

IV ANEJO

PARTE 1 – TEORIA DE LA EMPRESA

PARTE 2 - ENTREVISTAS PUESTOS DE TRABAJO

1 - FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE LA EMPRESA

1.1. Conceptos básicos de la metodología de los sistema

La Gestión Estratégica es el arte de anticipar y gestionar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones.

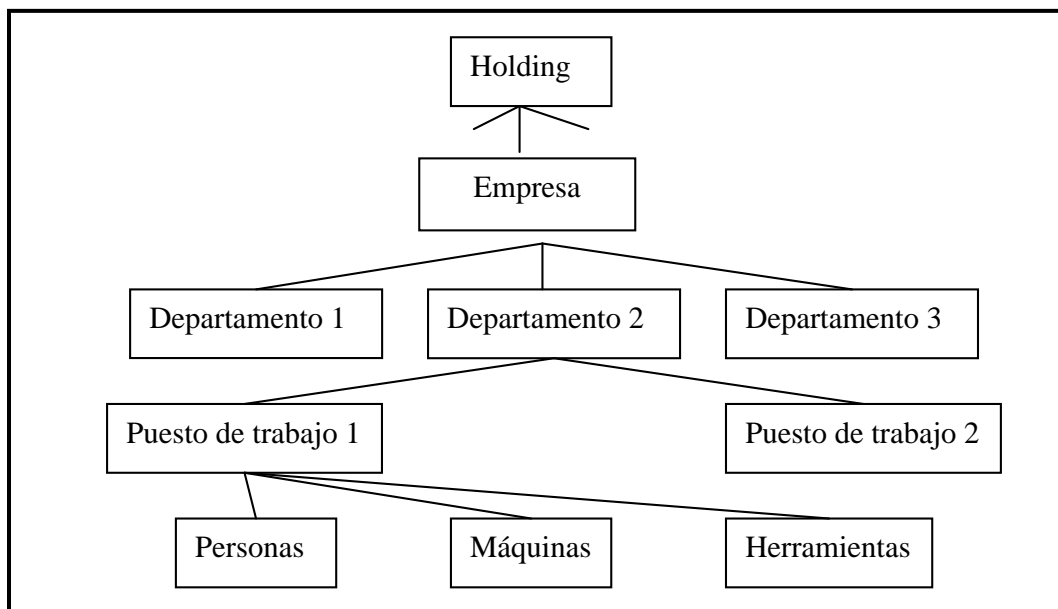
José R. Betancourt

Planificación

En la planificación se definen los objetivos que deben lograr la empresa y los caminos y estrategias para cumplirlos con un uso óptimo de los recursos disponibles

Planificación estratégica

Herramienta empresarial, creada por Michael Porter, que implica decidir ahora lo que se hará más tarde, incluyendo cuándo, cómo y a qué coste se hará. Para Porter la planificación estratégica es el proceso administrativo de compatibilizar los recursos de una organización con sus oportunidades de mercado. Sin un plan las organizaciones navegaran a la deriva en el mercado, ya que no sabrán que objetivos alcanzar ni como dar un paso hasta alcanzarlos.



Jerarquía de sistemas

Relaciones

Unen los elementos de un sistema o varios:

- Flujos de material
- flujos de energía,
- flujos de información

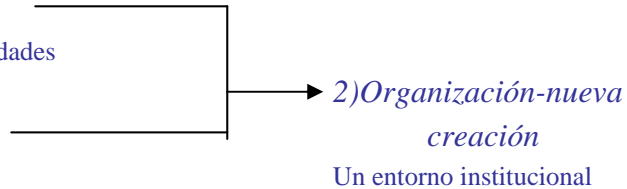
1.2 ¿Qué es la Gestión?

Funciones de la gestión (Ulrich, 1984):

1) Dirección de sistemas existentes

Definir objetivos, realización y control de actividades

3) Desarrollo, cambio, adaptación



1) Dirección: rutina, sistemas actuales

2), 3) Organización y Desarrollo = Nueva creación, Cambio, innovación

Dirección de sistemas

Nuestra sociedad esta formada por un gran número de sistemas sociales y socio técnicos, en los que las personas trabajan y logran objetivos comunes.

1.2.1. Escuela de Administración General e Industrial

Las primeras teorías comprensivas de la Administración aparecieron en 1920. Henri Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro “Administración Industrial y General”.

Esta escuela esta formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Algunos de ellos: Henri Fayol(1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Uriwick (N. 1891), Luter Gulick, entre otros. Esta corriente, cuya preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa, a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de su ínter relaciones estructurales se denomina teoría clásica. De allí, el énfasis de anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, la corriente anatómica y fisiológica desarrolla un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución), del todo (organización) hacia sus partes competentes (departamentos).

La atención se fija en la estructura organizacional, en los elementos de la administración, es decir en los principios generales de la administración, en la departamentalización. Ese cuidado en la síntesis y en la visión global permite una mejor manera de subdividir la empresa, centralizando la dirección en un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y administrativamente orientada. Su principal característica es el énfasis en la estructura.

Este considera dos tipos de comunicación dentro de la organización: las descendentes, mediante las cuales el superior da órdenes a sus subordinados y la ascendentes por medio de las cuales el subordinado eleva información para la continuación del proceso de tomas de decisiones. Aunque plantea en unas de sus trabajos el camino del “puenteo”, especie de comunicación horizontal la cual admite en oportunidades sumamente restringidas con conocimientos y aprobación superior y sometidas a un sistema especial de control.

Aportes

Dicha escuelas posee los siguientes aportes:

- 1- Desarrolla los primeros estudios y análisis de los aspectos de dirección y administración de las organizaciones.
- 2- Enuncia los 14 clásicos principios de Administración.
- 3- Aplica un concepto de división de la Empresa en áreas y una importante metodología administrativa la cual integra un importante punto de partida para la administración.

El método de Fayol consistió en haber planteado sistemáticamente conceptos y principios aun vigente, dado que son aplicables a la alta dirección de las empresas.

Funciones

La empresa tiene un conjunto de actividades que se definen en seis funciones básicas. Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales, relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de los bienes y de las personas.
5. Funciones contables, relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. Funciones administrativas: coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, por encima de ellas.

Elementos administrativos

Según Chiavenato, para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales. Desglosando estos elementos:

1. **Planificación:** involucra la evaluación del futuro y el aprovechamiento en función de él.
2. **Organización:** proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa y puede ser dividida en organización material y social.
3. **Dirección:** conduce la organización a funcionar. Su objeto es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales.
4. **Coordinación:** armoniza todas las actividades del negocio, facilitando su trabajo y sus resultados. Sincroniza acciones y adapta los medios a los fines.
5. **Control:** consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición.

Además, de acuerdo a Fayol la capacidad principal de un operario es la capacidad técnica en tanto que la capacidad principal del director es la capacidad administrativa, es decir, cuanto más elevado el nivel jerárquico del director, más domina esta capacidad. Por tanto, a medida que se sube en la escala jerárquica la importancia relativa de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la de la capacidad técnica disminuye.

Aunque la organización es en cierto modo igual a administración, Fayol hace una distinción sencilla: la administración es un todo del cual la organización es una de las partes. La organización es una unidad social y una función administrativa. Como unidad social en las que las personas interactúan, se divide en organización formal, que es aquella basada en una división racional del trabajo. Es la organización planeada, la que está en el papel. Por el otro lado, está la organización informal, que no es más que aquella que surge espontáneamente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal. Como función administrativa, la organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos responsables de ellos, unos con otros.

Principios generales

Todas las ciencias se deben basar en leyes. Fayol trató de definir sus principios generales de la siguiente manera:

1. **División del trabajo:** se debe especializar las tareas a desarrollar y al personal en su trabajo. Se propone producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Tiende a lograr la especialización de las funciones, así se eleva el rendimiento obteniéndose mayor producción y niveles de calidad.
2. **Autoridad y responsabilidad:** Es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia de los demás, esto genera más responsabilidades. Ambas deben estar equilibradas.
3. **Disciplina:** Esto depende de factores como las ganas de trabajar, la obediencia, la dedicación un correcto comportamiento.
4. **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
5. **Unidad de dirección:** Un solo jefe y un solo plan para todo grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Esta es la condición esencial para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoque. La unidad de mando no puede darse sin la unidad de dirección, pero no se deriva de esta.
6. **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:** Por encima de los intereses de los empleados están los intereses de la organización.
7. **Remuneración del personal:** debe haber una justa retribución para los empleados y para la organización.
8. **Centralización:** se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. **Jerarquía o cadena escalar:** La cadena de jefes va desde la máxima autoridad a los niveles más inferiores y la raíz de todas las comunicaciones van a parar a la máxima autoridad.
10. **Orden:** un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Debe estar debidamente puesto en su lugar y en su sitio, este orden es tanto material como humano.
11. **Equidad:** amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. **Estabilidad y duración (en un cargo) del personal:** la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Hay que darle una estabilidad al personal.
13. **Iniciativa:** la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. **Espíritu de equipo:** la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización, en una palabra son las bases de la administración. Hacer que todos trabajen dentro de la empresa con gusto y como si fueran un equipo, hace la fortaleza de una organización.

1.2.2. Escuela Burocrática

El sociólogo alemán Max Weber (1864 – 1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Se piensa que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Weber como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a eficiencia y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó, claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy premonitorio.

1.2.3. Escuela de Relaciones Humanas

La escuela de las Relaciones Humanas surgió, en parte, debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva ni armonía en el centro de trabajo. Esto hizo que aumentara el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia los Recursos humanos de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne”, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago.

En estos estudios se investigó la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por necesidades sociales, deseo de relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos.

Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

1.2.4. Escuela Psicológica

Abraham Maslow, [Douglas McGregor] y Herzberg, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tiene forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. McGregor presento otro ángulo del concepto de la persona compleja. Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis que llamó la Teoría X y la Teoría Y. Mientras que Herzberg planteó distintos elementos y factores que motivan, desmotivan o no motivan al factor humano dentro de la organización. Él explicó que todo lo que ocurra en la empresa relacionado con el individuo y su forma de sentirse, lo motivará; sin embargo, todo aquello que imponga reglas, políticas de la organización, salarios, entre otros, no lo motivarán pero de no estar lo podrán desmotivar.

1.2.5. Teoría de la Organización

La Teoría de las Organizaciones tiene como Objetivo Central el Descubrir las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Parte del Hombre Administrativo donde se identifica al ser que se comporta con relativa racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, y lo diferencia del Hombre Económico que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio.

James March y Herbert Simon realizaron una obra a finales de la década de 1950 donde plantearon cientos de proporciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigar en forma científica.

Uno de sus mayores aportes fue la Teoría de la decisión.

1.2.6. Dirección de sistemas

El contexto en el que se desarrolla la teoría de los Sistemas, es el de la Guerra Fría.

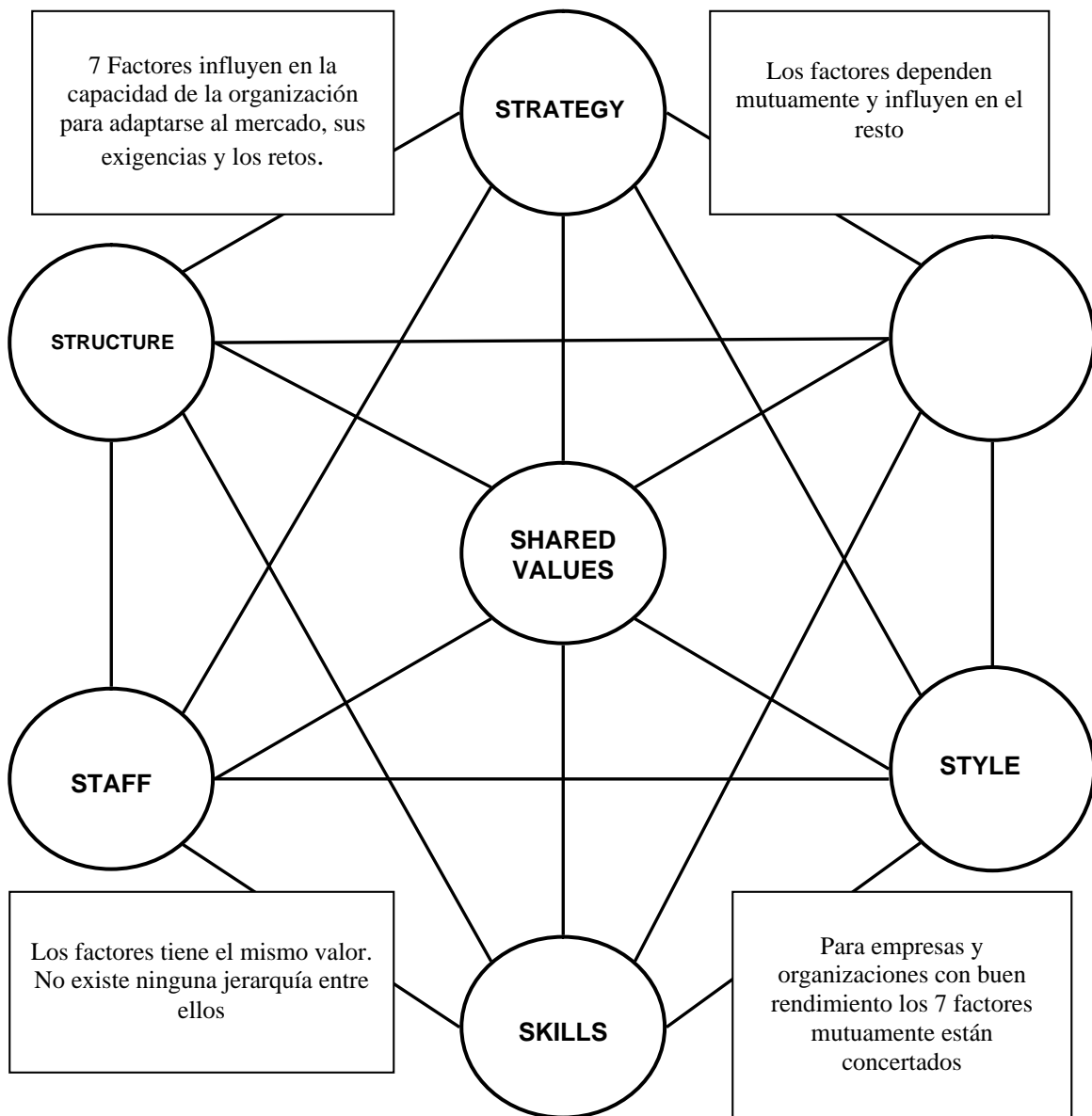
La teoría general de sistemas o teoría de sistemas (TGS) es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

Las Organizaciones Como Sistemas: Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.

2. VISIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA. EL MODELO 7S.

El modelo 7S de Watermann, R.H. se fundamenta en cuatro afirmaciones y sirve para la observación general de la empresa

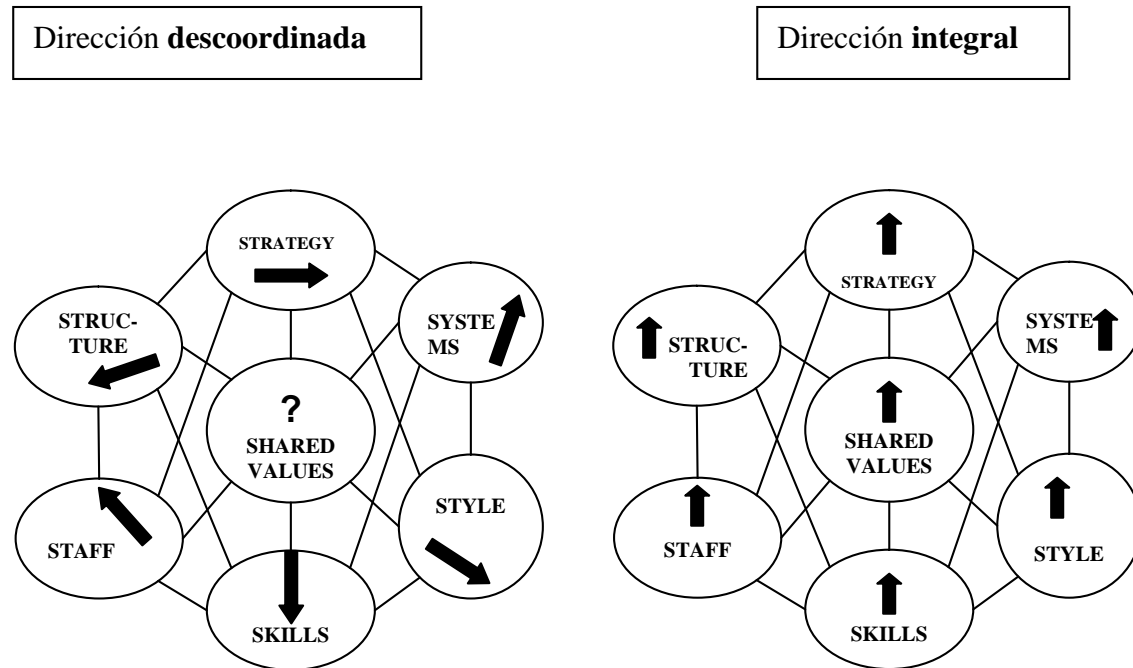


El modelo 7 S de Watermann

Este modelo de Waterman se basa en la experiencia de Waterman.R.H. en consultoría, destacando la prestigiosa consultora internacional McKinsey. Es un modelo de estructura la empresa muy práctico, ilustrativo y clarificador de la organización, estructuración y misión de una organización empresarial.

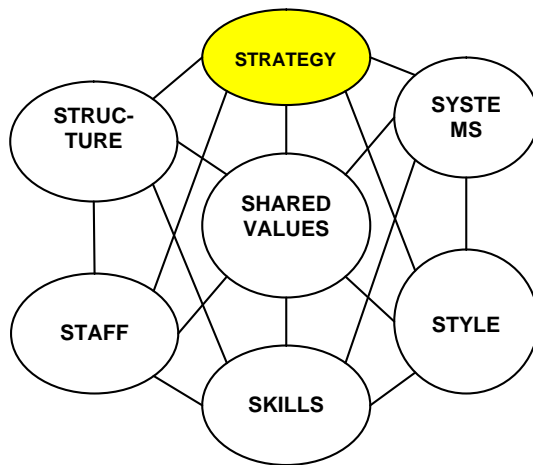
2.1. Dirección descoordinada e integral

De la dirección de empresa descoordinada a la dirección integrada .Cuando todos los factores que representan cada uno de los sistemas de una empresa se dirigen en una mismo sentido los resultados mejoran notablemente. Implica que no haya incoherencias o paradojas.



Dirección descoordinada e integral

3 – ESTRATEGIAS - Strategy



“Si Ud. no maneja su propio autobús, no importa mucho donde pretenda ir, porque no llegará de ningún modo”

Richard Bandler

«Todos los hombres pueden ver la táctica con la que yo realizo mis conquistas, pero son pocos los que son capaces de ver la estrategia que posibilita la victoria».

Tsun Tzu.

La estrategia es un plan de proceder para la obtención de una ventaja competitiva permanente. La estrategia contiene la asignación de los recursos necesarios así como las medidas a tomar para la consecución de los objetivos.

Las estrategias tienen como fin principal el obtener y mantener a largo plazo una posición competitiva en el sector de negocios actual o futuro que tiene o pueda tener la empresa. El desarrollo de estrategias competitivas no es nada mas ni menos que desarrollar la fórmula que permite a una empresa competir, cuales son sus metas, objetivos y las políticas de empresa necesarias para alcanzarlas. Las metas son el fin para alcanzarlas y las políticas seleccionadas los medios para alcanzarlas.

Para hablar del concepto “estrategia” y su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro de Tzun Tzu “El Arte de la Guerra”, en el cual, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra.

El término estrategia es de origen griego. *Estrategia*, estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar).

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Es sinónimo de rivalidad, competencia.

En el mundo helénico, que se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides. Ellos marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma se tienen a Polibio, Plutarco y Tito Livio que relataron sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era se considera al Emperador Julio César.

Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Príncipe" hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder asegurar la existencia del Estado.

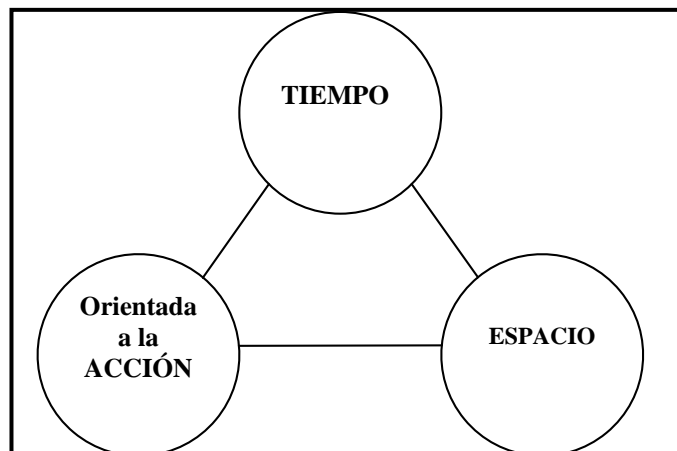
Con la Revolución francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, el que en su obra " De la Guerra", sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales.

