y su interpretación quedan hasta cierto punto al arbitrio de quien aplique el diagnóstico pues ello depende de diversos factores incluyendo el giro de la empresa, la situación macroeconómica que impera en el país, las limitaciones fiscales o sociales que constituyen el entorno de la corporación, etc. A continuación proponemos una escala valorativa según rangos de porcentaje:

0-20%	Corresponde a niveles de desempeño paupérrimos, inaceptables desde los puntos de vista modernos de la competitividad, si se obtuvieron estas cifras en procesos clave para la empresa deben atenderse urgentemente.
21-40%	El nivel alcanzado representa serias deficiencias a las que se debe dar atención de inmediato. La reestructuración de los procedimientos y políticas de la organización es imperativo.
41-60%	Nos encontramos en un nivel de mera sobrevivencia. El flujo de operaciones y procesos está entorpecido por sensibles carencias en las estructuras de la empresa. Se cuenta apenas con los recursos indispensables para el desempeño de actividades básicas.
61-80%	El rendimiento es moderado, se deben de optimizar los procedimientos fundamentales para la empresa y prestar cierta atención a aquellos cuya prioridad es secundaria. Es factible pensar en tomar medidas a mediano plazo.
81-100%	Los niveles de desempeño obtenidos son aceptables, las necesidades básicas de la empresa se han superado, pueden existir carencias en aspectos no prioritarios que deben ser atendidas. Es casi seguro que el camino que se sigue conlleve al logro del grado de competitividad requerido en el mercado. Es necesario tener siempre en cuenta que aunque se haya conseguido un 100% de rendimiento, la mejora continua debe ser una filosofía dominante en las políticas de la empresa.

Figura 53. Escala valorativa de porcentajes

### **Evaluación**

Habiendo obtenido los datos del diagnóstico y contando con una escala de valoración, podemos ahora proceder a evaluar a la empresa de nuestro caso práctico. Para ello daremos las conclusiones referentes a cada proceso funcional y al final expondremos consideraciones generales del caso.

- **Calidad y servicio:** La calificación total obtenida para este aspecto fue de un 80.55%, es decir, un nivel aceptable para este proceso y que es muy probablemente el que ha permitido la sobrevivencia de la empresa ante los embates de sus competidores. Sin embargo, se deben tener en cuenta los resultados arrojados por los diagnósticos de calidad y servicio de manera individual. En el diagnóstico de calidad, la empresa obtuvo una calificación de casi el 57%, o sea que, en cuanto al proceso de calidad, tal cual, la organización tiene un nivel de mera sobrevivencia, sus principales deficiencias se centran en la comprensión del concepto de calidad en la organización y en la manera tan tradicional de realizar su control. Los datos arrojados por el diagnóstico de servicio, revelan que se tiene una buena asimilación de lo que significa la prestación de un servicio (lo cual elevó la calificación de la empresa hasta el 80.55%) pero existen problemas en la capacitación y motivación del personal para generar mejoras a este respecto y además la comunicación entre los mandos altos y medios con el personal de contacto es deficiente.
- **Administración y finanzas:** Este proceso alcanzó apenas una calificación del 40.5%, lo cual es un claro indicador de que uno de los problemas principales de la empresa es su falta de liquidez. No existe una planificación de las inversiones ni se hace una evaluación de las mismas, se tienen problemas para los pagos a corto plazo de obligaciones fiscales, salarios y préstamos. Realmente se nota que la administración de los recursos monetarios se hace de manera muy empírica, por lo que la firma se encuentra a la deriva en cuanto a sus finanzas.
- **Asimilación y desarrollo tecnológicos e innovación:** A este respecto la calificación obtenida fue del 39.13%, y es verdad, no estamos hablando de una empresa manufacturera y productora de bienes donde el uso de tecnología adecuada es prioritario, pero la carencia más sensible es la referente a la falta de motivación de los empleados y trabajadores para plantear innovaciones y mejoras en las operaciones y actividades cotidianas de la empresa. No existen estímulos de ningún tipo a la creatividad, raras veces son escuchadas y tomadas en cuenta las sugerencias que puedan provenir del personal directamente en contacto con los clientes. Como puntos a favor, se pueden mencionar el entrenamiento a los trabajadores para prever y solucionar problemas y el fomento de la cooperación dentro los equipos de trabajo de mandos directivos.
- **Desarrollo de recursos humanos:** En este aspecto se alcanzó un nivel del 44.80%, destaca nuevamente como carencia principal la falta de estímulos y motivación para trabajadores y empleados. Se advierte también que los salarios en su mayoría no alcanzan a proporcionar a los trabajadores niveles de vida decorosos que les permitan mantener actitudes positivas en sus labores. Se cuenta con programas de capacitación. La opinión de los trabajadores no se toma en cuenta pues no llega a existir confianza por parte de ellos para hacer propuestas ni se les motiva para procurarlo.