El concepto "estrategia" se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 y expuesto en el libro de Igor Ansoff (1965), "Estrategias Corporativas".

En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) abordada por los autores Chawich C. B (1987), Betancourt (1995), Riveira A. y Sevillano M. L. (1995), Labarrera S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Mariño M. (1995) y Augier A. (1995). Esta última tendencia es empleada principalmente por autores cubanos (78 %), como se puede apreciar el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística.

En la literatura internacional, para referirse a la estrategia, erróneamente se emplean los términos *Planeación Estratégica, Dirección Estratégica, Gestión Estratégica, Administración Estratégica, Formulación Estratégica* y su equivalente en inglés, *Strategic Management*. En tal sentido se debe expresar que según la esencia y los pasos de los modelos revisados, el término adecuado es *Formulación o Planeación Estratégica* pues sólo abordan esta fase, la ejecución y el control, aunque se mencionan como fases no se integran desde la formulación, lo que ha traído consigo que no se logre la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo en el ciclo funcional de dirección.

La estrategia se basa en una planificación adecuada y esta estructurada en tres dimensiones:



Dimensiones de la planificación de la estrategia

3.1. Estrategias de supervivencia en situaciones de riesgo (de W.K.Hall)

Se deberá estar atento cuando aparezcan cambios que produzcan situaciones de riesgo:

- Los costes salariales fijos y variables sean elevados
- Altos intereses
- Competencia amenazante de países con costes salariales bajos o de empresas con elevada productividad
- Las “antiguas fórmulas” de éxito ya no funcionan más.

En 1982 Hall realizó un estudio para obtener las *estrategias competitivas* que más posibilidades de éxito para sobrevivir en situaciones de crisis.

Las *conclusiones* fueron las siguientes:

- Incluso en sectores poco atractivos y en situaciones de crisis es posible conseguir el éxito.
- Estrategias que han conducido al éxito poseen características similares.
- Empresas de éxito están por delante de la competencia en algún aspecto.
- Los problemas se generan siempre cuando los puestos directivos no funcionan correctamente.
- La diversificación fue en la mayoría de los casos un fracaso.

Las *estrategias que tuvieron éxito* fueron:

- Ofrecer los *mínimos costes* a una *calidad aceptable* y una política de precios para la elevación de la cuota de mercado
- Ofrecer el *mejor producto o servicio* al cliente con unos costes razonables y una política de precios que posibilite mantener la posición de la empresa y sus beneficios

A continuación se puede observar las diferencias en la visión y estrategias de cada tipo de empresa.

Características de las empresas centradas en:

COSTES	CALIDAD
Crece lentamente	Crecimiento rápido
Intentan evitar subidas de precios	Tienen precios altos un gran margen de beneficios
Margen de beneficio pequeño, para poder elevar el volumen de producción	Necesitan más inversión en investigación y desarrollo. También en marketing
Generalmente tenían alta inversión en instalaciones	Poseen más flexibilidad y pequeña inversión en activos

Por otra parte se puede deducir que las componentes que condujeron al fracaso fueron las siguientes:

- Todas las empresas con problemas *producían con mayores costes* o sin que el producto tuviera una destacada diferenciación de la competencia.

Análisis de la gestión estratégica y operativa de una empresa del sector del mueble.

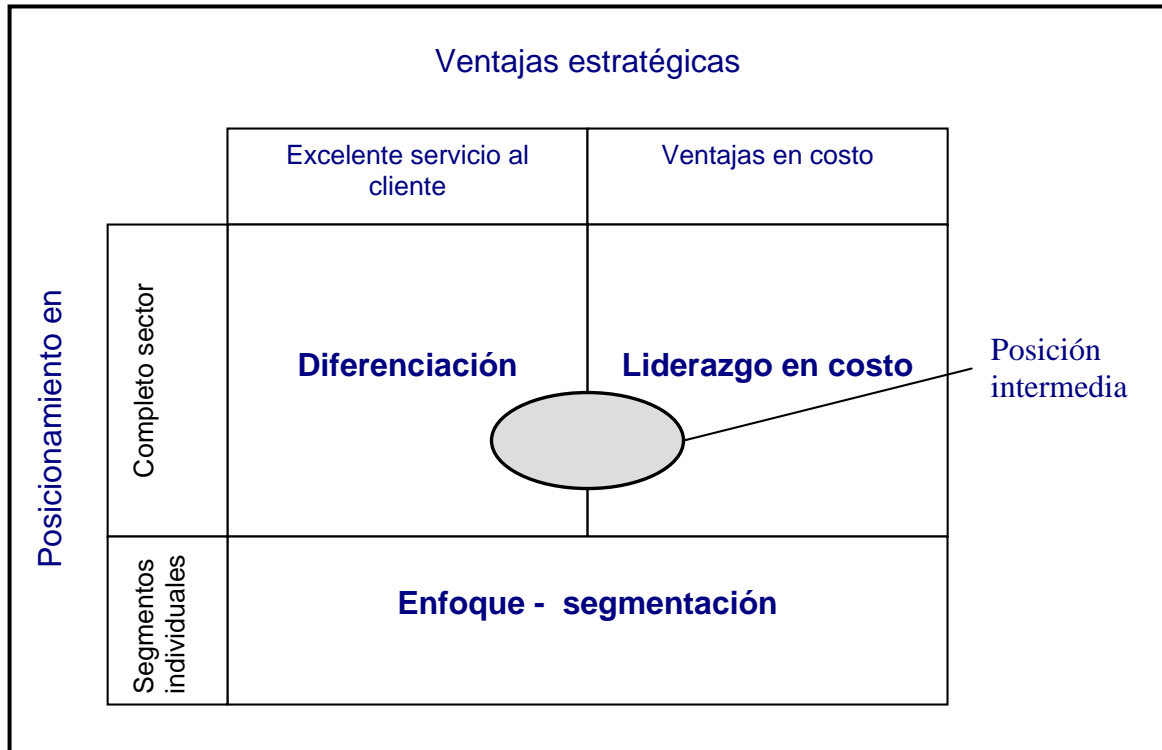
- Además, frecuentemente estaban por *debajo en la calidad* ofrecida.
- La competencia “desleal” de países con bajos costes salariales pueden conducir al declive de la propia empresa, pero nunca fue el factor único responsable del fracaso. Se trató de un posicionamiento estratégico inadecuado a las circunstancias.
- La diversificación trae raramente éxito, especialmente en situaciones de crisis.

3.2 Estrategias, modelos, métodos y mapas mentales

3.2.1. Estrategias fundamentales (de Porter)

Se diferencian cuatro estrategias fundamentales que la empresa debe conocer para saber posicionarse:

- 1- Liderazgo en costo (bajos).
- 2- Diferenciación
- 3- Segmentación – Enfoque
- 4- Posición indeterminada e intermedia



Estrategias fundamentales de Porter.

Porter ha identificado tres estrategias genéricas tendientes a producir daños importantes en las cinco fuerzas competitivas estas estrategias son:

- 1) **Liderazgo en costo**, la cual explota la experiencia y la tecnología de producción y distribución,
- 2) **Diferenciación** de productos o servicios para mostrar al cliente una ventaja sobre la competencia, y
- 3) **Segmentación**, enfoque por un segmento del mercado específico (nicho de mercado)

Liderazgo en Costo, la primera estrategia, requiere de una eficiente escala de posibilidades y un agresivo programa de reducción total de costos.

La posición de bajo coste, da a una firma tal favorable postura que puede continuar haciendo utilidades aún y cuando los rivales actúen libremente. Esta estrategia protege contra el poder de los compradores, porque la

competencia solo podrá ofrecer a los compradores precios de ganga debajo de los niveles del competidor más eficiente.

También suministra a la empresa una gran flexibilidad para contrarrestar incrementos externos de costos de los proveedores. Los factores inherentes al liderazgo en costo, tienden a desalentar la entrada directa de competidores porque las altas tasa de inversiones normalmente necesitan la obtención de significativas ventajas en costos. Finalmente, la ubicación de una firma dentro de esta estrategia es una favorable posición relativa a otras dentro de la industria frente a una competencia que derive de productos sustitutos

Diferenciación, la segunda estrategia genérica, se orienta a ofrecer productos que son percibidos a lo largo de la industria como únicos en su género. Altos precios pueden ser cargados a ese valor.

El éxito en la diferenciación, crea una posición desde la cual la firma puede defenderse por sí misma de las cinco fuerzas de la competitividad y ganar ventajas superiores industrialmente provechosas. La diferenciación produce amplios márgenes; proporciona flexibilidad y es "punta de lanza" de un poder adicional para el proveedor, y mitiga el poder del comprador al no tenerse la posibilidad de productos alternativos. Generalmente el consumidor es leal totalmente en esta estrategia, sobre todo, si la empresa está protegida de posibles entradas de nuevos productos sustitutos.

Finalmente, la estrategia genérica de **segmentación** (o enfoque), se refiere a la atención de un grupo específico de compradores, segmento de línea de productos, o área geográfica. Donde hay menor costo y las estrategias de diferenciación apuntan al logro exitoso de las metas a lo largo de la industria, bajo una orientación hacia un "nicho de mercado" angosto o concentrado. La premisa que subyace, es que una firma puede atender un mercado limitado más efectivamente, que si pretende competir más ampliamente.

Las empresas con éxito en la estrategia de **enfoque** tienen tanto una posición más defendible de las fuerzas competitivas, como ventajas superiores provechosas dentro de la industria. Esto se da cuando se tiene acceso a una alta diferenciación, en cuanto a la calidad o valor añadido del producto o servicio.

Aunque existen riesgos en cada una de las tres estrategias, Porter argumenta que dichos proyectos solo constituyen la "punta de lanza" para contender con las fuerzas hostiles del ambiente competitivo. Ampliando esta argumentación, Porter sugiere que las empresas que fallan en el acceso a una de las tres posturas estratégicas están "partidas por la mitad", y por lo tanto no tienen, casi protección frente a las cinco fuerzas competitivas.

Estas empresas "partidas por la mitad" tienen una pequeña o una gran posibilidad de fracaso. Cualquiera de ellas puede perder muchos consumidores, cuando estos demanden menores precios, o encuentren lo que demandan por reducidos márgenes de operación.

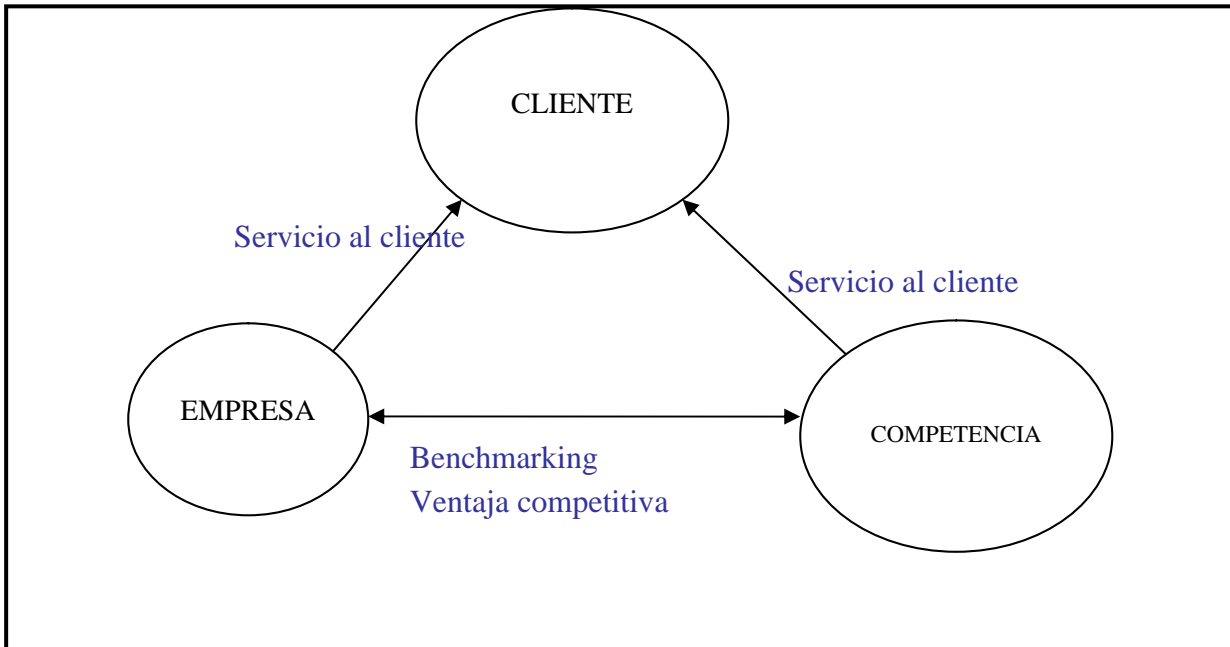
También pueden perder altos márgenes de negocio, cuando otras empresas obtengan diferenciaciones o enfoques específicos. Cambiar completamente para estas frágiles empresas, implica inicialmente asumir una decisión estratégica.

Cualquiera de las dos situaciones, implicará ya sea la búsqueda del liderazgo en costo, el enfoque o bien la diferenciación. La primera opción, usualmente implica una inversión intensiva para modernizar o expandir y conseguir una parte del mercado, aún de las ventas totales.

La **posición intermedia** siempre supondrá un mal posicionamiento estratégico. Se caracterizan por tener una escasez de cuota de mercado para poder combatir con el líder en precios. Y, además, no poseen un servicio excelente claramente diferenciado que justifique el mayor precio. Para evitar esta situación habrá que moverse a un liderazgo en costo o en dirección a una clara diferenciación con elevada calidad.

La lógica decisión entre estas alternativas depende de la capacidad interna de las empresas respecto al medio ambiente industrial y la fase de desarrollo en que se encuentren.

3.2.2. El triángulo estratégico y las cinco fuerzas competitivas.



El triángulo estratégico de Porter

- ¿Quiénes son nuestros clientes (potenciales)?
- ¿Cuál es nuestro segmento de mercado?
- ¿Cómo podemos ofrecer un mejor producto o servicio a nuestros clientes que la competencia?

Las cinco fuerzas de Porter - Análisis del ambiente:

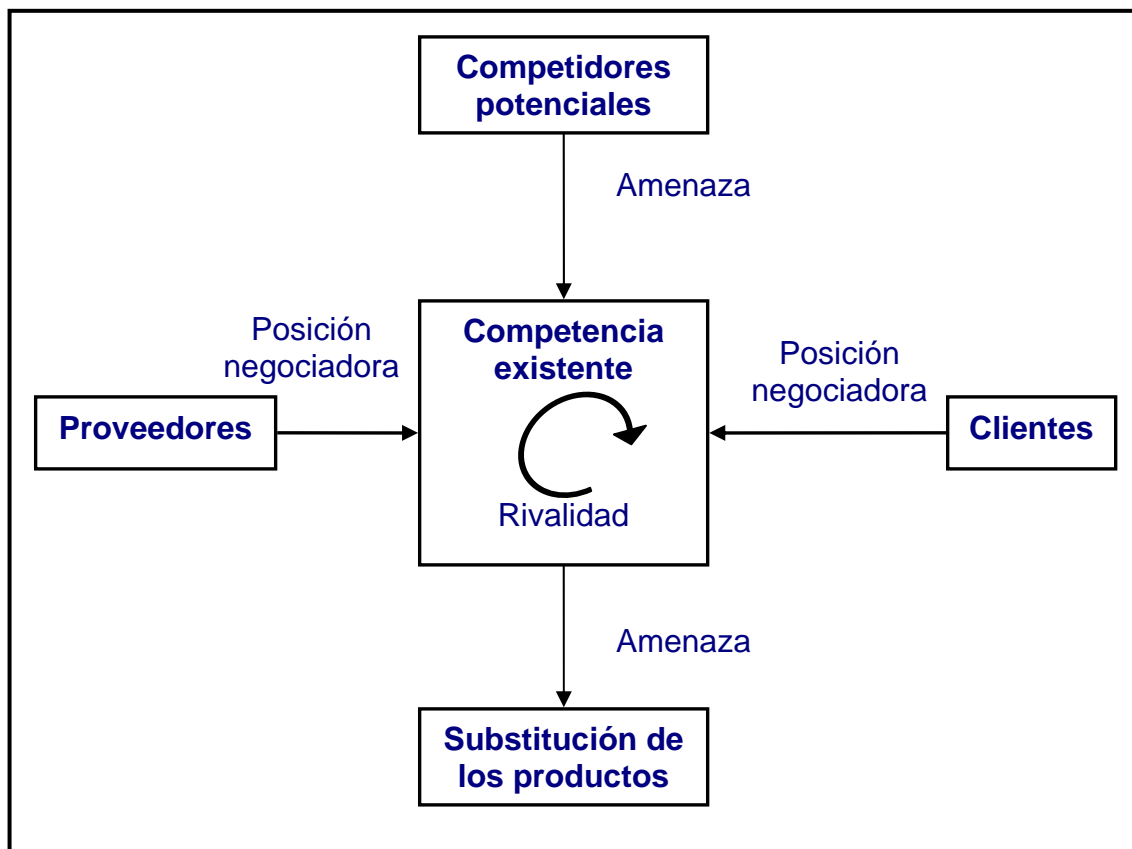
El desarrollo estratégico de negocios ha recibido quizás más atención que la estrategia corporativa. Al respecto, la más importante contribución en este rubro, ha sido el trabajo de Michael E. Porter; quien ha desarrollado un valioso esquema para el análisis de la estructura industrial, así como para formular la estrategia competitiva de negocios.

En el esquema de Porter hay dos elementos fundamentales:

- 1) Un modelo para examinar las fuerzas competitivas inherentes a una industria, y
- 2) la identificación de estrategias genéricas exitosas.

El modelo de Porter identifica las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia que se tiene en una industria y por lo tanto la ventaja potencial. El subraya cinco fuerzas en su modelo:

- La rivalidad entre las firmas existentes.
- La amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de productos sustitutos.
- El poder de regateo o de negociación de los compradores.
- El poder de regateo o de negociación de los proveedores.



La Rivalidad entre las Firmas Existentes

Es lo más familiar, las tácticas como *competencia* de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento de servicios para el consumidor. La fuerte rivalidad se desarrolla cuando una o más firmas sienten la necesidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos usualmente conllevan a su vez reacciones de las firmas rivales.

La lucha competitiva, en general, afecta a la industria entera y a las empresas. Algunas veces, de alguna manera, puede traer beneficios a las industrias, como cuando las batallas publicitarias incrementan la demanda de los productos de toda la industria del ramo.

La *intensidad de la rivalidad* en una industria resulta de la interacción de algunos factores estructurales. Si las firmas son numerosas y relativamente balanceadas en tamaño, la rivalidad tiende a ser más intensa que si la industria es dominada por una sola o por pocas firmas.

La *tasa de crecimiento* de la industria es un segundo factor significativo, porque la competencia por mercados tiende a ser más intensa si hay un bajo crecimiento industrial. Ejemplo de ello está en la amarga lucha entre las industrias productoras de cerveza y bebidas suaves. Industrias con altos costos fijos (tales como las del papel y del aluminio) y aquellas que carecen de productos diferenciados (por ejemplo de productos químicos) son vulnerables a las luchas competitivas muy rudas.

La Amenaza de la Entrada de Nuevas Firmas a la Industria

Representa una importante fuerza competitiva, porque *limita el margen de maniobra* de los competidores existentes. La seriedad de las amenazas depende de la reacción de los competidores existentes ante las expectativas de una potencial entrada y las barreras de entrada existentes en la industria.

Si hay expectativas de un fuerte contraataque por parte de los competidores existentes, la entrada de nuevas empresas se desalentará, por el contrario, si la respuesta esperada es diferente, se estimulará la entrada.

Existen *barreras estructurales* que son reconsideradas cuando se evalúan seriamente las implicaciones de las amenazas de entrada:

Economías de Escala -reducción de costos unitarios por incrementos periódicos en los volúmenes- representan una barrera de entrada. Si las economías de escala prevalecen en la industria, las nuevas firmas deberán entrar a gran escala conjuntamente con fuertes inversiones, o bien deberán aceptar las implicaciones de su desventaja en cuanto a costos.

La *Diferenciación de Productos*, que crea en los consumidores total lealtad a la marca representa otra barrera. Las diferenciaciones obligan a los interesados en entrar a vencer las lealtades existentes.

La presencia de *Costos Cambiantes*, que en cualquier momento pueden poder al comprador en condiciones de sustituir un artículo por otro, constituye otra barrera de entrada. Si los costos cambiantes son altos, para el recién entrado, significa la necesidad de mejoramiento y desarrollo y/o costos para persuadir a los compradores a cambiar hacia sus productos.

Ganar el *Acceso a Canales de Distribución* puede ser también una importante barrera. Las fábricas de nuevos productos alimenticios, por ejemplo, deben persuadir a los comerciantes para obtener espacios en sus estantes. La propia limitación de espacio en la estantería, requiere de duros esfuerzos promocionales para vencer esas barreras, algunas veces, la mayoría, para el que entra, implica la creación de nuevos canales de distribución.

Las Políticas Gubernamentales, pueden servir de barrera de entrada. Este es obviamente el caso de las industrias controladas donde se requiere una licencia específica para su operación. Además, otras restricciones gubernamentales, tales como reglamentos de protección ambiental, regulaciones sanitarias y exámenes de alimentos e insumos, pueden crear sutiles barreras que para pasarse implican requerimientos de capitales y tecnologías sofisticadas si se quiere entrar.

La Amenaza de Productos Sustitutos

Es otra fuerza que afecta la estructura de la industria. En ese sentido, todas las firmas en una industria, compiten con industrias de productos sustitutos. Así, las industrias del aluminio y del acero compiten cada una con otras, y las del transporte aéreo compiten con las de autobuses y de ferrocarriles. La disponibilidad de productos sustitutos, sitúa los límites en los precios que las industrias pueden soportar, y también delimita sus utilidades potenciales.

El mayor peligro de los productos sustitutos, está en los probables mejoramientos a los precios, y desarrollos de las características *vis a vis* de los productos de la industria. En ocasiones, la demanda de azúcar declina considerablemente en respuesta a la diversidad de bajos precios, gustos y sustitutos de azúcares.

Los Compradores de Productos Industriales

Representan otra fuerza que debe ser considerada en el análisis del ambiente competitivo. El poder de compra puede reforzar precios bajos y puede obtener concesiones en calidad y servicio de las firmas en una industria, derivando en menores utilidades.

En general, si una empresa compra grandes volúmenes en relación a las ventas totales de otra, la firma proveedora está en clara desventaja. Las firmas proveedoras pueden también estar en desventaja si ellas fabrican productos estandarizado o no diferenciados, y si estos productos sufren pocos cambios de costos.

Por otra parte, si la principal firma compradora representa una amenaza real de integración hacia atrás (por ejemplo: Realizar ella misma los procesos de manufactura y no únicamente vender), obtendrá concesiones.

El Poder de Regateo de los Proveedores

Es la última de las fuerzas competitivas identificadas por Porter. El poder de los proveedores puede representar una considerable influencia sobre las firmas compradoras, asimismo puede tener impactos en las utilidades de la industria. Las compañías químicas, por ejemplo, erosionan las utilidades de los envasadores de aerosoles, mientras que éstos, han sido incapaces de sobrepasar estos precios ante la amenaza de que los compradores los manufacturen por sí mismos.

Las condiciones bajo las cuales los proveedores logran extender su poder de negociación, tienden a reflejar preferencias en sus compradores. Así, si la industria proveedora está dominada por pocas firmas y está más concentrada que la industria a la cual vende, esta será capaz de sobrepasar precios y términos.

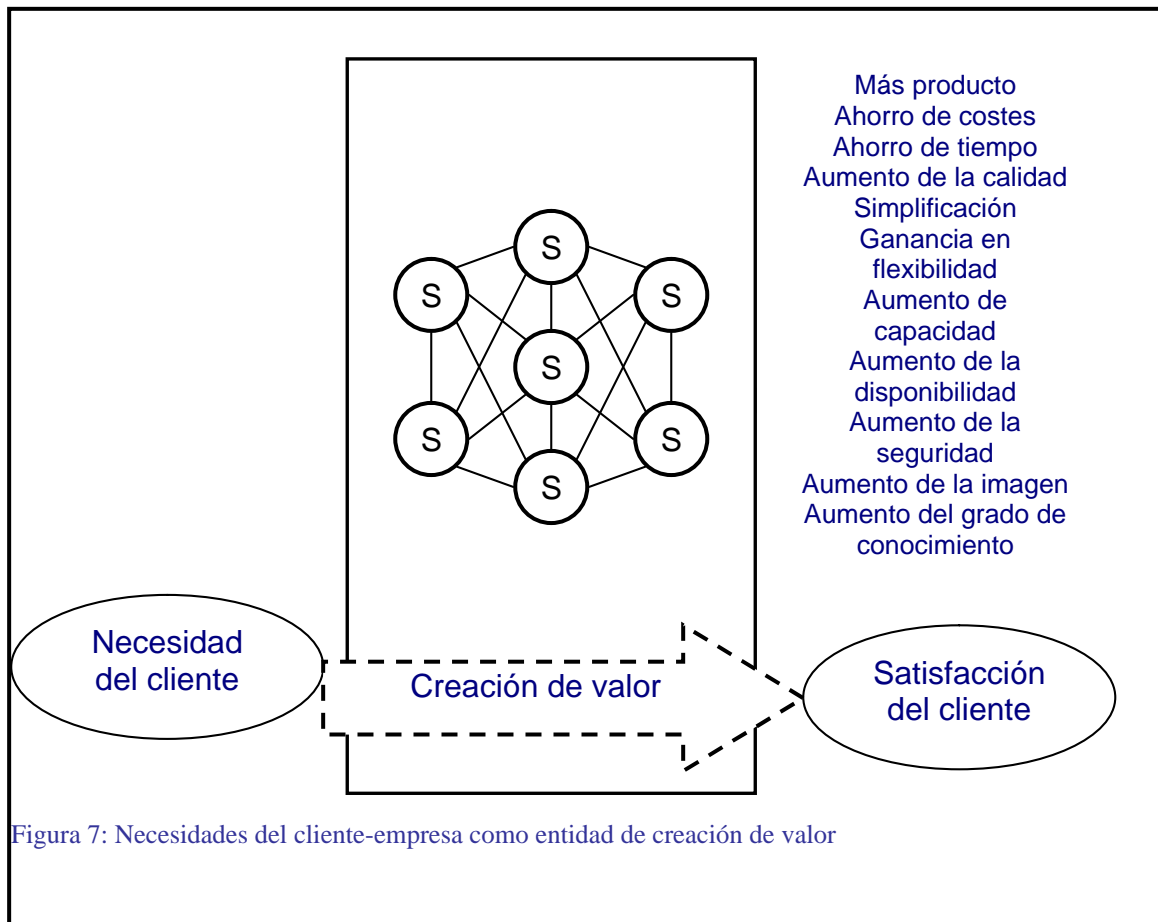
Si la industria vende productos diferenciados, tiene una estructura de costos cambiantes, o no está obligada a competir con productos realmente sustitutos, estará también en una posición retadora para las firmas compradoras. Por otra parte, si el grupo proveedor representa una amenaza creíble de integración hacia adelante, no está en una posición de exprimir a las empresas compradoras.

Las cinco fuerzas que conducen la competencia industrial, deben ser cuidadosamente analizadas por la administración cuando se comienza a formular una estrategia competitiva. Porter señala, que la clave de una exitosa estrategia está en el *desarrollo de una posición* que evite al máximo hacer a la empresa vulnerable a

dichas fuerzas. Por supuesto, las fuerzas individualmente asumen diferentes niveles de importancia en cada industria.

Por ejemplo: para la industria del acero, en la sustitución de materiales y la competencia extranjera están las claves para prepararse contra el ataque, pero en la industria de tanques de almacenamiento, las fuerzas emergentes de compradores con poder, se encuentra en las compañías petroleras

La empresa debe satisfacer las necesidades del cliente:

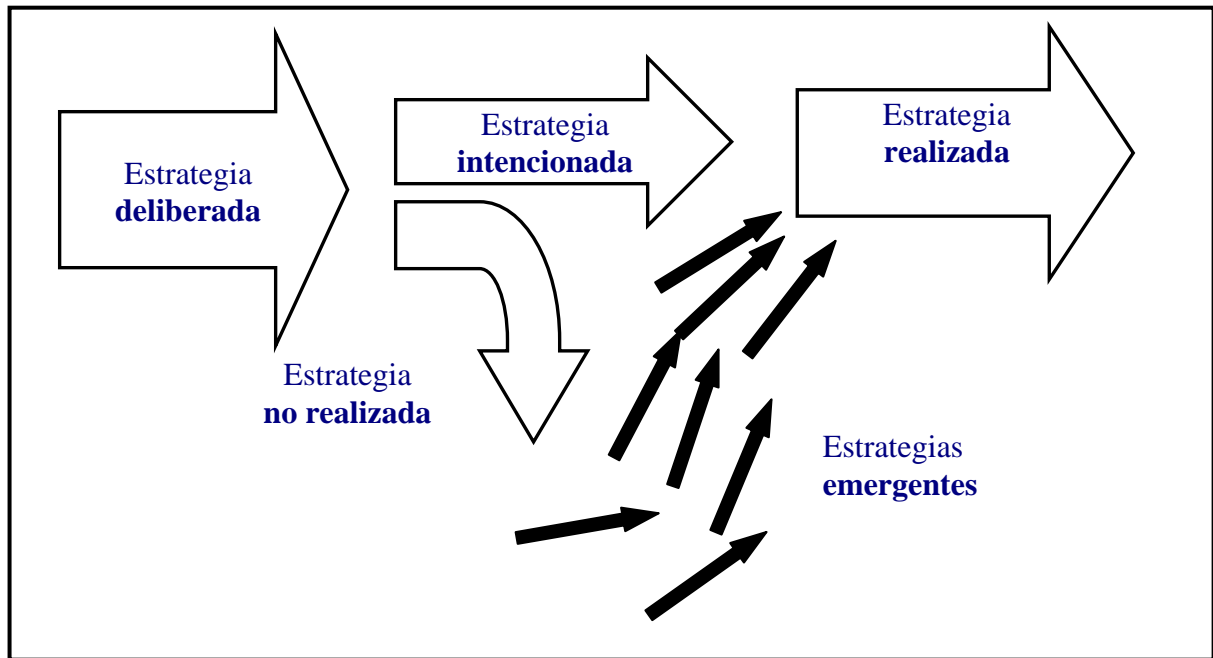


Premisas:

1. Considerar a la empresa como un portafolio de recursos
2. Con menos recursos se puede ser líder en le mercado
3. Algunas empresas aprovechan mejor sus recursos que otras
4. La mejora de los resultados se debe a un aumento del numerador (ganancia) o disminución del denominador (inversiones)



Evolución de la estrategia (H. Mintzberg)



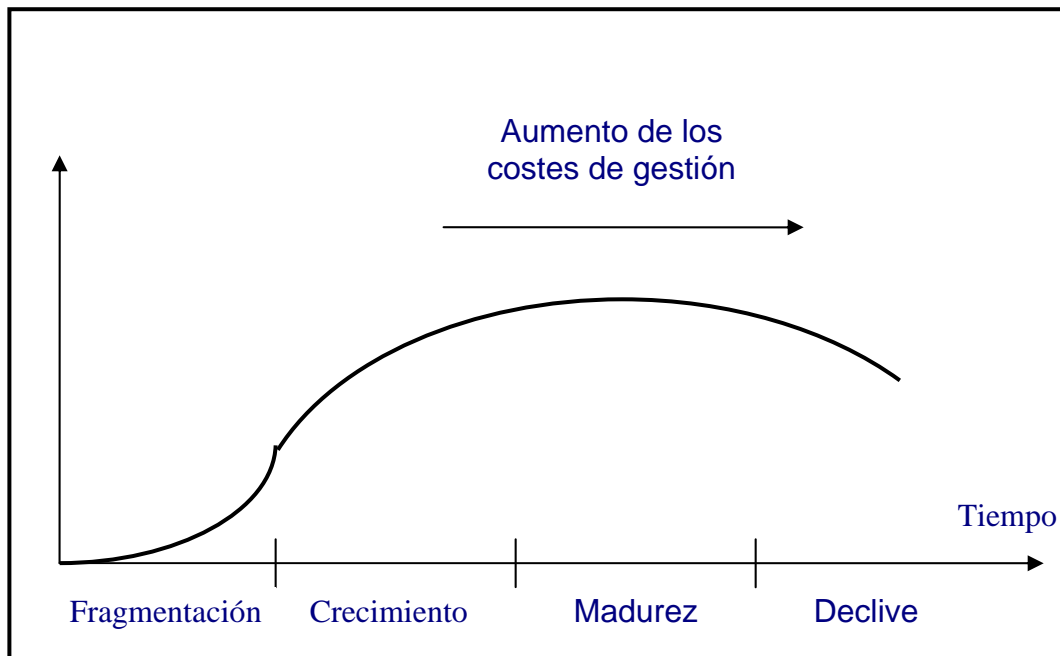
Evolución de la estrategias

3.2.3. Situación del sector

Las siguientes consideraciones deben mostrar que existen sectores que a lo largo del tiempo cambian y que por ello se debe adaptar la estrategia a la situación actual.

Consideremos los resultados obtenidos por las investigaciones de Hall. Debemos diferenciar entre los siguientes casos:

1. *Sector fuertemente fragmentado:*
Muchos competidores, (todavía) ningún líder de mercado
2. *Sector en crecimiento:*
En la mayoría de los casos a través de innovaciones técnicas y nuevas necesidades de los clientes. Situación cómoda: hay lugar para todos. *Situación de buen tiempo*
3. *Sector maduro:*
Más competencia, capacidades sobrepasadas.
Escasez de beneficios-endurecimiento de la competencia.
4. *Sector en declive:*
Sustitución tecnológica, modificación de las necesidades y demandas. Situación difícil.

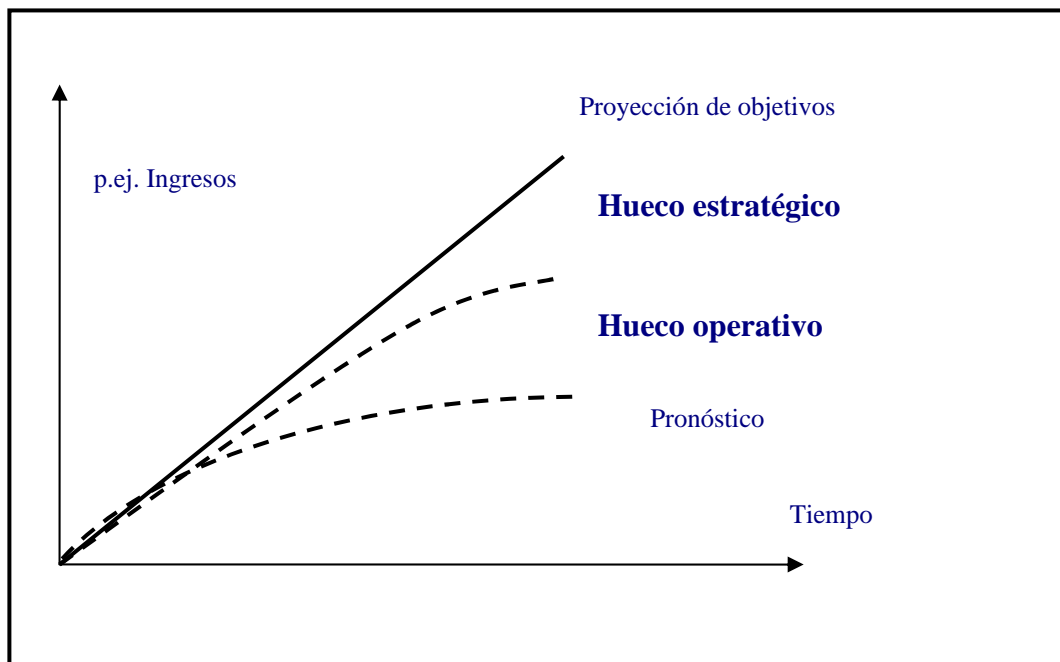


Diferentes situaciones en el sector

3.2.4. GAP Analysis – análisis de huecos

Entre el supuesto desarrollo de la empresa (“lo que sucede, si no sucede nada”) y los objetivos previstos, existen, como norma general, un hueco (Gap). Es una tarea del análisis GAP, mostrar los motivos de dicha falta. Pasos:

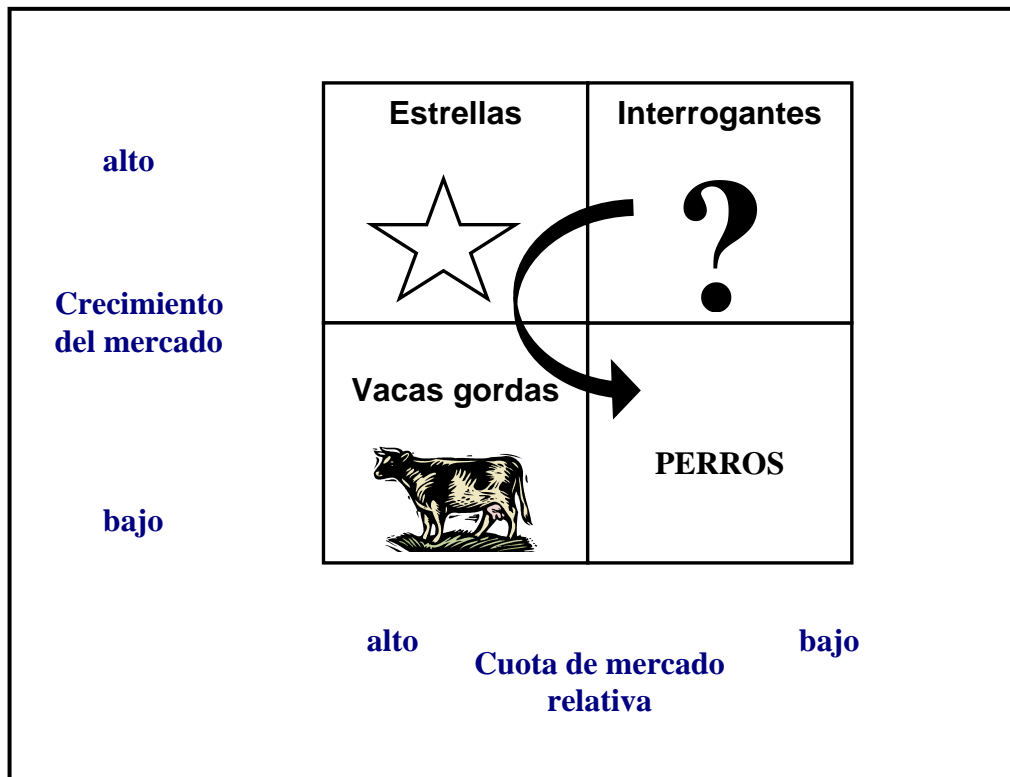
- Se puede deducir de la situación inicial como se desarrollaran, por ejemplo, ingresos, facturación, beneficios, si no realizamos ningún cambio en la política general de empresa.
- La planificación de objetivos proporcionara que facturación, Cash- Flow o beneficios serán necesarios para cubrir las inversiones, los intereses del capital o los costes del personal.
- De estas afirmaciones se obtiene un hueco, que debe ser cubierto por otras actividades.



El *hueco operativo* se caracteriza por una introducción óptima de la racionalización de las actividades (punto importante: los productos y sus mercados actuales)

El *hueco estratégico* se caracteriza por innovaciones en los productos y por desarrollo de nuevos mercados (punto importante: nuevos productos y mercados)

3.2.5. Análisis portafolio (Matriz BCG)



La **Matriz de crecimiento - participación**, conocida como **Matriz BCG**, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The *Boston Consulting Group* en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina.

Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. A partir de esta clasificación surgen elementos para gestionarlos. Así una de las variables de la matriz es el crecimiento del mercado y la otra la participación de la empresa en el mismo. Con esto se dan cuatro situaciones: a) Gran crecimiento y Gran Participación de Mercado. b) Gran crecimiento y Poca Participación de Mercado. c) Poco Crecimiento de Mercado y Gran participación y d) Poco crecimiento de mercado y poca participación de mercado.

Entonces, si el mercado está creciendo hay que invertir dinero para mantener la posición y mucho más para crecer. Esto hace que las ganancias sean pocas pero que crezca el volumen de negocio. Cuando el mercado se estabiliza las ganancias son grandes.