- **Mercado:** En este rubro, la calificación que alcanzó la empresa fue un nada halagador 45.80%. Lo cual no es de sorprender si se considera que las acciones que toma la empresa a este respecto son muy pocas y deficientes. Para tener una idea de ello, diremos que los “estudios de mercado” se realizan por vía telefónica. La empresa confía demasiado en su experiencia con los clientes para determinar las necesidades del mercado. No se hacen previsiones sobre los posibles competidores, no se estudian las causas de las preferencias de los clientes por los servicios que se ofrecen en el mercado, no existen estrategias de mercado definidas. Por otra parte, se tiene especial cuidado en el momento de prestar un servicio y se da atención personalizada a los clientes además de que se promueven ciertos tipos de promociones.
- **Dirección y planeación estratégica:** La organización cubrió con apenas un 31.70% los requisitos de este proceso funcional, y es en éste donde creemos que se centran la gran mayoría de los problemas de los que adolece no sólo Mexicana de Banquetes, sino muchas de las empresas micro y pequeñas del país. El área directiva de nuestro caso práctico está integrada en sus puestos clave por ejecutivos con un parentesco directo con el dueño, lo que no es de sorprender, siendo que ésta es una empresa familiar, pero dada la grave situación en que se encuentra la firma, cabe preguntarse si son ellos los más capacitados para ocupar tales puestos. La estructura organizacional es la que tradicionalmente impera en las empresas nacionales, con un director general omnipotente y en donde las relaciones entre directivos y subordinados son muy autoritarias, lo cual no permite la expresión de opiniones que sean tomadas en cuenta ni siquiera entre los mandos medios. El predominio del nepotismo es sensible. Otra deficiencia fundamental que se detectó es la carencia de planeación, no se tienen manuales de operaciones, todo funciona mediante el empirismo y el ensayo y error de las decisiones que se toman, no se tienen objetivos establecidos al mediano y largo plazos. Por otra parte, se fomenta la participación en equipos de trabajo reducidos, las relaciones entre mandos medios y bajos son de cooperación y retroalimentación. En resumen, el problema principal en la empresa se encuentra en el nepotismo y autoritarismo imperante en la alta dirección y en las relaciones de ésta con las estructuras subordinadas a ella.
- **Incorporación de valor agregado:** En este apartado se alcanzó un nivel del 53.84%, pero este es un claro ejemplo de los criterios que debe utilizar la persona que aplica el diagnóstico pues, si bien se trata de una calificación baja, hemos de considerar que la mayoría de los reactivos de este apartado se refieren a actividades de producción de bienes. Tratándose en este caso de una empresa que presta servicios de un giro como el de los banquetes, la evaluación no debe ser tan estricta como en otros procesos. Si acaso se debe prestar cierta atención en cuanto al mantenimiento preventivo de los equipos de la cocina y a las medidas de seguridad dentro de las instalaciones.
- **Abastecimiento:** Vemos que la calificación de este proceso llegó al 71.74%, un nivel aceptable si lo comparamos con los demás indicadores que arrojó el diagnóstico. Las principales deficiencias detectadas en este apartado se relacionan con la carencia de reglamentaciones y políticas en la adquisición de insumos, la fiabilidad de los proveedores, los flujos de información entre proveedores, departamento de compras y de inventarios. Entre los puntos a favor con que cuenta la empresa se tienen: una adecuada infraestructura de transporte, un sistema de registro de inventarios suficiente y el uso de la planeación para el requerimiento de materiales.