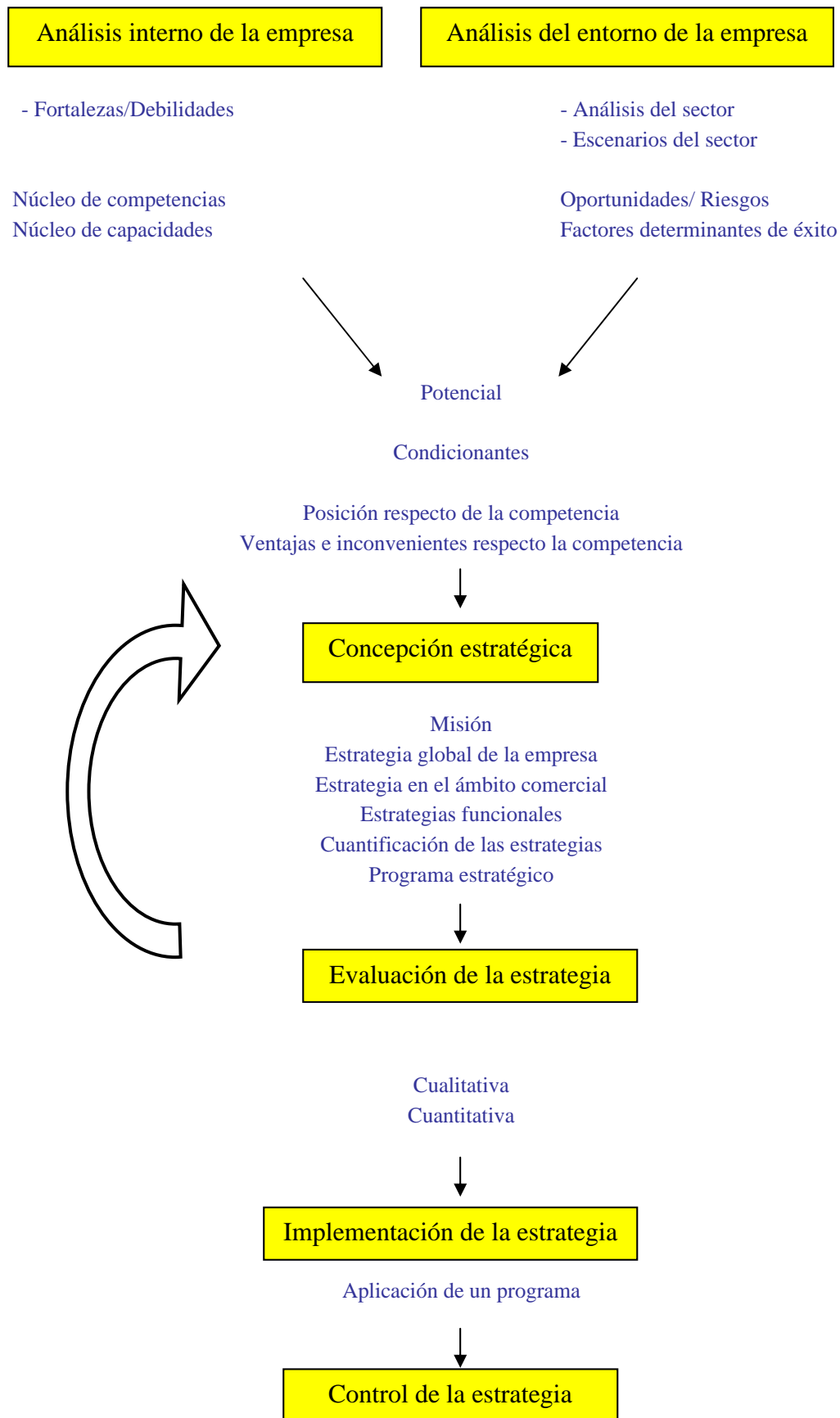
Al caso b) Se le conoce como **incógnita**, ya que no se sabe bien qué puede pasar con ese negocio y la clave está en que necesita mucho dinero para funcionar. Al caso a) se le conoce como **estrella**. Precisa dinero pero genera dinero así que básicamente precisa buena gestión.

Un mercado estable en su crecimiento es predecible y fácil de administrar. Pero estabilidad implica también que no hay sorpresas excelentes, ni grandes oportunidades.

Así el caso c) se conoce como **vaca lechera**, ya que sin invertir mucho dinero ni gestión se generan grandes cantidades de ingresos. En sí las empresas con muchos negocios financian todos sus otros negocios con este tipo de negocios.

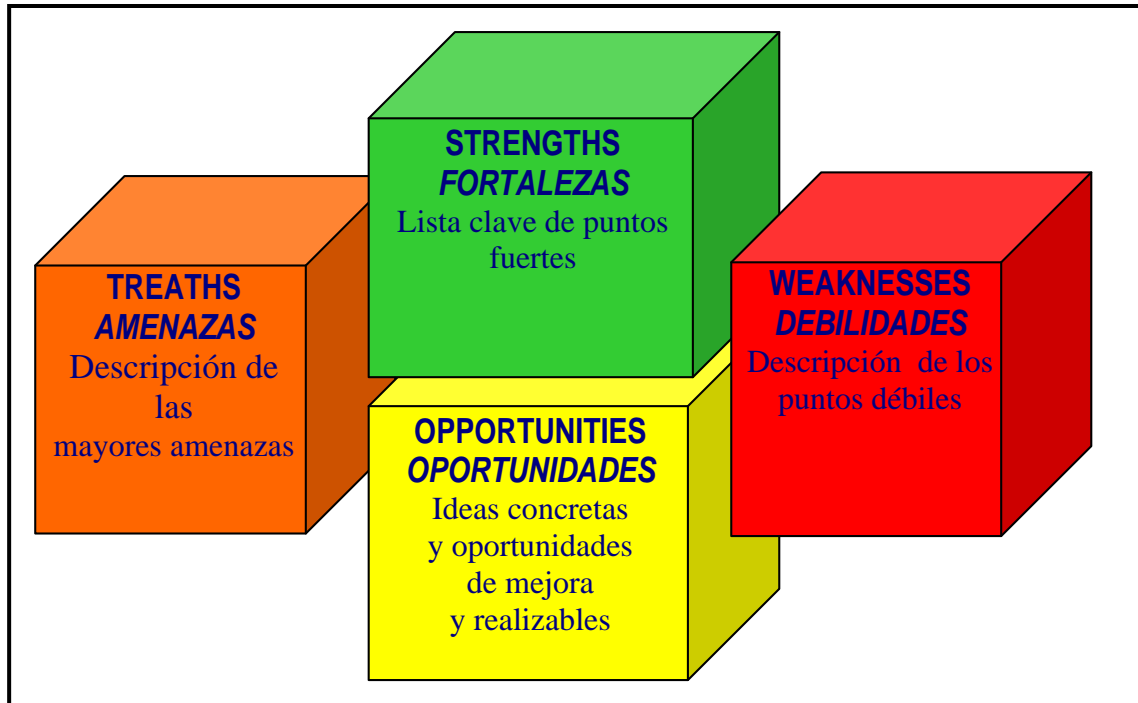
Al caso d) se le llama **perro**, y es un negocio que no presenta muchas posibilidades, en general las empresas tienden a deshacerse de este tipo de negocios.

3.3. Proceso de planificación estratégica



Realización de comparación de la situación como debería estar y como está (debe-ser situación)

3.3.1. SWOT analysis - análisis DAFO



La valoración global de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT en inglés o análisis DAFO en español.

En términos generales, la empresa tiene que estar al día en las *fuerzas clave del macroentorno*, (demográficas/económicas, tecnológicas, político/legales y socio/culturales) que afectan a su negocio. Debe saber también quienes son los *actores* mas significativos *del microentorno*(clientes, competidores, canales de distribución, suministradores) que afectan a su capacidad de conseguir beneficios en el mercado. La unidad de negocio tiene que catalogar estos factores del entorno y establecer *un sistema de inteligencia de marketing* que valore las tendencias y la importancia de sus desarrollos. Luego, para cada tendencia o desarrollo, el especialista de marketing deberá identificar las amenazas y oportunidades que implica.

Uno de los principales objetivos de estar al día en la valoración del entorno es descubrir nuevas oportunidades. Una *oportunidad de marketing* para la empresa es un mercado específico en el que la compañía podría desarrollar acciones de marketing disfrutando de ventajas competitivas

Las oportunidades pueden clasificarse en relación con su *atractivo* y *probabilidad de éxito* para la empresa. La probabilidad de éxito de una oportunidad para la empresa depende no solo de que sus *puntos fuertes* guarden relación con los requisitos de éxito para operar en relación con ese público objetivo, sino también de que esos puntos fuertes excedan la posición de la competencia

La compañía que obtenga mejores resultados será aquella que pueda generar el *mayor valor para el consumidor* y *mantenerlo a lo largo del tiempo*.

Una *amenaza del entorno* es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que llevara, si no se emprende una acción de marketing defensiva, al empeoramiento de las ventas o los beneficios.

Se puede hacer una clasificación de las amenazas del entorno de acuerdo con su *nivel de importancia* y *probabilidad*.

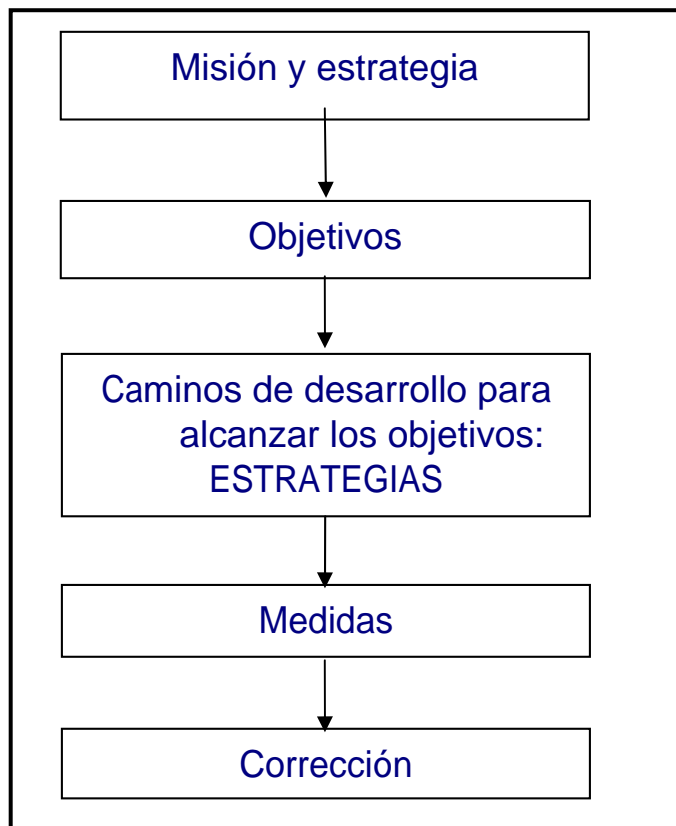
La empresa necesita preparar un plan de contingencia que anticipe que cambios debe llevar a cabo la compañía antes o durante la aparición de dichas amenazas

3.4. El informe estratégico

3.4.1. Contenido

El informe estratégico consiste en la formulación explícita de:

- La misión
- La definición de objetivos (cuota de mercado, ROI,)
- Las estrategias (camino para conseguir los objetivos)
- Las premisas
- Las medidas



Los elementos esenciales del entorno externo

3.4.2. Definición de los objetivos

No se puede definir los objetivos de cualquier forma, pues ocasionaran problemas en su entendimiento, logro y corrección.

La cultura anglosajona propone mediante un juego de un acrónimo (SMART) que cualquier objetivo debe ser específico (ni general ni ambiguo), cuantificable (para poder medir si se ha alcanzado), ambicioso (para que se defina como objetivo a alcanzar y sea motivador como reto a superar), realista (si no es alcanzable sería un deseo, no un objetivo), y contener una fecha de finalización.

SMART en inglés significa listo, inteligente y es las siglas equivalen a *ECART* en español.

S

Specific: (específicos)

Descripción concreta de los resultados deseados

M

Measurable: (cuantificables)

Medibles implica ser controlables

A

Ambitious (ambiciosos):

Lo que no es exigente no es motivador

R

Realistic: (realistas)

Alcanzabilidad debe ser posible

T

Terminated: (terminado)

Definir un plazo de ejecución y tiempo de finalización

Definición de objetivos – (SMART)

3.4.3. Los 6 sombreros pensantes (Edward de Bono)

El Doctor Edward de Bono, considerado como uno de los “gurús” de la creatividad, señaló alguna vez que lo más interesante para sus trabajos, fue ver como se desarrollaba aquel tipo de pensamiento que las computadoras no podían hacer, es decir el de la creatividad y la percepción.

Este tipo de pensamiento, también denominado “pensamiento lateral”, hace referencia justamente al hecho de moverse del lugar en donde habitualmente nos paramos al enfrentar un problema, con el fin de encontrar diferentes puntos de vistas, percepciones, y conceptos para abordar este problema.

El término “pensamiento lateral” cubre en rigor una gran variedad de metodologías para concebir el desafío de pensar de una forma distinta a la usual, incluyendo ciertas provocaciones que podrían sacarnos de nuestros estándares de pensamiento.

Así, es posible cruzar nocivas barreras muchas veces auto-impuestas, logrando desarrollar un sistema de autoorganización, en donde la propia percepción juega un papel clave.

Un ejemplo de un pensamiento lateral, podría ser este: Un presidente A no logra convencer a un presidente B de firmar cierto acuerdo, aunque es evidente que el B está interesado en llegar a un arreglo. Luego de que el A le haga una gran cantidad de proposiciones, teniendo siempre una respuesta negativa, se frena y en vez de hacer un

nuevo pequeño cambio a sus proposiciones, hace otro más radical: le pide al presidente B que se encargue, él mismo, de convencerlo sobre firmar el contrato.

¡De esta forma, el presidente A, en vez de devanarse los sesos por conformar al B, le confirió esa responsabilidad al B, y ahora será este el encargado de satisfacer a A!

El término "pensamiento lateral" puede ser utilizado en dos sentidos:

En primer lugar, se puede utilizar en un sentido específico, lo cual hacer referencia a un conjunto de técnicas sistemáticas que se utilizan para cambiar conceptos y percepciones, siempre en la búsqueda de generar nuevos.

En segundo término, se puede utilizar en un sentido general, mediante la exploración de múltiples posibilidades y enfoques, en vez de seguir uno sólo, que suele ser el más habitual.

Seis sombreros para pensar

Una de las técnicas más populares que logró desarrollar de Bono, fue aquella que creó a principios de la década del ochenta, y a la cual denominó "Seis sombreros para pensar". Esta metodología, se trata de un sistema de trabajo para desarrollar el pensamiento lateral, el cual desafía a las personas a despegarse de su pensamiento habitual.

Los seis sombreros representan seis modos de pensar, pero se deben concebir como una simple dirección para enfocar el pensamiento, antes que como una etiqueta fija para pensar, lo cual significa que los sombreros se utilizan proactivamente, antes que reactivamente.

El método promueve que las personas desarrollen más de una solución para un determinado problema (entendiendo "problema" no como algo negativo sino como un desafío).

Para lograr esto, como bien dice Bono, será necesario "separar el ego del desempeño", pues todos pueden ser capaces de realizar una buena exploración sin necesidad de herir sus egos, aunque para ello primero deben animarse a pensar de otra forma y a utilizar los sombreros.

Por eso, se debe entender que el sistema de los seis sombreros está más compenetrado en mejorar el desempeño antes que en defender el ego. Todo el mundo puede contribuir debajo de cualquier sombrero, aunque en un principio la mayoría se vea reacia a modificar sus patrones de pensamiento y a animarse a aceptar los contrarios.

Como señalamos, la cuestión clave para entender esto, es que un sombrero es una dirección de pensamiento, antes que una etiqueta para pensar. Existen tres puntos claves para comprender mejor que es lo que busca el sistema de los "Seis sombreros para pensar":

1. Incentivar el pensamiento paralelo
2. Incentivar la comprensión del espectro completo sobre lo que se piensa
3. Separar el ego del desempeño

Empezando a probarse los seis sombreros

Existen seis sombreros imaginarios, y el pensador puede ponerse o quitarse cualquiera de los mismos para indicar que tipo de pensamiento será utilizado. Este acto de poner y quitarse los sombreros es esencial, y uno de sus fines es tratar de romper las barreras de etiquetamiento de los individuos, pues los sombreros nunca se deben utilizar para clasificar a las personas, aunque muchos se tienten a hacerlo. Cuando el ejercicio se realiza en grupo, todos deben llevar el mismo sombrero al mismo tiempo.

Los seis sombreros representan a seis modos ó actitudes que el pensador puede adoptar y debe escoger. Metafóricamente, el pensador puede ponerse uno de los seis sombreros para indicar el tipo de actitud que esta usando en cada momento. El hecho de ponerse y quitarse el sombrero es esencial. Es decir, que los sombreros

tienen que ser usados pro activamente, haciendo que el pensador sea consciente de la actitud que tiene en cada momento. Los sombreros no deben ser usados nunca para etiquetar a las personas, incluso si una reiterada conducta individual nos invita a ello. Describamos ahora los seis sombreros identificados por De Bono:

Pensando bajo el sombrero blanco

Bajo este sombrero, se deben focalizar atentamente los hechos, las figuras, las necesidades de información y los espacios. Cuando se necesite algún sombrero blanco para pensar cierto punto, se estará diciendo que se frene con los argumentos y las propuestas, y se empiecen a mirar los hechos reales.

Pensando bajo el sombrero rojo

Bajo este sombrero, se deben focalizar los sentimientos y las emociones. Un sombrero rojo permite que el pensador le de importancia a una determinada intuición, sin ninguna necesidad de justificarla. Cuando se necesite algún sombrero rojo, se estará diciendo que los sentimientos y la intuición parecen ser claves para este tema, si es que tienen una base lógica. Generalmente, el sentimiento es muy genuino, pero la lógica es falsa. El sombrero rojo otorga todo el permiso necesario para que un pensador pueda anteponer sus sentimientos para enfrente el desafío propuesto.

Pensando bajo el sombrero negro

Bajo este sombrero, se deben focalizar los juicios, razonamientos y cuidados. Se trata de un sombrero muy importante, aunque eso no quiera decir que sea un sombrero especialmente inferior o negativo. El sombrero negro se utiliza para indicar por qué una sugerencia no se puede aplicar a la realidad, a causa de un determinado contexto, experiencia, sistema de uso, o política que se sigue. El sombrero negro siempre debe ser lógico.

Pensando bajo el sombrero amarillo

Bajo este sombrero, se deben focalizar los aspectos lógicos y positivos, es decir las razones por las que algo debería funcionar ofrecer beneficios. El mismo puede ser utilizado para esperar con ansias y optimismo los resultados de alguna proposición, así como también para encontrar algo valioso o por lo menos rescatable en otra persona u otra situación.

Pensando bajo el sombrero verde

Bajo este sombrero, se deben focalizar los aspectos creativos, alternativos, arriesgados, interesantes, las provocaciones y los cambios.

Pensando bajo el sombrero azul

Bajo este sombrero, se deben focalizar la visión y repaso general del asunto, por lo que se podría decir que es el sombrero que controla el proceso. Cuando se habla de controles, no se habla de personas, sino de ideas y procesos. Al ponerse un sombrero azul, podría, por ejemplo, sentir que ha descuidado utilizar el sombrero negro. Específicamente, el sombrero azul se concentra en los procesos de meta- cognición y desarrollo.

Sombreros de De Bono:

Blanco	Cubre <i>hechos, figuras y necesidades de información</i> . Póntelo cuando percibas la necesidad de enfocar tu atención hacia los datos y abandonar momentáneamente los argumentos: "Creo que en este momento debo ponerme el sombrero blanco y dedicarme a observar de nuevo la realidad ... y a anotarla"
Rojo	Cubre <i>la intuición, las emociones y sensaciones</i> . Con el sombrero rojo puesto en la cabeza el pensador tiene permiso para utilizar su intuición sin necesidad de justificarla. En una discusión, normalmente solo podremos utilizarla si está apoyada por la lógica. Pero las sensaciones son genuinas y la lógica es espurea.
Negro	Se trata del sombrero del <i>juicio y la precaución</i> . Se trata del sombrero utilizado para valorar. El sombrero negro se utiliza en ese punto en el que las opiniones parecen no ajustarse a los hechos, la experiencia, el sistema ó la política en uso. Este sombrero es siempre <i>lógica negativa</i> y ajusta la realidad por exclusión
Amarillo	Es la <i>lógica positiva</i> : por qué algo debería funcionar y ofrecer beneficios. Puede ser usado para justificar una acción propuesta a través de los resultados esperados, pero también para encontrar algo de valor en algún acontecimiento que haya sucedido. Con este sombrero se hacen las definiciones por inclusión
Verde	Este es el sombrero de la <i>creatividad, de la generación de ideas y alternativas</i> . Póntelo para provocar a la realidad, para buscar lo que realmente interesa, para hacer públicamente una oferta de mejora y para proponer los cambios que consideres necesarios.
Azul	Con este sombrero es con el que se <i>controla todo el proceso</i> de pensamiento. "Con el sombrero azul en la cabeza, os digo que necesitamos pensar en algo más creativo así que vamos a ponernos todos el sombrero verde, por favor". En términos epistemológicos, el sombrero azul está relacionado con el metaconocimiento y los paraproblemas.

3.5. Características de las buenas estrategias y las dificultades en su aplicación (R. Haberfellner)

- Concentración en las propias fortalezas

Como dice el dicho: "Quien mucho abarca poco aprieta". O lo que es lo mismo. Quien puede hacer todo, no puede hacer nada bien.

El uso de los recursos limitados de la empresa (personal, financiero y materiales) debe concentrarse en la obtención más beneficiosa de una combinación de producto-mercado.

Se trata de una necesaria prioridad de criterios en la orientación de los recursos disponibles y en la determinación de los objetivos.

- Mejora de las fortalezas y evitar las debilidades

Las buenas estrategias se basan en desarrollar las fortalezas para poder obtener una ventaja competitiva. La construcción y desarrollo de ventajas competitivas, con el producto, con la presencia en el mercado, en el servicio o en la organización interna es un aspecto que requiere de esfuerzo, tiempo., capacidad de la dirección y, por supuesto, financiación.

- Aprovechar las oportunidades y evitar los riesgos

Estrategias exitosas se caracterizan por combinar adecuadamente las oportunidades con las fortalezas, así como mercados.

- Diferenciación

Saber realizar algo diferente o de forma diferente. Existen pocas razones por las que una simple imitación de lo que otros hacen pueda tener éxito sin aportar las propias fortalezas o sin ningún tipo de ventaja para el cliente. Los clientes cambian de proveedores solo cuando otros son sustancialmente mejores. Ser igual de bueno no basta.

Por lo general, se entiende por diferenciación como la búsqueda de su propio segmento de mercado, un nicho de mercado o una parte del mercado, en la que se puedan instalar y desarrollar las propias fortalezas, además de existir menor competencia y poder defender la propia posición estratégica.

- Planificación cuidadosa de los recursos humanos

Los buenos estrategas empresariales conocen perfectamente de la importancia de los trabajadores. Deben ser personas motivadas, con mentalidad empresarial y capaces de trabajar en equipo. Son, en definitiva, un factor clave para lograr el éxito. Esta afirmación es válida para el personal de todos los escalafones de la jerarquía empresarial. En especial es relevante en las posiciones estratégicas y el equipo directivo.

- Simplicidad – sencillez

Especialmente por parte de la dirección de la empresa. La mejor estrategia no tiene valor sin un deseo vehemente de llevarla a cabo. Dificultades en la realización aparecen siempre. Por eso, una actitud positiva es muy importante y decisiva, pues genera motivación y aumenta la capacidad de superar los problemas y obstáculos a lo largo del camino.

- Tenacidad y perseverancia

Especialmente en los momentos difíciles, se debe perseverar en conseguir el objetivo. La tenacidad implica ver los problemas con mayor perspectiva y continuar en la consecución de los objetivos. También implica aceptar los errores y superarlos.

- Creación de una organización adecuada y liderable

Toda organización debe estar adecuada a sus recursos actuales.

- Creación de valor

Buenas ideas y originalidad son elementos importantes de una estrategia. Innovación (modificación, renovación) no debe, sin embargo, ser una estrategia en si misma.

- Solo cuando se reconozca un claro aumento de la utilidad, se deben realizar dichos pasos

-Esfuerzos en innovar (hacer las cosas mejor) deben existir permanentemente (Productos, servicios, mercados, sistemas de distribución, procedimientos, formas de organización,...)

- Aprovechamiento del potencial de sinergia

Para entrar en nuevos mercados, para desarrollar nuevos productos o para disminuir costes se pueden desarrollar estrategias de cooperación con otras empresas, de coalición o de externalización. Estas formas de alianzas inciden en la concentración en el Know How de uno y en la cesión o cooperación del otro.

- Concertar los objetivos y los medios

Una estrategia concertada con el personal que va a llevarla a cabo será realizada mejor, en los plazos fijados y con los recursos adecuados. Los equipos responsables se sentirán más motivados e integrados dentro de la empresa. El resultado será, sin duda, más positivo.

- Equilibrio del riesgo

Cualquier estrategia conlleva unos riesgos. Existen metodologías para cuantificar y calibrar dichos riesgos. Toda toma de decisión debe estar basada en datos. Se evita cometer errores derivados del subjetivismo, pasiones e ilusiones personales y deseos irrealistas.

3.6. Estrategias con éxito para pequeñas y medianas empresas

3.6.1. La planificación estratégica de la PyME

La incertidumbre que planea sobre el papel de las pequeñas y medianas empresas en muchos sectores no hace que reforzar la necesidad de la planificación estratégica frente al entorno altamente complejo, hostil y turbulento al que nos enfrentamos las empresas desde el inicio del nuevo milenio.

La planificación estratégica ocupa una de las principales funciones que desempeña la Dirección junto con la organización, coordinación y control. Numerosos estudios de ámbito mundial sitúan la elaboración de un plan estratégico dentro de las principales herramientas de la dirección y en algunas encuestas entre directivos la valoran como la más útil de todas ellas, por encima incluso de los sistemas de calidad.

Sin embargo, cuando observamos la realidad española, y más concretamente en la Comunidad Valenciana, la cosa cambia.

Ciertamente se tiene otros valores culturales a nivel empresarial como la iniciativa, la creatividad y el espíritu comercial fenicio, pero la planificación estratégica no es el principal fuerte de nuestras empresas

En otras épocas, la planificación estratégica derivaba directamente de la presupuestación y la planificación en el muy largo plazo. Un plan estratégico era un pesado documento, definido en el espacio y el tiempo, formulado en términos de coste, inversión y resultados de cuenta de explotación hasta el último detalle y desarrollo operativo.

En lo que respecta a la pyme, hoy el plan estratégico consiste en la concreción de las ideas, reflexiones y análisis de la dirección de la empresa. Su contenido es el enfoque estratégico de un plan de actuación.

Por todo ello, el plan estratégico se convierte hoy en un útil instrumento de dirección para llevar a cabo los siguientes puntos.

- Definir un *proyecto de futuro motivador* y consistente para la organización.
- Reforzar la *misión* e identificar todas las decisiones estratégicas en un solo documento y bajo un prisma de consenso y priorización.
- Dar mayor velocidad de respuesta a la organización buscando activamente *las oportunidades* y preparándose frente a las *amenazas*.
- *Asignar y controlar*, con mayor eficacia y eficiencia, los habitualmente escasos *recursos* con los que contamos.
- *Identificar* lagunas y *puntos débiles* en la organización y poder elaborar planes complementarios para problemas funcionales concretos
- *Clarificar* y comprometer el logro de los objetivos para los próximos años, definiendo responsabilidades y refuerzos dentro de nuestra organización.

En definitiva, con la elaboración de un sencillo plan damos un primer gran paso a la profesionalización de la gestión de la empresa y el desarrollo estratégico en nuestro equipo, lo que nos permite dirigir el día a día de la empresa y no que el día a día dirija la empresa.

Las cosas son más sencillas de lo que parecen, un primer plan será mejor que ningún plan. Lo importante es empezar, hacerlo, desviarse, tener que revisarlo, corregirlo, rectificar,...no importa. Es el primer paso para la necesaria planificación estratégica

3.6.2. Características de las estrategias que han tenido éxito

De la curva de experiencia (efecto de Boston) se pueden deducir las siguientes características orientativas de posibles estrategias para pequeñas y medianas empresas.

- Nichos de mercado o segmentos de mercado, en los que las se refuercen las fortalezas propias y que superen las fortalezas de la competencia.
- Concentración con elevadas cuotas de mercado en pequeños y específicos nichos de mercado de largo plazo.
- Centrarse en un fuerte rápido crecimiento sostenible y duradero en el campo producto/mercado
- ¿Potencial suficiente? Precaución con fuerte crecimiento.”morir de éxito”.Se debe planificar una especialización en un pequeño nicho de mercado o generar cooperaciones con otras empresas.
- Estrategias de innovación exitosas se dirigen a nuevos campos de actividad con elevada sinergia y no a diversificación.
- Definición exacta de la calidad del producto.
- Esfuerzo I+D en los productos y en la solución de problemas.
- Cuidado con las formas de producción de capital intensivo –elevada necesidad de capital
- Compra inteligente o adjudicación externa en todo el ámbito empresarial. Aprovechamiento del efecto de la experiencia

3.7. Porqué fracasan las planificaciones estratégicas

En general, las planificaciones estratégicas fracasan por dos tipos de razones: *estrategia inapropiada* y *pobre implementación*. La estrategia puede ser inapropiada debido a:

- Recogida inapropiada de información.
- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema.
- Es incapaz de obtener el objetivo deseado.
- No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable.

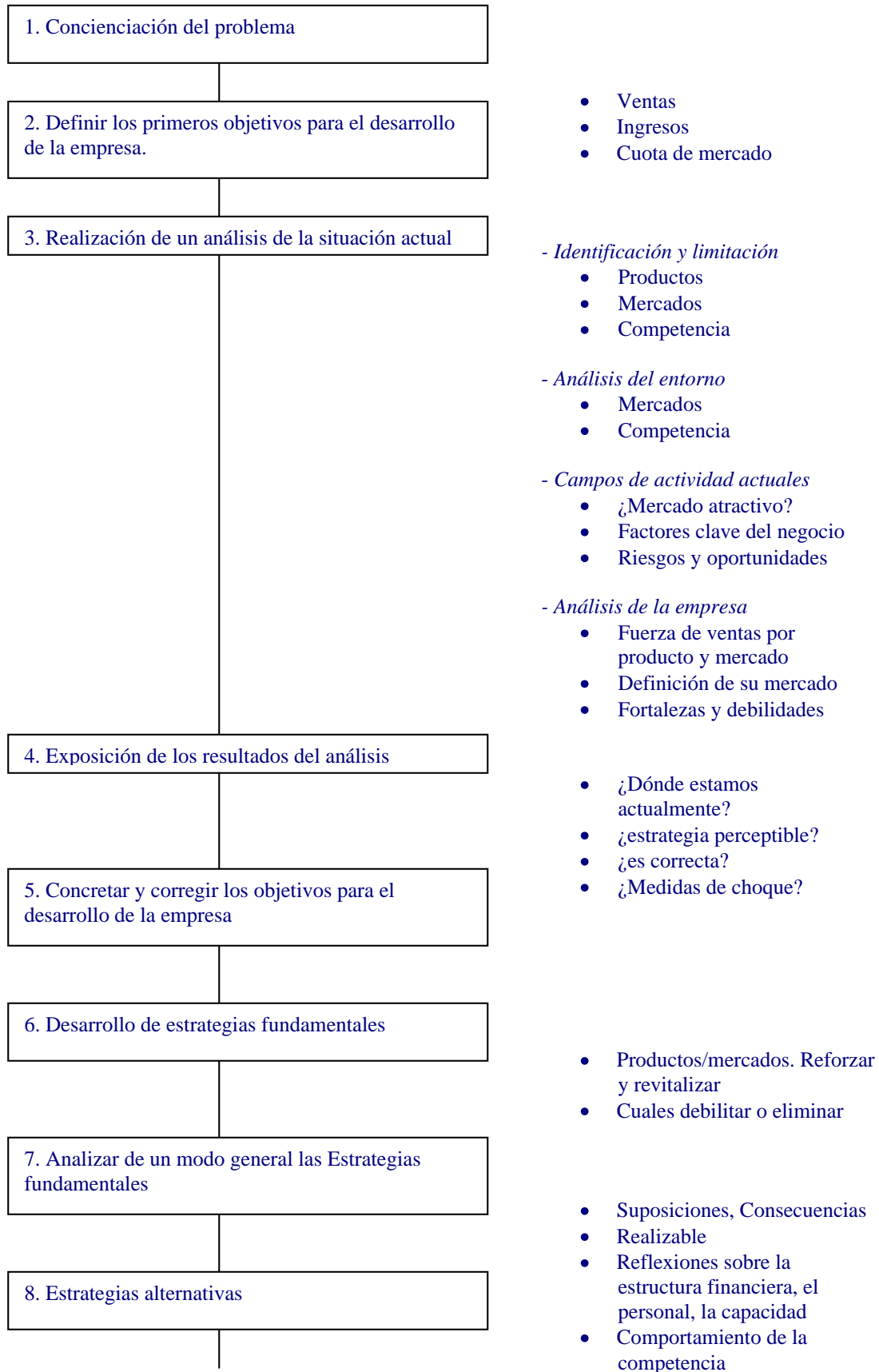
Una estrategia puede ser implementada de forma pobre debido a:

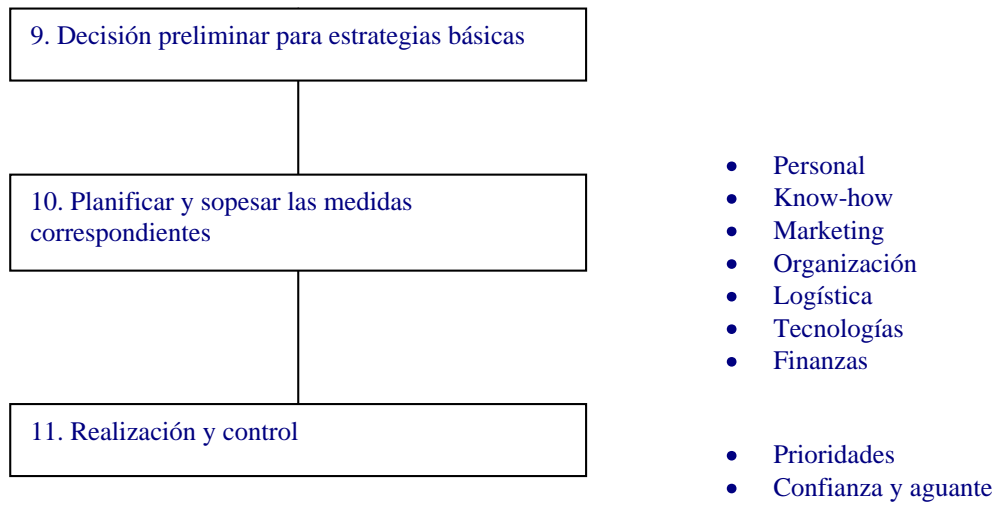
- Sobreestimación de los recursos, capacidades y habilidades.
- Fracaso de la coordinación.
- Intento poco efectivo de obtener el apoyo de otros.
- Subestimación de los recursos necesarios de tiempo, personal o financieros.
- Fracaso en seguir el plan establecido.

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la que dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sean un producto colectivo y consensuado, en el que participen todos los implicados en su realización. De acuerdo a este método interactivo:

- La *visión* ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo.
- La *misión* no puede ser una mera declaración, sino que debe llevarse a la práctica en acciones concretas a lo largo de un período de tiempo determinado.

3.8. Pasos en el procedimiento de una nueva orientación de la estrategia





3.9. Triunfar en los negocios

3.9.1 Reglas para triunfar

Regla 1: *Ser el mejor, no el más grande*

Obtener reconocimiento de los clientes y de su propia industria como el mejor en cada faceta que realice.

Regla 2: *Ame su negocio.*

Siga sus presentimientos. Sea apasionado sobre el negocio en el que se encuentre.

Regla 3: *La pasión atrae a la pasión*

No desperdicie a la gente con ideas creativas, innovadoras y apasionadas. Contrate personas apasionadas.

Regla 4: *Trate a sus empleados como una “familia”.*

Practique la regla de oro

Trate a los demás como quisiera que le trataran a uno mismo. “Do unto others as you would have others do unto you”

Regla 5: *Redefina el éxito*

El concepto de éxito puede estar definido por diferentes parámetros.

3.9.2 El perfil de un emprendedor

Como paso previo al estudio de los factores que intervienen en la puesta en marcha o en la autoevaluación de una empresa, es importante definir dos conceptos básicos:

Emprendedor/emprendedora

Persona que funda una empresa o inicia una actividad, a menudo con más ilusión y motivación que recursos materiales (Diccionario Empresarial Stanford).

Las motivaciones que mueven al emprendedor a iniciar su aventura empresarial son la posibilidad de autoocuparse, realizarse profesionalmente o bien conseguir un mayor grado de independencia.

El emprendedor tiene que caracterizarse por la facilidad para tomar decisiones, capacidad de asumir riesgos, habilidad para la relación pública, autonomía personal, adaptación a nuevas situaciones, dinamismo, etc.

Empresa

Sociedad mercantil dedicada a la producción, comercialización, suministro o explotación de bienes y servicios con la finalidad de obtener un beneficio (Diccionario Empresarial Stanford).

Se tiene que destacar que los proyectos empresariales pueden ser individuales o colectivos, según el número de personas que intervienen.

Factores de éxito y fracaso en un proyecto emprendedor

1. Detectar *necesidades-demandas* no cubiertas.
2. *Saber hacer bien* el producto-servicio que se ofrece.
3. *Conocer* la posible *clientela*.
4. Tener *información del mercado* donde se quiere entrar.
5. *Saber innovar* los propios productos-servicios.
6. Hacer *una gestión realista y previsor*a de los recursos económicos.
7. Tener *bien organizada el trabajo y las responsabilidades*.
8. Disponer de *buenos proveedores*.
9. Crear y consolidar una *buena imagen de empresa*.
10. Aprovechar a fondo la *red de relaciones personales*.

11. Tener plena *dedicación al proyecto*.
12. Combinar los *deseos con la acción*.
13. Mantener una *actitud positiva y animosa* delante de las dificultades.
14. *Vivir con ilusión y motivación* el proyecto.
15. *Formarse* permanentemente.
16. Elaborar un *plan de empresa*.
17. Orientar el proyecto hacia la *calidad total*.
18. *Adaptarse a los cambios*.
19. *Buscar* permanentemente *información*.
20. *Tener* un poco de *suerte*.

3.10. Planteamiento de realización de una cooperación

3.10.1. Definición y características de la cooperación

Forma voluntaria de trabajo en común, con el objeto de conseguir un mejor resultado de ambos participantes

Características de la cooperación

- Ventajas económicas
- Participación de una o mas empresas
- Participación voluntaria
- Definición de objetivos comunes
- Percepción común de determinadas funciones

Descripción de cooperaciones

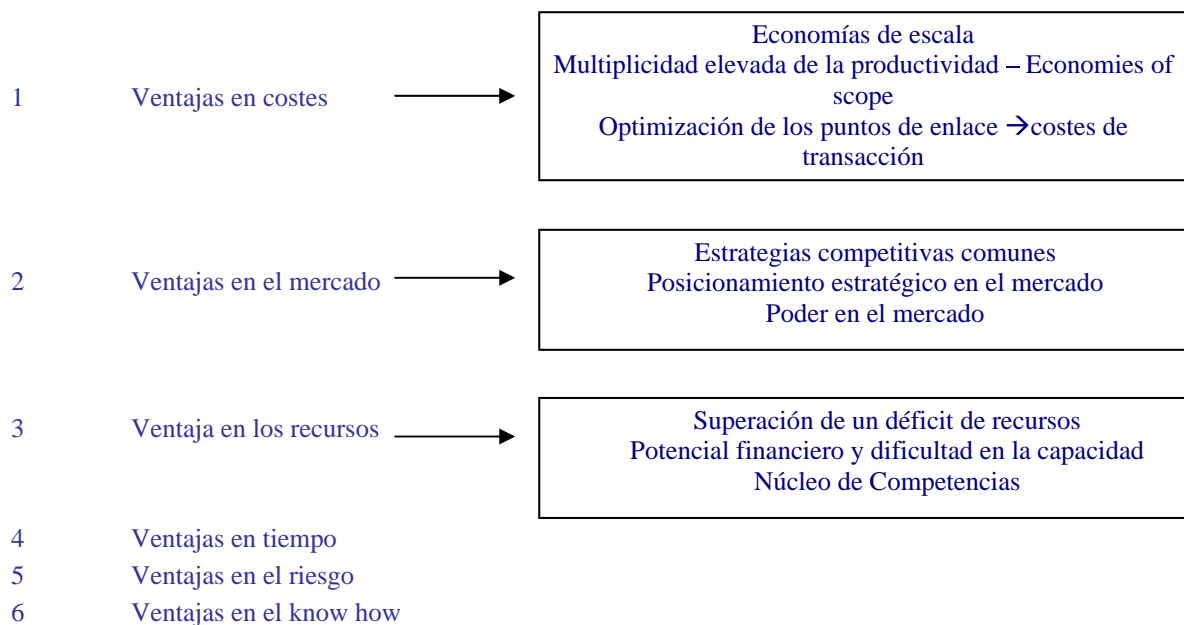
- Cooperación virtual
- Alianza estratégica
- Joint venture
- Red estratégica

3.10.2. Objetivos de una cooperacion

Debemos diferenciar dos tipos de objetivos:

- Objetivos de cada empresa participante
- Objetivo de la cooperación

Y tenemos 6 claves de ventajas por las que es conveniente la realización de una cooperación



3.11. Estrategias para la adaptación a la globalización

3.11.1. Introducción

Es de todos bien conocido los niveles de competitividad presentes en los mercados actuales. Las causas: los desniveles de bienestar social, países con mano de obra barata y alto desempleo, pasando por las diferencias monetarias y subsidios de cada país; el mundo actual se trata, en definitiva, de un mercado que se denomina global.

Ya no importa donde se produce un producto, las redes de comunicaciones hacen que la distancia no sea una barrera en la comercialización. Las empresas ya no compiten sólo con sus similares a nivel regional sino con las de cualquier país. En definitiva, en el entorno actual donde los mercados están relacionados en mayor medida que hace tan solo una década, es imposible sobrevivir sin tener en cuenta el fenómeno de la globalización.

Si en los años 60 la empresa estaba centrada en producir y en los 80 en vender, en este nuevo siglo, la empresa debe estar centrada en actuar de acuerdo con las reglas de la globalización.