- ♦ **Consideraciones generales:** Para terminar con la evaluación de nuestro caso práctico, podemos decir que a partir de los resultados de la columna (5), el nivel global de competitividad de Mexicana de Banquetes, es del 51.21%, cifra que ni siquiera alcanza los grados de suficiencia para la operación eficiente de la organización. El proceso funcional que más contribuye con la competitividad es el de *calidad* con un 17.41%, que es el que seguramente permite a la empresa el mantenerse a flote pues se procura proporcionar un servicio personalizado a los clientes. Por otra parte, el proceso que menos contribuye es el de *administración y finanzas*, con apenas un 2.13%, lo cual no es de extrañar, pues el principal problema en el corto plazo para la empresa es su falta de liquidez. Por último se debe hacer una mención especial acerca del proceso de *dirección* pues a pesar de su elevada importancia relativa como componente de la competitividad (19.14%), apenas aporta un 6.07% al nivel de la misma en nuestro caso práctico y de entre los tres procesos más importantes (recursos humanos, calidad y dirección) es el que tiene la más baja calificación (31.70%). ¿Qué queremos decir con esto?, pues que el problema de raíz de la empresa Mexicana de Banquetes está en su área directiva, las fallas que se detectan en los demás procesos funcionales, directa o indirectamente han dependido de las decisiones que se toman en la alta dirección, y es lógico, que siendo una empresa familiar, como la gran mayoría de las que existen, el dueño de la misma ha considerado que lo más adecuado a sus intereses personales es colocar a sus parientes en los puestos clave, y sin embargo puede que no sean ellos los candidatos más idóneos para los manejos de la empresa. Por otra parte se debe considerar la falta de planeación tanto en el mediano como en el largo plazo.

## **CONCLUSIONES**

En el primer capítulo de este trabajo pudimos tener un paisaje general de las circunstancias económicas que dominan en el orbe; la globalización de los mercados, la integración de bloques económicos en torno a un país-potencia motor del comercio entre naciones de distintas regiones geográficas; la asimilación dentro de estos bloques de los países ex-socialistas, entre otros aspectos. Es en un mundo económico como éste, en el que México se ha insertado a través de Tratado de Libre Comercio de América del Norte y son por lo tanto las exigencias de este mercado mundial a las que nuestro país se ve obligado a responder de la mejor manera posible.

Las empresas micro y pequeñas medianas adolecen de diversos problemas que en un primer término podríamos ubicar en el área financiera y en segundo lugar en los campos del desarrollo y motivación de los recursos humanos. Dado que ellas constituyen la casi totalidad del soporte económico de nuestro país, resulta vital dar una atención especial a la resolución de estos problemas que las aquejan.

Ante tales perspectivas, el gobierno de México en esta última administración ha diseñado planes de desarrollo industrial para impulsar a las empresas nacionales dentro de los mercados mundiales. Hasta la fecha tales planes no han presentado los resultados que de manera ideal se pensaban obtener, sin embargo es necesario seguir poniendo atención en algunos de sus lineamientos generales como son los relativos a la promoción, desarrollo y seguimiento de las modernas técnicas de gestión de empresas y de las filosofías de calidad en las empresas, pero haciendo un especial énfasis en la necesidad de su adecuación a las condiciones económicas, políticas y socioculturales del país.