Han aparecido nuevos mercados, donde los costes de producción son muy inferiores (Europa de este, China) y además han surgido nuevos mercados de consumidores potenciales (China, India, Brasil,) por ello la empresa debe contrarrestar los efectos nocivos de la globalización (aparición de productos de inferior calidad, pero muy por debajo del precio de mercado; y deslocalización de centros de producción, con la consecución de disminución de mano de obra „menos cualificada“)

Las empresas que se centren en aquellas actividades que crean valor añadido y se desprendan de las actividades simples, rutinarias y de alto coste en mano de obra productiva, se verán fortalecidas a medio plazo por el mercado.

3.11.2. La estrategia global

Convertir una colección de negocios nacionales en un solo negocio mundial con una estrategia global integrada es uno de los retos más serios para los administradores de hoy.

Una industria es global en el grado en que haya conexiones entre países. Una Estrategia es Global en el grado en que está integrada entre diversos países.

El aumento de la competencia extranjera es por si mismo una razón para que los negocios se globalicen, a fin de adquirir tamaño y destrezas que les permitan competir mas eficazmente. Pero una motivación aún mayor para la globalización es el advenimiento de nuevos competidores globales que se las arreglan para competir sobre una base global integrada.

Claves de una acertada estrategia global:

Esta consta de 3 componentes distintos:

- 1) Desarrolla la estrategia básica, que es la base para una ventaja estratégica sostenible.
- 2) Internacionaliza la estrategia básica, mediante la expansión internacional de actividades y adaptación de la estrategia básica.
- 3) Globalizar la estrategia internacional integrando la estrategia para todos los países.

El paso mas importante del desarrollo de la estrategia internacional es el elegir los mercados geográficos en que va a competir.

Para superar las desventajas creadas por la internacionalización, las compañías necesitan una herramienta que permita integrar y administrar la empresa para obtener eficacia mercantil y ventaja competitiva a nivel mundial.

Los impulsos de la globalización industrial crean el potencial para que el negocio mundial alcance los beneficios de una estrategia global y, a la inversa, ésta afecta en como se debe estructurar y administrar la empresa.

Algunas definiciones y distinciones

Global: es el término mundial como una designación neutral. Internacional, se aplica a cualquier cosa que tenga que ver con negocios fuera del país de origen; una estrategia multilocal tarda la competencia en cada país o región aisladamente, mientras que la global enfoca a los países y las regiones conjuntamente en forma integrada.

Países estratégicos: se refiere a áreas formada por múltiples países que abarcan todo un continente o la mayor parte de él. Emplearemos este término para dirigirnos a un solo país en que las compañías se manejen como una sola unidad.

Negocio Mundial: es aquel que realiza operaciones extensas y significativas en más de un cociente. Además, se define como el que produce y vende en múltiples países.

Impulsores de la globalización industrial

Dependen de la conducta de los clientes, de la estructura de los canales de distribución y de la naturaleza del marketing en la industria. Cada grupo de impulsores es distinto para cada industria, y también puede cambiar con el tiempo.

PALANCAS DE LA ESTRATEGIA GLOBAL

Algunas de estas *dimensiones* determinan si la estrategia se inclina hacia el extremo multilocal del continuo o hacia el extremo global. Dichas dimensiones son cinco:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. Participación de mercado2. Productos y servicios3. Localización de las actividades4. Marketing5. Medidas Competitivas |
|--|

Un negocio con una estrategia totalmente globalizada utilizaría al máximo todas las palancas.

Beneficios de la estrategia global

Con una estrategia global se pueden lograr una o más de cuatro categorías de beneficios, a saber:

- Reducción de costos.
- Calidad mejorada de productos y programas.
- Más preferencia de los clientes.
- Mayor eficacia competitiva.

Una estrategia global puede reducir los costos mundiales en diferentes formas:

- *Economías de Escala:* se pueden realizar aunando la producción u otras actividades para dos o más pases.
- *Costos más bajo de factores:* se puede lograr llevando la manufactura u otras actividades a países de bajo costo.
- *Producción concentrada:* significa reducir el número de productos que se fabrican, de muchos modelos locales a unos pocos globales.

- *Flexibilidad:* aquella en que se puede explotar pasando la producción de un sitio a otro en breve plazo, a fin de aprovechar el costo mas bajo en un momento dado.
- *Aumento del poder negociador:* con una estrategia que permita trasladar la producción entre múltiples sitios de manufactura en diferentes países.

Desventajas ed la estrategia global

La globalización puede causar gastos administrativos cuantiosos por el aumento de coordinación y por la necesidad de informar, e incluso por el aumento de personal, además de que puede reducir la eficiencia o eficacia de la administración en cada país si la excesiva centralización perjudica la motivación local y hace bajar la moral.

La estandarización de productos puede dar por resultado un producto que no deje clientes plenamente satisfechos en ninguna parte. Integrar medidas competitivas puede significar sacrificio de ingresos, de utilidades o de posición competitiva en algunos países.

Equilibrio necesario

Las estrategias mundiales de mayor éxito son las que alcanzan un buen equilibrio entre superglobalización y subglobalización. La estrategia global es la que nivela la estrategia de globalización con el potencial de globalización de la industria.

Dificultades de la puesta en marcha

Ejecutar una estrategia siempre es difícil; y si la estrategia es global, el problema se complica mas aún por la diversidad de países y nacionalidades que hay que atender.

En particular, para la globalización de la estrategia a menudo se requiere que uno o más países abandonen las estrategias, los productos, etc. acreditados durante mucho tiempo.

Cuatro factores claves, organizacionales y administrativos determinan la capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar una estrategia global:

- La estructura organizacional
- Los procesos administrativos
- Las personas
- La cultura

Regiones de interés especial por el fenómeno de la globalización

- Europa del Este.

Los países nuevos de la UE situados en la Europa del Este como Republica Checa, Hungría, Eslovaquia , Eslovenia, Polonia, Lituania, Letonia ,Estonia y los nuevos países como Bulgaria y Rumania, son mercados muy atractivos, no solo en cuanto a centros de producción ,sino tambien a su previsible crecimiento del poder adquisitivo de la población.

En función de las características de nuestra empresa y de los productos o servicios que ofrezcamos sera interesante realizar operaciones de „outsourcing“ y deslocalización

- China.

Con una población de mil millones de personas y de un crecimiento promedio anual de 10% resulta un mercado muy atractivo. Se debe tener en cuenta que de los mil millones de habitantes ha surgido una nueva sociedad

moderna y muy prospera de alrededor de 100 millones de personas (equivalente a Alemania, Suiza y Austria juntas). Esta pequeña porción de mercado es la que destaca como consumidores potenciales.

El resto de la población continúa viviendo bajo los parámetros antiguos con un salario muy inferior al que conocemos en Europa occidental.

Un aspecto muy importante previo a una implantación es la búsqueda de un socio nativo de China y un estudio pormenorizado de los costes de transporte.

- Latinoamérica

La región sudamericana ha experimentado una consolidación paulatina de sus sociedades democráticas. Las convulsiones políticas del pasado son menores y, en consecuencia, las políticas económicas más estables y prósperas.

Posee además una clara ventaja en cuanto a inexistencia de la barrera idiomática y una cercanía cultural, que propicie una entrada a estos mercados relativamente más fácil.

- India

En este país ex colonia inglesa posee un potencial de crecimiento por factores como su inmensa población, su personal cualificado en determinadas áreas tecnológicas (informática, telecomunicaciones,...) y su situación geográfica, en una clara zona de apertura a nuevos inversores y expansión económica.

3.11.3. Diagnóstico del potencial de globalización

Los impulsores de la globalización industrial son las condiciones subyacentes de cada industria que crea su potencial para utilizar una estrategia global.

En la mayoría de los casos, los aumentos de globalización industrial aumentan el poder de las fuerzas competitivas; el aumento de globalización industrial estimula la competencia porque se amplía el espacio geográfico. El aumento de globalización industrial también aumenta la presión de sustitutos porque aumenta el espacio geográfico de donde estos pueden provenir.

Por último, el efecto de la globalización industrial en el poder de los proveedores y de los compradores puede ser positivo en unos casos y negativos en otros.

Impulsores de mercado

Los impulsores de mercado de la globalización dependen de la naturaleza del comportamiento de la clientela y de la estructura de los canales de distribución.

La comunidad de necesidades representa el grado en que los clientes en distintos países tienen las mismas necesidades en la categoría del producto o servicio que define una industria.

El grado en que las necesidades de los clientes son comunes en los diversos países, obviamente varía mucho según la industria, y depende de factores tales como la importancia de la cultura nacional y los gustos, la elasticidad del ingreso y las condiciones físicas que pueden afectar al uso del producto o servicio.

Los clientes globales compran en forma centralizada o coordinada para uso descentralizado o por lo menos seleccionan centralmente a los vendedores.

Hay dos tipos de clientes globales

Nacionales:

Buscan en todo el mundo proveedores, pero el producto o servicio que compran lo usan en un solo país.

Multinacionales

también busca proveedores en todo el mundo pero el producto o servicio que compran lo usan en muchos países. El hecho de tener clientes globales, lleva un negocio a desarrollar productos globalmente estandarizados.

Para servir a sus clientes globales, el negocio tiene que estar presente en los principales mercados de dichos clientes. La existencia de clientes globales exige que la mezcla de elementos de marketing sea uniforme.

Para tener canales globales el marketing debe estar globalmente coordinado y sus elementos deben estar mezclados uniformemente. El dogma popular en marketing ha sido siempre que las tácticas deben acomodarse a cada país. En general, un marketing global es más aceptable de lo que indica su nivel relativamente bajo de utilización.

Para los competidores globales es primordial participar en esos países líderes a fin de ponerse en contacto con las fuentes de innovación. Con países líderes se aumenta la amenaza de entrada pues los competidores potenciales pueden identificar fácilmente las innovaciones clave, aún cuando prefieran entrar primero en otros mercados.

IMPULSORES DE COSTO

Estos dependen de la economía del negocio; afectan en particular a la palanca de *localización de actividades globales*, lo mismo que a las palancas de participación en el mercado global y productos globales.

Las *economías globales de escala* tienen aplicación cuando los mercados de un solo país no son suficientemente grandes como para permitirles a los competidores alcanzar una escala óptima.

Las *economías globales de extensión* son las que presionan a los negocios a internacionalizarse o a globalizarse; reducen la amenaza de entrada, sobre todo de competidores potenciales que sean globales. En cambio, cuando las economías no son de escalas un nuevo competidor puede iniciar en el mercado de un país e ir adquiriendo la experiencia que le permita exportar a mercados más grandes.

El mercado internacional de suministro puede permitir centralizar comprar para obtener eficiencias globales de abastecimiento. Una producción favorable entre el valor de venta y el costo de transporte mejora la capacidad de concentrar la producción.

Los bajos costos del transporte permiten concentrar la producción. En general, la logística es más favorable para productos de precio alto y alta calidad dentro de cualquier categoría.

El alto costo de desarrollar productos en relación con el tamaño de los mercados nacionales actúa como un impulsor de globalización. Los administradores pueden reducir los altos costos desarrollando unos pocos productos globales o regionales en lugar de muchos productos nacionales. Los altos costos de desarrollo producen un efecto parecido al de las economías de escala global en la amenaza de entrada y la rivalidad entre competidores.

Impulsores gubernamentales

Los impulsores gubernamentales de globalización dependen de las reglas que fijen los gobiernos nacionales y afectan el uso de todas las palancas de estrategia global. Las políticas gubernamentales registran seriamente la participación de mercados globales en la industria de medios de comunicación.

Las políticas comerciales nacionales registran particularmente el grado en que las compras pueden concentrar las actividades fabriles, estas aumentan la amenaza de entrada de extranjeros, aumentan la rivalidad entre los competidores internacionales existentes porque les facilitan a todos competir en los mercados de los demás.

Impulsores competitivos

Los impulsores competitivos de globalización elevan el potencial de globalización de sus industrias y estimulan la necesidad de respuestas con palancas de estrategia global.

Cuanto más comercio haya entre los países, más interacción habrá entre los competidores. Por otra parte, los altos niveles de comercio cambian la naturaleza de las fuerzas competitivas mencionadas atrás con respecto a la amenaza de entrada.

3.11.4. La participación en el mercado global

Este capítulo presenta una nueva manera de ver la participación de mercado. Participar en mercados fuera del país de origen es una palanca para la internacionalización y para la globalización que es como ya sabemos una integración global de estrategia.

Claro ejemplo de esto son las compañías japonesas; las cuales en su intento de expansión comenzaron por penetrar en países en vías de desarrollo y de allá ya a otros totalmente industrializados. Luego se expandieron desarrollando su alta tecnología y por último empezaron con países desarrollados.

Tipos de participación en el mercado global

Un nivel global de participación se alcanza con un equilibrio razonable entre la extensión geográfica del negocio y la extensión del mercado y por supuesto con la presencia en países que sean mercados globalmente estratégicos. Los beneficios incluyen poder explotar economías de escala, tener mayor poder de negociación frente a proveedores y canales de distribución y gozar de mejor aceptación de clientes. Los competidores con baja participación quizá puedan resistir el desarrollo de estrategias especializadas.

Balance Global: es un equilibrio razonable entre la distribución geográfica de los ingresos y la distribución del mercado mundial. Es importante porque un negocio necesita tener una presencia significativa en muchos países.

Según las necesidades de los países dominantes las actividades y criterios de localización pueden distorsionarse. Un negocio con participación de mercado desequilibrada encontrará difícil tomar medidas competitivas eficaces de integración.

Un país puede ser estratégico cuando posee mercados:

- Con grandes fuentes de ingresos o utilidades que le permitan bajar los costos.
- Con un mercado local de clientes globales en el que se desarrollen ideas para la innovación.

En cuanto a los países sin importancia global : se entra por su atractivo individual; también se utilizan por el tamaño del mercado, la posición competitiva, grado de propiedad y control de sucursales, así como la administración, los beneficios, costos y riesgos de cambio.

Beneficios de una participación global:

- Reducción de costos
- Más preferencia de los clientes
- Mejor calidad
- Mayor eficacia competitiva

REGLAS PARA PARTICIPAR EN EL MERCADO GLOBAL:

- Al elegir países se debe invertir y basarse en *la importancia estratégica global*.
- Los *países más estratégicos* pueden ser los más costosos para crear en su mercado una presencia significativa.
- Los administradores deben preocuparse por los *países sedes de grandes competidores* globales.
- Distintos países igual a *distintas estrategias*.
- *Alianzas y operaciones* conjuntas podrían ayudar a ganar una mayor participación.

3.11.5. Diseño de productos y servicios globales

Los productos globalmente estandarizados o productos globales son tal vez la característica que mas comúnmente se identifica con una estrategia global. *Estandarización* quiere decir desarrollar, modificar partiendo de diseños básicos, hacer pequeñas adaptaciones. Esto ayudaría a poder ofrecer en cada país un modelo distinto.

Se puede estandarizar una combinación mundial de productos o el contenido de un producto. Una combinación mundialmente estandarizada significa que el negocio vende la misma variedad o lista de modelos en todo el mundo.

Beneficios de los productos y servicios globales

Reducción de Costos: cuanto más alto sea el costo de desarrollo con respecto a los ingresos que se esperan, tanto más necesario será desarrollar unos pocos productos globales o regionales en lugar de muchos nacionales. La economía en compras, producción e inventario se realizan al reducir el número de productos y aumentar el volumen por producto.

Mejora de la calidad: la reducción del número de productos permite concentrar recursos financieros y administrativos en unos pocos productos.

Preferencia de los clientes: en productos y servicios que se consumen estando el usuario en el exterior, lo mismo que en su país de origen, la disponibilidad del mismo producto o servicio es a menudo una ventaja que refuerza la preferencia.

La estandarización global también fortalece la preferencia del consumidor cuando el hecho de ser global es parte esencial del atractivo de la categoría o la marca. Por ejemplo el atractivo de la ropa Gap parte a la idea de que usarla contribuye de alguna manera a la unidad mundial.

Eficacia Competitiva: son los recursos para desarrollar y sostener productos diferentes para los distintos países. Las firmas con productos estandarizados rinden mas.

Desventajas de los productos y los servicios globales

- Eliminación de algunas necesidades nacionales
- No adaptación a las necesidades locales

Es posible aumentar los beneficios y disminuir las desventajas diseñando desde el principio productos o servicios globales que satisfagan las necesidades en cuanto a determinada categoría de producto o servicio.

Los clientes globales suelen exigir estandarización del producto. Las compañías se benefician porque mantienen en todo el mundo la uniformidad de la imagen de marca, del envase y de las normas de calidad. Las economías globales de escala se derivan de un proceso de producción a escala global que estimulan a los negocios para centralizar dicha producción. Entre las políticas comerciales favorables podemos considerar las barreras no arancelarias.

Una de las normas técnicas compatibles es el diseño de productos globales para todos los mercados, pero con ligeras modificaciones en programación para países individuales. Para desarrollar los productos y servicios globales es necesario pensar en el mercado global, luego adaptarlos según las causas de las variantes locales.

Reglas para diseñar productos y servicios globales

Los productos y los servicios globalmente estandarizados proporcionan no solo el beneficio de economía en los gastos sino la calidad y preferencia de los clientes.

- Los mejores productos globales se diseñan con adaptaciones a productos nacionales.
- Los diseñadores deben maximizar la base global común partiendo de adaptaciones globales.
- En la investigación deben buscarse analogías, no menos que diferencias.

3.11.6. Localización de las actividades

La *localización global de las actividades* es la tercera palanca de la estrategia global. En donde localizar las actividades de un negocio en el país mas apropiado para esa actividad y cómo coordinarlas son decisiones críticas.

Para esto lo más importante es adoptar un punto de vista de "base cero" y buscar el patrón óptimo y la localización óptima de cada actividad si la compañía produjera a partir de cero. Es preferible elegir aquellos países globalmente estratégicos para la localización de ciertas actividades como [investigación y desarrollo] y manufactura. También es necesario que las compañías reconozcan los riesgos estratégicos y financieros que acarrear los cambios de valores de las monedas.

Una *estrategia global para la localización de actividades* puede proporcionar beneficios como reducción de costos, mejora de la calidad, más preferencia de los clientes y mayor eficacia competitiva; pero también puede traer desventajas como menos sensibilidad a las necesidades del cliente, aumento de riesgos por fluctuación de divisas, aumento de riesgos de crear competitividad, entre otros.

En cuanto a los elementos de la cadena global de valor agregado, se pueden concentrar geográficamente, duplicar o dispersar. La función del financiamiento para una estrategia global tiene que igualar los costos del capital para los competidores globales. Por otro lado, la esencia de una estrategia global para investigación y desarrollo es que se dirija a servir a todo el mercado global.

La manufactura realizada en el exterior trae muchas ventajas entre las que podemos mencionar las siguientes:

- mejora en las relaciones con los clientes
- reducción de los costos de transporte,
- satisfacción de algunas demandas de los gobiernos, entre otras.

Los *centros de distribución* se pueden consolidar y centralizar, lo mismo que los sitios de manufactura. La última actividad de la cadena, al servicio al cliente, tiene que realizarse localmente.

En fin, para localizar actividades globales es necesario pensar libremente de que el negocio no tiene actividades de ninguna clase en ninguna parte del mundo.

Debemos recordar las distintas necesidades de centralización global y de dispersión local y que el patrón ideal de localización cambia. Se debe considerar tanto la ventaja estratégica como la ventaja comparativa al situar actividades para maximizar una ventaja competitiva, entre otras cosas.

3.11.7. Creación de un marketing global

El marketing es la *cuarta palanca de la estrategia* que pueden emplear las compañías para globalizar su estrategia. Esto sucede cuando una compañía usa en distintos países el mismo o parecido enfoque para uno o más elementos de la mezcla de marketing. Esto no significa estandarización del proceso de marketing sino un enfoque global distinto para desarrollar la estrategia y los programas, en el cual se combine la flexibilidad con la uniformidad.

Beneficios del marketing global

El marketing global trae beneficios como:

- *Reducción de costos*: se reducen cuando se consolidan las funciones de marketing en múltiples países y se eliminan duplicaciones de actividades.
- *Más preferencia a los clientes*: esto contribuye a crear reconocimiento global, lo cual aumenta la preferencia de los clientes mediante el refuerzo.
- *Mayor eficacia de los programas*: un programa de globalización puede realzar el promedio de eficacia de los programas en todo el mundo.
- *Mayor eficacia competitiva*: mediante la concentración de los recursos en un número menor de programas.

Es importante tomar en cuenta los impulsores de mercado para saber cuando emplear el marketing global. Las necesidades comunes de los clientes, los canales globales y el marketing transferible, son sumamente importantes pues de estos depende qué, cuánto mas costoso sea desarrollar y producir programas, pues, tanto mayor sea el incentivo para emplear el marketing global, así será también los impulsores gubernamentales y los competitivos.

Modo de emplear el marketing global

Posicionar, es el acto de diseñar el producto de la compañía y su mezcla de marketing para que ocupen una posición determinada en la mente del cliente. Un posicionamiento global común fortalece la eficacia de los programas de marketing y aumenta la eficacia competitiva.