Teniendo en cuenta semejante panorama económico y la necesidad de hacer capaces a las empresas nacionales de competir eficazmente en los mercados, nos enfocamos, en el segundo capítulo, a definir el concepto de competitividad. Ya que estamos hablando de la necesidad de elevar la competitividad de las empresas y siendo el ingeniero industrial quien más tiene que ver con ellas y la optimización de sus operaciones, se hace obvia la relación de tal profesionista con el tema que ocupa a este trabajo. Definimos a la competitividad como un todo compuesto por procesos, factibles de hacerse extensivos a la mayor parte de las empresas que existen, que interactúan de tal manera que son el fundamento del quehacer empresarial.

Como una herramienta para aquellas organizaciones que realmente desean el alcanzar niveles de competitividad de clase mundial, presentamos una metodología para la realización de un diagnóstico acerca de su situación presente ante las exigencias de los modernos mercados. La idea que motivó el diseño de un método con estas características, nació de la evidente necesidad que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas de poseer una imagen cercana a la realidad y tener un punto de partida desde el cual impulsarse para elevar su habilidad para competir en el mundo de los negocios. Dados los bajos presupuestos con

que normalmente cuentan este tipo de empresas, se hizo necesario que el método de diagnóstico fuera de aplicación sencilla, económica y más o menos rápida. Si bien con ésta metodología no siempre se obtiene un análisis detallado de la empresa, sí se proporciona una idea de los puntos en que está fallando la empresa principalmente y señala los aspectos que deben ser priorizados a la hora de tomar decisiones para resolver los problemas de la corporación. Mediante este método de descomponer a la empresa en sus partes, encontramos la posibilidad de realizar un examen crítico de las circunstancias internas y externas que afectan a tales organizaciones económicasociales.

La metodología de diagnóstico que aquí se ha propuesto se fundamentó en el estudio detallado de diversos cuestionarios relacionados con los distintos aspectos que pueden considerarse en las organizaciones empresariales. Se identificaron las preguntas más idóneas, se graduó proporcionalmente el porcentaje de preguntas correspondientes a cada proceso de acuerdo a la importancia que se les da dentro de las modernas técnicas de gestión y se llevó a cabo la aplicación de la metodología propuesta en la empresa Mexicana de Banquetes S.A. para comprobar su efectividad.

A pesar de que se contó con el apoyo de personas de la empresa, éste no pudo ser más extensivo pues no se contó con el apoyo directo de los niveles de la alta dirección. Por ello la aplicación tuvo sus limitantes, a pesar de las cuales fue posible lograr resultados más o menos fiables pues la cooperación del personal fue plena. Realmente la aplicación en sí duró poco tiempo, aproximadamente dos semanas, el resto del trabajo, lo cual fue la parte más complicada, fue la recopilación de toda la información, su análisis y síntesis.

Como resultado de la aplicación de la metodología se pudieron determinar tres aspectos fundamentales que la empresa en cuestión deberá tener en cuenta a futuro:

1. El principal problema en el corto plazo es el relativo a las finanzas de la corporación. La falta de liquidez es un asunto que aqueja a una gran cantidad de Pymes en México y en Mexicana de Banquetes se ha convertido en un asunto de supervivencia.
2. El aspecto que más contribuye a que la organización pueda hacer frente a sus competidores es el cuidado que pone en la prestación de sus servicios y en la atención personalizada que se da a los clientes. A esto hay que agregar las promociones que normalmente hace a la clientela. Sin embargo, se tienen graves fallas en la mercadotecnia pues no se realizan investigaciones de mercado que puedan proporcionarle una idea más clara de sus ventajas y debilidades ante su entorno.
3. El proceso funcional que más ha descuidado la empresa y que requiere de un cambio radical en su concepción, es el proceso de dirección. Ya no es posible que en la empresa moderna sigan existiendo relaciones de nepotismo y autoritarismo en la alta dirección, si siquiera en el caso de una empresa familiar como ésta. En este mismo proceso se debe hacer hincapié en la urgente necesidad de realizar la planeación estratégica de la empresa,



verdaderamente es de milagro que esté sobreviviendo esta organización que está a la deriva en el mercado de su giro. Sin la planeación adecuada, no es de extrañar la grave situación financiera por la que atraviesa la corporación. Es también necesario que el concepto de calidad moderno permee en todos los niveles de la estructura organizacional.

### *Una propuesta de mejora*

Partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico, exponemos brevemente una serie de mejoras que pueden hacerse en cada proceso funcional para poder elevar el grado de competitividad, pero recalcamos una vez más que tales mejoras no podrán realizarse en absoluto si no se parte de la idea central que es el compromiso total de la alta dirección con tales propuestas:

- **Calidad y servicio:** El concepto de calidad debe impregnar a toda la empresa, debe de ser patente su conceptualización desde el momento de la capacitación del personal. Se deben dar estímulos para el personal que genere mejoras en la prestación del servicio al cliente; asimismo la comunicación entre los mandos medios y el personal de contacto debe ser más intensa.
- **Administración y finanzas:** Es necesario que se encuentren nuevas fuentes de financiamiento que no sean préstamos bancarios (cotización de acciones en bolsa de valores, créditos de NAFIN, por mencionar algunos). Debe contarse con un sistema de información que permita la toma oportuna de decisiones financieras. Debe hacerse la evaluación periódica de inversiones y reinversiones en la empresa.
- **Diseño e innovación:** Es necesario fomentar la motivación del personal para proponer mejoras e innovaciones de los servicios prestados a través de un sistema efectivo de estímulos. Se debe lograr que las relaciones entre directivos y subordinados sean de retroalimentación, para lo cual, la apertura y tolerancia de la alta dirección son imperativas.
- **Recursos humanos:** Fomentar el desarrollo de programas de capacitación que comprometan a los empleados y trabajadores con las actividades de la empresa. La opinión de los trabajadores dentro de los equipos de trabajo debe tomarse en cuenta. La empresa debe promover la superación de su personal mediante la implantación de programas que no sólo contemplan la satisfacción del mismo en sus actividades laborales, sino inclusive en aspectos de su vida personal, por ejemplo programas para elevar el nivel educativo, reuniones de convivencia, acondicionamiento de las instalaciones para hacerlas más cómodas, programas de incentivos a la productividad, premios al desempeño etc.
- **Mercado:** Realización periódica de estudios de mercado y utilización de la información obtenida para hacer reformas básicas en las estrategias de acción en el mercado de la empresa.
- **Dirección:** Es imperativo que se haga una revisión detallada del perfil de los puestos clave en la organización y que a partir de ésta se determine si las personas que ocupan tales puestos actualmente satisfacen ese perfil. En caso contrario, se deberán instrumentar medidas de entrenamiento y actualización de este personal clave para elevar la calidad de

su desempeño, o en el último de los casos, se deberá considerar seriamente el cambio de este personal por uno nuevo y mejor capacitado. Es de vital importancia que se lleve al cabo un proceso integral de planeación dentro de todas las estructuras de la empresa, pero en especial en las relativas a mercado, selección y desarrollo de recursos humanos, finanzas y calidad. De esta manera se podrá evitar que la empresa continúe a la deriva financiera y dando riesgosos traspiés en el mercado debido a los errores directivos. Finalmente se recomienda el desarrollo de un sistema de información que se revise periódicamente y que proporcione a la corporación una radiografía realista acerca de su situación tanto interna como externa.