Usar globalmente una marca de fábrica uniforme es la manera más fácil de crear reconocimiento global. Por otra parte, la posibilidad de emplear *empaques globales* depende varios factores como:

- cantidad de información
- diferenciación de los competidores locales
- aceptación de etiquetas multilingües, entre otras.

Los *precios globales* producen beneficios de la coherencia para con los clientes globales y los canales de distribución. La publicidad global se puede utilizar en tres niveles: estrategia de texto igual, el mismo guión y la misma publicidad.

Globalizar la promoción anima a otros países a adoptar una campaña que ha tenido buen éxito en otra parte. La venta global puede comprender un enfoque uniforme de ventas, una gerencia de cuentas globales o una fuerza vendedora centralizada.

Reglas para crear un marketing global

- El marketing puede ser uniforme en contenido y en proceso.
- Cada elemento de la mezcla de marketing tiene sus propias oportunidades y limitaciones de uniformidad global.
- Se debe idear programas de marketing global.
- Es necesario tener cuidado para no subestimar ni sobrestimar las reacciones nacionales
- Se requiere una reorientación, a fin de buscar semejanzas.

3.11.8. Medidas globales competitivas

El quinto y último grupo de palancas que una compañía puede utilizar para globalizar su estrategia es, tomar medidas competitivas globalmente integradas es socavar las ventajas competitivas alcanzadas en países individuales.

CARACTERÍSTICAS CLAVES DE LAS MEDIDAS COMPETITIVAS GLOBALES.

Una estrategia de enfoque global significa integrar las medidas competitivas en todos los países, en lugar de tomar medidas en un solo país a la vez. Estas tienen varios aspectos como son:

A) *Subsidio cruzado de países* dentro del mismo negocio: que significa usar las utilidades provenientes de un país en que el negocio participa, para subsidiar acciones competitivas en otro país. El negocio mundial necesita practicar subsidios cruzados entre países y no se debe aplicar siempre a los mismos países sino a diferentes según se necesite.

B) *Contraataque*: es defenderse de un competidor que ataca en un mercado. La intención de este contraataque es golpear al competidor donde más lo sienta. Representa un caso especial de subsidio cruzado en que un ataque de un competidor en un país contesta actuando en otro. En la práctica, la eficacia de esto depende de la congregación entre los países del negocio que utilizan y del competidor que recibe la señal. Para que este sea eficaz, un negocio necesita tener una presencia suficientemente grande que le sirva de base en países claves, especialmente en los de origen de competidores globales.

C) *Sucesión de Medidas coordinada globalmente*: esto significa medidas competitivas simultáneas en casos de sucesión, se toman en distintos países en el mismo negocio. La estrategia globalmente integrada requiere además de medidas competitivas, como cambios de precios o la introducción de nuevos programas y productos, se coordinen en todos los países. No tienen que ser necesariamente medidas simultáneas sino que consuman recursos y al mismo tiempo provoquen reacciones de la competencia, las cuales a su vez posean mayores recursos para contrarrestarlas. Por lo tanto se debe esperar el tiempo oportuno para tomar cada medida en cada país a fin de aprovechar al máximo los recursos disponibles.

D) *Apuntar a competidores globales*: se define como identificar a competidores globales, actuales y potenciales, y escoger frente a cada uno una *actitud general*: ataque, evitar competencia directa, cooperación o adquisición.

Es necesario que se haga esto pues para cada uno hay que desarrollar "una estrategia competitiva (que puede ser mundial)". Es preciso, además, analizar los puntos fuertes y los débiles de todos los competidores. Desde luego, no debemos dejar de evaluar su empleo actual y potencial de estrategias globales.

Entre las opciones claves para formular planes tenemos:

- | | | |
|-------------|------------|------------------------------|
| - atacar | - defender | - evitar competencia directa |
| - separarse | - prevenir | - cooperar |
| - adquirir. | | |

BENEFICIOS Y DESVENTAJAS

El beneficio principal de las medidas competitivas integradas es que, reforzando los recursos globales del negocio, aumentan los recursos disponibles para acción competitiva en cualquier país. Además un enfoque globalmente integrado de medidas competitivas proporciona mas opciones para el ataque y la defensa.

Los gerentes que adoptan un enfoque global integra en cuanto a las medidas competitivas tienen mas probabilidad de descubrir las medidas preventivas que se deben tomar.

La integración de medidas competitivas puede presentar algunas desventajas. Puede llevar a sacrificar ingresos, utilidades o posiciones competitivas en determinados países y sobre todo la subsidiaria en determinado país.

REGLAS PARA TOMAR MEDIDAS COMPETITIVAS GLOBALES.

- Para las medidas competitivas globales se requiere coordinación y acuerdo entre los gerentes nacionales.
- No tomar medidas competitivas globales puede resultar a lo largo sumamente perjudicial para la posición competitiva mundial de un negocio.
- Para la alta administración es necesario diseñar y poner en marcha un sistema que reconozca la necesidad de medidas competitivas globales integradas y a la vez obtener la cooperación de los diversos países.

3.11.9. Como crear la organización global

El tercer vértice del triángulo de globalización lo constituyen los factores de organización, los cuales afectan a aquello que debe ser la naturales de la estrategia, lo mismo que la eficacia de sus ejercicios.

Cuatro factores y sus correspondientes elementos determinan las fuerzas cruciales que afectan a la capacidad de una compañía para formalizar y ejecutar una estrategia global. Estos son:

- La estructura organizacional, que comprende las relaciones de mando y dependencia en un negocio.
- Los procesos administrativos que comprenden actividades como la planificación y la preparación de presupuestos que hacen mover el negocio.
- El personal, es decir los recursos humanos del negocio mundial, incluyendo a los gerentes y a todos los demás empleados.
- La cultura, que comprende los valores y las reglas no escritas por las cuales se guía la conducta de una operación

Un negocio global necesita alguna forma de autoridad centralizada, pero un negocio multilocal funciona mejor con una autoridad nacional dispersa que le permite a cada país tomar sus propias decisiones para adaptarse a las condiciones locales.

Es importante saber que si por compañía no puede efectuar los cambios organizacionales es preciso tratar de adoptar estrategias globales.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es el primero de los factores organizacionales que produce un efecto mas directo y obvio sobre la herramienta utilizada aunque no necesariamente es el mas importante.

Centralizar la autoridad de manera que todas las unidades de un mismo negocio en todo el mundo dependan de un jefe global del sector, común a todas, es una de las maneras mas eficaces de desarrollar una estrategia global.

Otra manera de centralizar la autoridad global es tener jefes globales de funciones individuales o actividades que agregan valor.

Un método de globalización menos directo que cambiar la estructura de la compañía es asignarle a un país el papel de líder para desarrollar un producto y ver que este pase a otros países y sea adoptado.

Tener un plan estratégico global formar equivale a ponerles clientes a los procesos de coordinación entre países. En lugar de coordinar sin un objetivo específico, los gerentes nacionales tienen que trabajar conjuntamente para producir un plan global. Un plan estratégico global tiene que contener la información central de un plan, expresado a nivel global y a demás tiene que contener estrategia y programas que abarquen los diversos países.

COMO MINIMIZAR LAS DESVENTAJAS DE UNA ORGANIZACIÓN GLOBAL.

La globalización puede tener desventajas organizacionales y estratégicas. Es posible que los costos suban por el aumento de coordinación y por el aumento de personal. Esto también puede producir también, un debilitamiento de la eficiencia gerencial en algunos países sin exceso que perjudique la motivación y haga bajar la moral entre ellos. Las rivalidades internas pueden minimizar si se reparten las responsabilidades globales entre muchos ejecutivos cada uno de los cuales conserva algunas funciones nacionales.

En síntesis, para obtener los beneficios de uniformidad global de marketing las siguientes alternativas deben darse:

- Una *marca distinta*, pero un posicionamiento común para todas las variantes del producto en cada país.
- Una *marca* y un *posicionamiento común* regional.
- Una *sola marca global* y un *posicionamiento global* común.

REGLAS PARA CREAR LA ORGANIZACIÓN GLOBAL.

- Una estrategia global no puede tener Éxito si existen barreras y resistencia en la organización.
- Distintos aspectos de la organización serán más difíciles de globalizar según la historia y las circunstancias de la compañía. Puede ser preferible trabajar primero en los aspectos más fáciles de cambiar, a fin de preparar el camino para los cambios más difíciles.
- Los distintos aspectos de la organización pueden tener distintos niveles de globalización al igual que lo elementos de la estrategia global.
- La alta administración debe influir en sentido de urgencia para impulsar los cambios deseados.

3.11.10. Medición de los impulsores de la industria y las palancas estratégicas

Las medidas utilizables permiten comparar el potencial de globalización de diferentes industrias al mismo tiempo, de una en el transcurso del tiempo, del grado de globalización, de varios negocios de una misma compañía, y de un negocio y de sus competidores.

Base geográfica de la medición: puede hacer tanto a nivel global como subglobal. La comunidad de necesidades se debe medir en ambos niveles: entre países de una misma región y entre regiones.

Quien debe hacer la medición: representantes de las principales regiones o países en que opera el negocio.

MEDIDAS DE GLOBALIZACIÓN:

Impulsores de mercado: para medirlos se requiere hacer ciertos juicios cualitativos, además de las estimaciones cuantitativas. Son los siguientes:

- *Necesidades comunes de los clientes:* son el impulsor mas difícil de medir porque lo que un cliente necesita en un producto o servicio es, en realidad, un conjunto de necesidades distintas.

Una combinación importante es distinguir entre diferencias permanentes en las necesidades de los distintos países y entre las confiables que nacen de los distintos gustos y preferencias.

- *Clientes y canales globales:* hay dos clases de clientes globales: nacionales y multinacionales. Los nacionales se miden por la participación de ventas en el mercado mundial. Y los multinacionales se miden por el grado en que compran o seleccionan centralmente para uso global.

En cuanto a los canales globales estos son medidos por la participación de ventas mundiales hechas por canales de distribución que compran o seleccionen centralmente.

- *Marketing transferible:* es el grado en que los clientes de distintas partes del mundo aceptan un elemento extranjero.

Países líderes: son aquellos en que ocurren las innovaciones más importantes de productos o procesos.

Impulsores de Costo: se pueden cuantificar y a la vez pueden ser los mas difíciles ya que las empresas acopian poca información de costos aplicables sobre una base global.

Economías globales de escala y extensión: son idénticas por la participación mínima de mercado global necesaria para que sea viable un negocio mundial.

Efectos de experiencia: se mide por la disminución de costos de producción.

Eficiencias de abastecimiento: son las economías porcentuales en gastos para comprar, que resultan de hacer todas las compras centralmente.

Logística favorable: se mide por el costo de transporte y de aduanas, debe ser por lo menos la mitad del tramo de precios de la competencia.

Diferencias de costos entre países: se mide en dos formas: en el costo mas alto de desarrollo de productos y el costo mas bajo.

Impulsores gubernamentales: para medirlos se requiere un buen conocimiento del comercio internacional y de las políticas y practicas oficiales que afectan a una industria determinada.

POLÍTICAS COMERCIALES FAVORABLES

Aranceles: se miden por su monto como porcentaje del precio de venta antes del impuesto.

Subsidio: se mide por su efecto como porcentaje del precio de venta.

Barreras no arancelarias: se miden por la proporción del mercado de un país que esta bloqueado por importaciones.

Normas técnicas compatibles: se miden por el porcentaje de costo de un producto típico que este representado por componentes mundialmente compatibles.

Reglamentación común de Marketing: corresponde a actividades permitidas en todos los países.

Competidores y clientes de propiedad oficial: se pueden medir simplemente por su participación global combinada de mercado.

Impulsores competitivos de la globalización: para medirlos se requiere un sistema eficiente de información sobre la competencia global.

Altas exportaciones e importaciones: se miden por la suma de las exportaciones y las importaciones mundiales como porcentaje del tamaño de mercado mundial.

Competidores globalizados: se miden calculando primero el grado de globalización para cada uno de ellos.

Competidores de distintos continentes: se miden contando el número de continentes de donde proceden los competidores multinacionales.

Medición de las Palancas de la estrategia global:

Ayuda hacer tres clases de comparaciones:

- Mediciones comparativas de tiempo en tiempo.
- Medir las estrategias de los competidores
- Comparar las mediciones para múltiples negocios de la misma empresa.

MEDICIÓN PARA PALANCAS DE ESTRATEGIA GLOBAL

Participación en el mercado global: se mide por el volumen global del negocio mundial, dividido por el volumen total del mercado mundial.

Presencia en el mercado: se puede medir por el número de países vendedores y por el cubrimiento global.

Productos y servicios globales: se mide examinando el nivel de estandarización en todos los países. También existe estandarización del producto que es donde un negocio puede vender un surtido de diferentes tipos y modelos de productos en diferentes países.

Estandarización del contenido: se mide por el porcentaje del costo del producto que corresponde a los componentes que son iguales en todos los países.

Localización global de actividades: son aquellas en que las compañías deciden si deben hacer cambios y como se harán. Algunas son las siguientes:

- Localización global de actividades
- Concentración de cada actividad
- Concentración de toda la cadena de valor
- Matriz de localización de la producción

¿POR QUE EL MARKETING GLOBAL?

Este cuantifica con precisión el grado de globalización. Se pueden aplicar varias medidas:

- Intensidad comparativa
- Uniformidad de los elementos a utilizar

MEDIDAS COMPETITIVAS GLOBALES

- Subsidio cruzado de países dentro del mismo negocio
- Contraataque
- Secuencia de medidas globalmente coordinadas
- Desarrollo de planes para cada combinación
- Uso preventivo de estrategia global

3.11.11. Como analizar una estrategia global. Pasos necesarios

A) *Integrar un equipo global* haciendo participar a los distintos gerentes y miembros del equipo. Los miembros deben escogerse de:

- Altos representantes de negocios relacionados entre si.
- Ejecutivos corporativos de nivel superior.
- Jefes de las principales regiones o países.
- Jefes de funciones claves.

El equipo debe constar únicamente de seis a ocho miembros permanentes y de personal de apoyo. Deben acordarse reuniones en distintas ciudades, también dejar suficiente tiempo entre una y otra.

B) *Definir el negocio haciendo un análisis de la estrategia global*, cuando se empiece con el negocio.

C) *Identificar mercados claves* separando las regiones y mercados.

D) *Separando el análisis en global y regional* para poder comparar regiones y países desarrollados.

E) *Comprobar la estrategia básica*. Eligiendo alternativas adecuadas.

F) *Comprobar la selección de países*; considerando el potencial de sinergia entre el negocio que se trate y los negocios hermanos de cada país.

G) *Identificación y selección de países considerando la importancia estratégica* y determinando el esfuerzo que hacen para ser estratégicos.

El equipo global para evaluar debe tomar en cuenta:

- La participación de los países y regiones
- Tamaño del mercado
- Tasa de crecimiento del mercado
- Niveles de precios
- Costo de adaptación

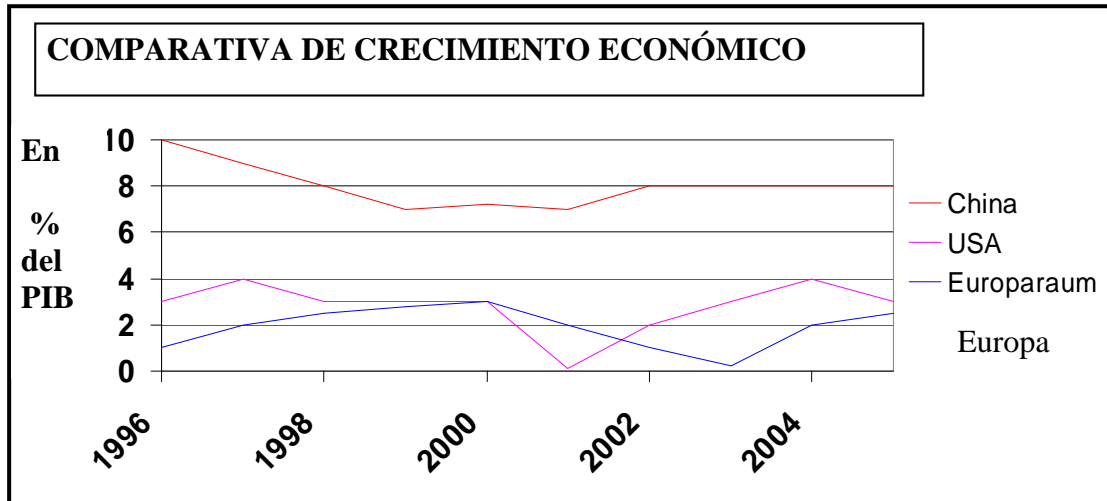
Sobre todo no puede olvidar el diagnostico sobre el potencial de globalización de la industria, haciendo una evaluación preliminar. También debe evaluar el uso actual y potencial de palancas de estrategia global utilizando el potencial que cada uno ejerce.

3.12. Estrategias para el camino hacia China

China es un mercado en auge: algunas de las razones para invertir en china son.

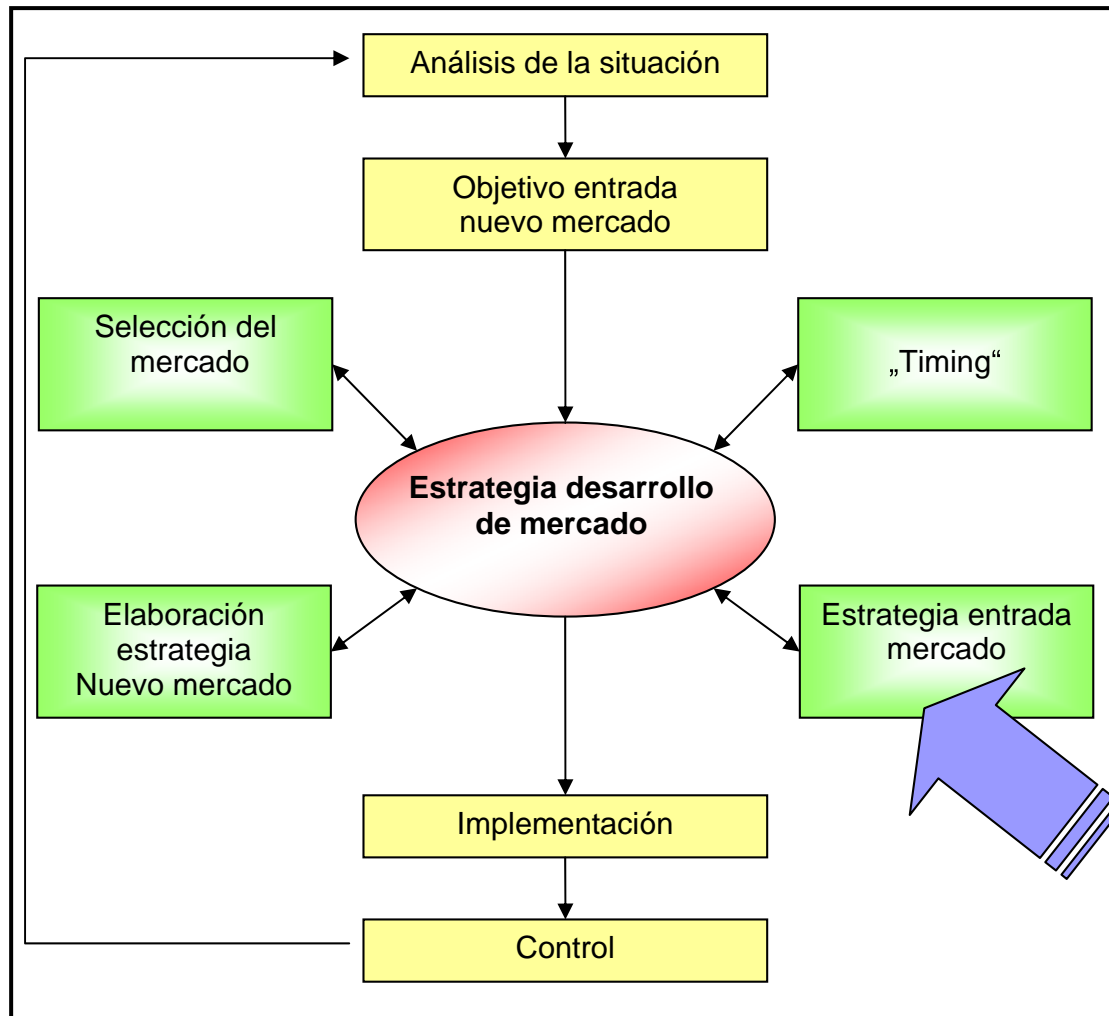
- Crecimiento económico destacable y excelentes oportunidades de ventas
- Fortalecimiento de la presencia de mercados
- Como proveedor se esta más cerca de sus clientes
- Costes salariales menores
- Ventajas en impuestos(con respecto a al importación)

El crecimiento económico de China (medido en el PIB) supera ampliamente al de los Estados Unidos y a la UE