Es así que a través de esta tesis se pudo constatar que la utilización de una metodología de diagnóstico como la propuesta puede ayudar a las empresas mexicanas a dar los primeros pasos hacia una competitividad de nivel internacional, al proporcionarles una imagen de sus circunstancias presentes para que puedan identificar las debilidades que deben atender prioritariamente y reconozcan y acrecienten la fortaleza de sus potenciales ventajas competitivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- \* Aburto Jiménez, Manuel. *Administración por calidad*, México, Compañía Editorial Continental, 1992.
- \* Baca Urbina, G. *Evaluación de proyectos. Análisis y administración del riesgo*, Segunda edición, México, McGraw-Hill, 1990.
- \* Günebra, Joan y Arana de la Garza, Rafael. *Dirección por servicio: la otra calidad*, México, McGraw-Hill, 1990.
- \* Hernández Laos, E. *Evolución de la productividad de los factores en México*, México, Ediciones de Productividad, 1973.
- \* Hopeman, Richard J. *Administración de producción y operaciones*, México, Compañía Editorial Continental, 1986.
- \* Poder Ejecutivo Federal. *Programa Nacional de Calidad*, México, s.e., s.f.
- \* Poder Ejecutivo Federal. *Programa de Política Industrial y Comercio Exterior*, México, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, 1995.
- \* Zeithaml, Valarie; Parasuraman, A. et al. *Calidad total en la gestión de servicios*, Madrid, Díaz de Santos, S.A., 1993.
- \* Waddoups, Ray. "La calidad en la educación. La base del progreso de un país. Una visión mundial", *Memorias del VI Congreso Internacional de Calidad Total. Liderazgo por calidad. Rumbo del México Competitivo*, Fundación Mexicana para la Calidad Total, México, D.F. 21, 22 y 23 de noviembre de 1994.
- \* \_\_\_\_\_. *Técnicas e instrumentos de diagnóstico de la calidad para mediana empresa*, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dirección General de Capacitación y Productividad, 1994. (Serie: Guías técnico-metodológicas para mediana empresa Núms. 1 a 12).
- \* \_\_\_\_\_. *Técnicas e instrumentos de diagnóstico de la calidad para pequeña empresa*, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dirección General de Capacitación y Productividad, 1994. (Serie: Guías técnico-metodológicas para pequeña empresa Núms. 2 a 13).
- \* \_\_\_\_\_. *Acuerdo nacional para la elevación de la productividad y la calidad*, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1992.

- \* \_\_\_\_\_ *Asistencia técnica para el desarrollo de sistemas de indicadores de productividad*, México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 1995.
- \* \_\_\_\_\_ *ISO 9 000*, México, Editorial Mont S.A. de C.V., 1994.

## HEMEROGRAFÍA

- \* Blanco, José. "Las propuestas partidarias", *La Jornada*, México, D.F., 23 de julio de 1997, p.10.
- \* Borghino, Mario. *Los siete hábitos de la gente eficaz. Un modelo para el cambio de cultura organizacional*. Stephen Covey, México, Covey Leadership Center, 1993.
- \* CANACINTRA. *Sector industrial mexicano*, México, s.f.
- \* Cazorla, Alicia. *El Programa Nacional de Calidad. Consideraciones generales*, México, FUNDAMECA, 1996.
- \* Centro Integrador de Negocios. *Cuestionario para la elaboración del diagnóstico preliminar*, México, 1997.
- \* FUNDAMECA. *Primer Inventario Mexicano. Esfuerzos y procesos para la calidad total*, México, FUNDAMECA, 1988.
- \* Peón Escalante, Joaquín. *Monografías 1*, México, FUNDAMECA, Año I/1, 1989.
- \* Hoffman, Zoltán. "Business process re-engineering, a new strategic paradigm shift in change management", <http://alpha.bzlogi.hu/papers/microcad.hof.html>, 1996.
- \* Márquez Ayala, David. "Reporte económico. Radiografía demográfica de México", *La Jornada*, México, D.F.; 23 de diciembre de 1996, p.30.
- \* Márquez Ayala, David. "Reporte económico. Un primer balance sobre el 96 ", *La Jornada*, México, D.F.; 31 de diciembre de 1996, p.25.
- \* Márquez Ayala, David. "Reporte económico. Primer bimestre. Avances y retrocesos", *La Jornada*, México, D.F.; 28 de abril de 1997, p.24.
- \* Apuntes de la materia Gestión de Empresas, México, Facultad de Ingeniería, UNAM, 1994.