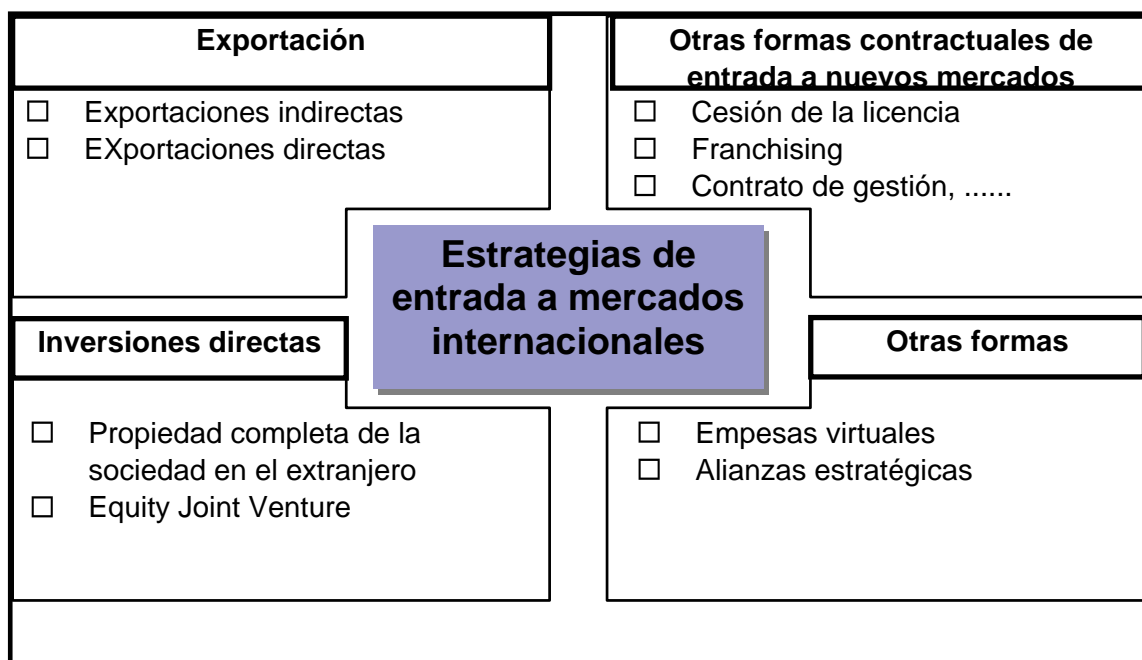


Comparativa de crecimiento económico. Fuente: Comisión europea. Eurostat

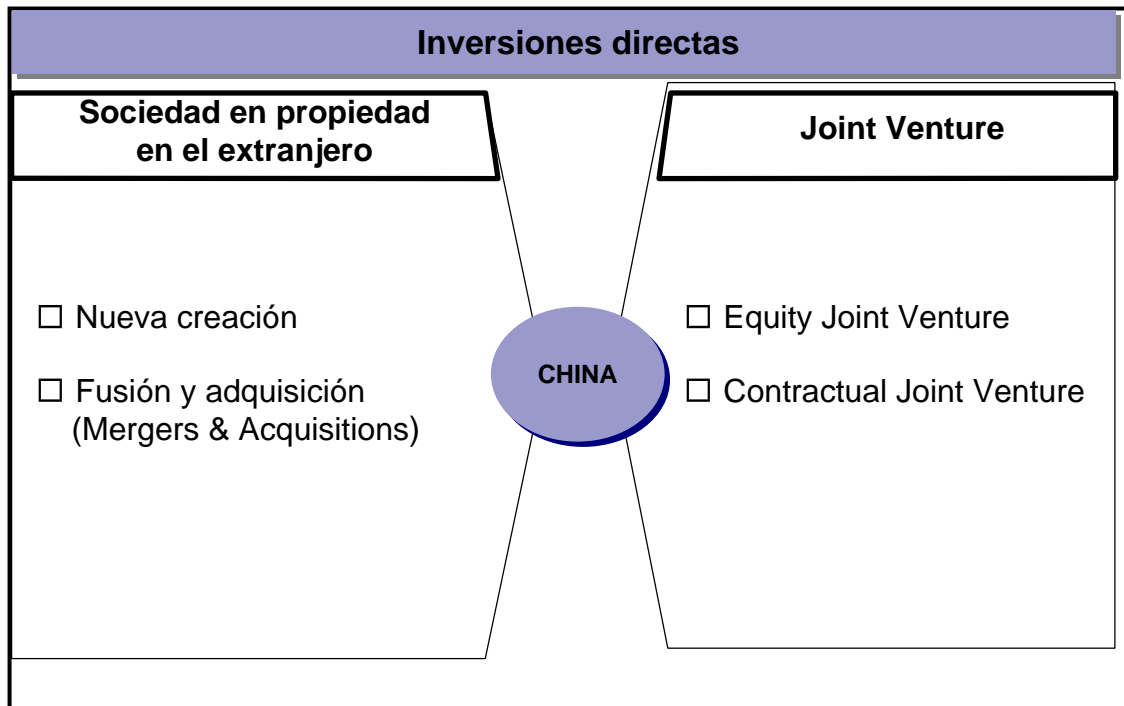
En la gráfica anterior se puede apreciar que el crecimiento de China se sitúa entorno al 8%, muy por encima de la media de la UE (2,3%)



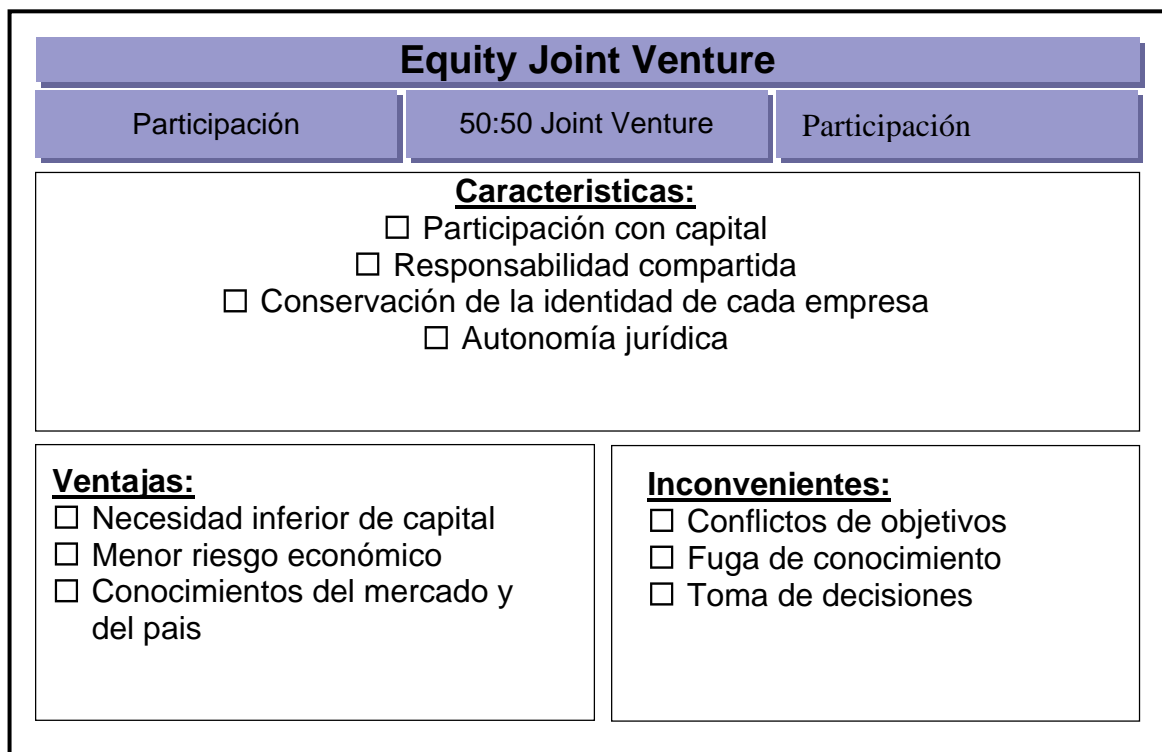
Tenemos diversos procedimientos para elaborar las correctas estrategias para una adecuada entrada a un mercado internacional



Estrategias de entrada a mercados internacionales



Inversiones directas



Tratemos ahora el tema de los plazos y su importancia.

Tiempos en el desarrollo del producto				
	Pionero	Seguidor mod.	Imitador	
Tiempo en entrada al mercado	<input type="checkbox"/> Pionero entrada al mercado	<input type="checkbox"/> Líder en innovación	<input type="checkbox"/> Mejorador adelantado	<input type="checkbox"/> Imitador adelantado
	<input type="checkbox"/> Seguidor temprano	<input type="checkbox"/> Pasador de oportunidades	<input type="checkbox"/> Mejorador temprano	<input type="checkbox"/> Imitador temprano
	<input type="checkbox"/> Seguidor tardío	<input type="checkbox"/> Observador atento	<input type="checkbox"/> Mejorador tardío	<input type="checkbox"/> Sin riesgos

El pionero :

- Ventajas:
 - ☐ Creación de experiencia de mercado
 - ☐ Contacto estrecho con el cliente
 - ☐ Permanencia solitaria por un largo periodo de tiempo
- Inconvenientes:
 - ☐ Costes para la entrada al mercado
 - ☐ Elevados costes de I + D
 - ☐ Peligro en los saltos tecnológicos
 - ☐ Desarrollo incierto del mercado

El seguidor temprano :

- Ventajas:
 - ☐ Aprovechamiento de la creación de mercado del pionero
 - ☐ Reducción del riesgo esperando ver el desarrollo
 - ☐ Entrada oportuna en la expansión del mercado
 - ☐ Influencia pequeña de los estándares del mercado
- Inconvenientes:
 - ☐ Desventajas en costes y no adquisición de la experiencia del pionero
 - ☐ Barreras de entrada del pionero

El seguidor tardío

Imitador

- ☐ Ventajas
 - Menores costes en I+D y de entrada a nuevos mercados
 - Métodos de fabricación garantizados
- ☐ Inconvenientes
 - Existencia de una estrecha relación previa con el otro proveedor
 - Amenaza de la disminución de precios de la competencia

Adaptador

- ☐ Ventajas
 - Menores costes respecto el pionero
 - Competencia inexistente de en los nichos
 - Elevada permanencia y rentabilidad en este nicho
- ☐ Inconvenientes
 - Se debe demostrar las capacidades
 - Elección crítica del segmento

3.13. El comportamiento del consumidor en el ámbito internacional

Comprender el comportamiento del consumidor es difícil para las empresas que comercializan sus productos en un único país. Para las que actúan en muchos países, comprender y satisfacer las necesidades de los clientes es todavía más difícil. Aunque los consumidores de diferentes países pueden tener ciertas cosas en común, sus valores, actitudes y comportamientos presentan a menudo grandes diferencias.

Los especialistas en marketing internacional deben comprender tales diferencias y ajustar sus productos de forma coherente.

Algunas diferencias son de costumbres, otras de percepción de las cualidades del producto. En demasiadas ocasiones existen un choque cultural, donde los ingenieros y comerciales de exportación deben tener en cuenta que espera la otra persona de uno.

No tener en cuenta las diferencias sobre las costumbres y comportamientos entre países puede significar grandes pérdidas para los productos y los programas de carácter internacional.

Los especialistas en marketing deben decidir el grado en que adaptarán sus productos y programas de marketing para satisfacer las peculiaridades culturales y las necesidades de los consumidores de los diversos mercados. En cualquier caso, desarrollar un marketing global que encaje en todas las culturas será a la larga más beneficioso y supondrá un reconocimiento global de la marca.

Por ejemplo la compañía líder en bebidas energéticas *Red Bull* realiza los anuncios televisivos con dibujos para que no aparezca ninguna persona concreta característica de un país o región mundial o con distinción de raza. De esta forma crean una campaña de marketing global y neutral que dobla a los personajes. Realizan la misma publicidad en todos los países del mundo.

3.14. Estrategias en la realización de „outsourcing“- Externalización

Una vez descrito el proceso de elaboración de estrategias coherentes para una empresa y su importancia dentro de su competitividad nos fijaremos en una de ellas, la subcontratación y/o externalización de actividades.

Existen dos procesos de gestión similares pero de orígenes diferentes, uno de ellos corresponde al término subcontratar, acción de adquirir un bien que podríamos hacer en el momento que se ha determinado su necesidad.

El otro proceso se denomina en inglés „outsourcing“ que corresponde a externalización, acción por la cual parte del trabajo que viene realizando una empresa se subcontrata a un tercero. Como se puede ver la diferencia de terminología matiza un cambio en una decisión tomada sobre quién realiza unas actividades. En algunos entornos de trabajo se utilizan simultáneamente estos términos para hacer referencia a la subcontratación de actividades que la empresa podría realizar.

La amplitud de la subcontratación / externalización no tiene límites, llegándose a límites bien conocidos como el caso de una multinacional que sólo dispone de una marca y su logotipo, todas sus actividades productivas y administrativas son realizadas por proveedores

Lo opuesto de la subcontratación se denomina *integración vertical*, que se define como el “grado en el cual una empresa ha decidido producir directamente múltiples etapas de valor añadido desde materias primas hasta la venta directa del producto al cliente final. A mayor número de pasos en la secuencia mayor nivel de integración.” El fin de esta estrategia es, principalmente, disponer de un mayor control de recursos.

Razones para subcontratar o hacer

Una de las preguntas clave a realizarse en el proceso de desarrollo de un nuevo producto es definir que piezas o componentes se deberán hacer o producir dentro de la empresa y cuales serán hechos por nuestros proveedores. Existen un número de razones por las cuales una empresa decide hacer un producto, entre las más documentadas están:

- Las cantidades son muy pequeñas y /o no hay un proveedor interesado en suministrar el producto
- Los requisitos de calidad son tales que no hay proveedores que los cumplan
- Mayor garantía de suministro y una mejor coordinación oferta – demanda
- Mantener secretos tecnológicos
- Obtener el mejor coste
- Aprovechar capacidad ociosa /libre de recursos
- Garantizar una producción alisada y dejar a los proveedores las desviaciones de la demanda
- Evitar la dependencia de un proveedor único
- Razones de competitividad / políticas / sociales / ambientales
- Razones emocionales

De la misma manera existen argumentos contrapuestos para justificar la subcontratación de la fabricación, de nuevo los más comunes son las siguientes:

- La empresa no dispone de experiencia técnica y /o administrativa para elaborar un producto
- Capacidad de producción sobrante en el mercado
- Utilización de componentes con “marca” que mejoran la aceptación de nuestro producto
- Mantenimiento de viabilidad económica y técnica a largo plazo de actividades no principales
- Si se toma una decisión de hacer es difícil de cambiar: problemas de dirección y personal
- Dificultad de estimar costes de hacer a largo plazo

- Hay más flexibilidad en la selección de fuentes de suministro y artículos alternativos
- Eliminar actividades de valor añadido que no son área de competencia de la empresa
- Proveedores con mejores capacidades de suministro
- Reducir los gastos generales
- Reciprocidad comercial
- No ampliar plantilla
- Pequeños volúmenes

Esta toma de decisiones de hacer o comprar tiene además como fin reducir los niveles de riesgo de la empresa mediante transmisión o distribución a otras empresas proveedoras. El riesgo asociado corresponde a la incertidumbre de la demanda tanto en cantidad como estacionalidad, a la estabilidad tecnológica, el ciclo de vida del producto y la capacidad industrial (volumen, tecnología, calidad y costes) de los proveedores en el mercado.

La decisión de hacer o comprar, un componente de un producto o totalmente el producto, ha estado en todas las reuniones de desarrollo de productos desde el principio de la era industrial, que artículos o procesos hacemos y que se subcontrata a nuestros proveedores. No es una decisión fácil de tomar, ya que no es sólo un análisis de costes si no una decisión estratégica que puede afectar la viabilidad de la empresa en un futuro, algunos de los principales argumentos se han numerado previamente.

Cada vez que se hace una revisión estratégica vuelve a crearse el ambiente para cuestionarse el nivel de subcontratación, ¿Qué deberíamos externalizar? Y ¿por qué?

No olvidemos que estamos sesgados por las actuaciones de las empresas que nos rodean, y la tendencia actual del mercado ha sido en estos últimos años la externalización, habiendo empresas que marcan objetivos a sus departamento de compras sobre le volumen de subcontratación.

Razones para externalizar

Las principales razones para externalizar, de la mayoría de las grandes empresas, son hoy en día las siguientes:

- Reducción y control de costes de operaciones
- Mejorar focalización de la empresa
- Ganar acceso a las mejores habilidades
- Liberar recursos internos para otros propósitos
- No existencia de recursos internos
- Acelerar los beneficios de la reingeniería
- Función difícil de gestionar / fuera de control
- Facilitar capital / tesorería
- Compartir el riesgo
- Aumento de la capacidad de acción y flexibilidad
- Ventajas en eficiencia y calidad
- Economías de escala

Siendo esto una palpable evolución sobre los criterios anteriormente inducidos en la toma de decisión, previamente el fin de la externalización era la búsqueda de empresas que tuvieran unos costes estructurales inferiores a los de mi organización, por lo cual, mediante la externalización se podía reducir, aparentemente, costes casi inmediatamente. Podemos recordar los criterios básicos, según su orden de utilización, que se utilizaban antes de la década de los noventa para justificar la externalización:

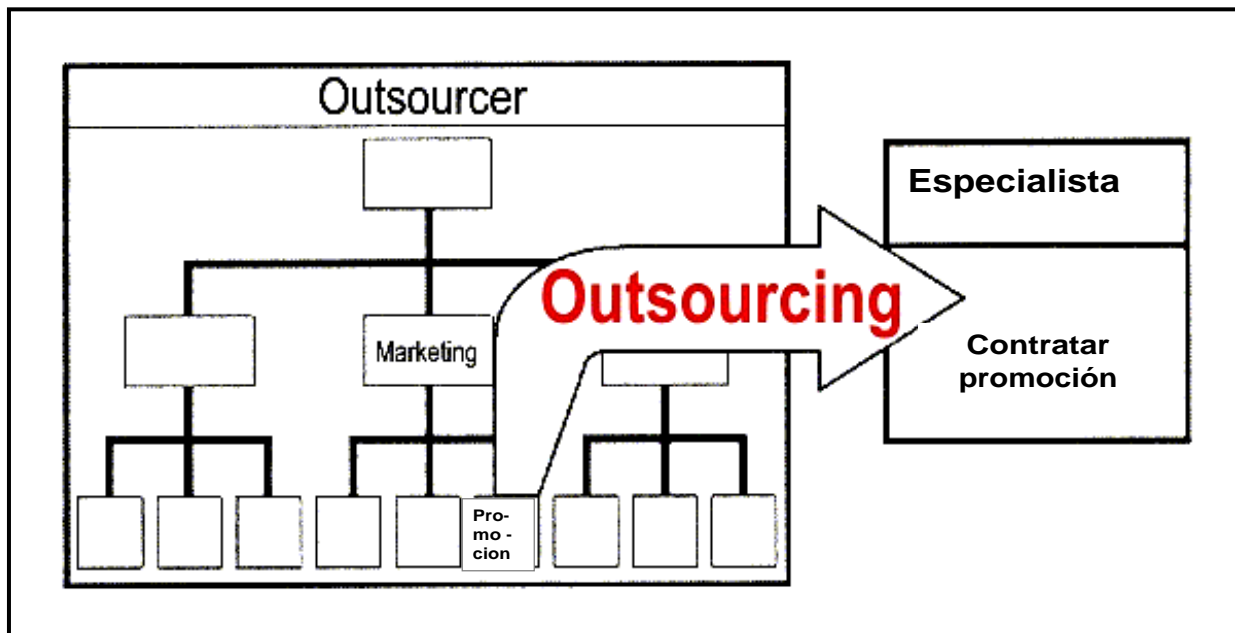
- Reducción de costes
- Reducción de plantilla

- Focalización en área de competencia
- Adquisición y despliegue de conocimiento periférico o tecnología de procesos
- Minimización de inventario y manutención
- Reducción de ciclos de desarrollo y producción
- Mejorar ineficiencias

Estos últimos criterios son los utilizados por muchas de las empresas PYME. En líneas generales, se puede decir que el énfasis en las grandes empresas es obtener habilidades que permitan dar un valor añadido al producto superior que el que puede dar nuestra organización y liberar recursos que se pueden utilizar en otras opciones disponibles en la empresa.

Al contrario, en las empresas medianas, se busca empresas pequeñas que puedan hacer parte del trabajo a menor coste y absorban la inestabilidad de la demanda.

La externalización no está libre de riesgos, entre los principales está la pérdida de control y “Know how” sobre las actividades contratadas, y el coste asociado a la rotura del contrato. Todo esto sin olvidar que los problemas del proveedor serán los problemas de la propia empresa: problemas financieros, incapacidad técnica para sacar el producto, calidad, plazos y desmotivación de los trabajadores. Y siempre hay más costes de lo esperado. No se puede creer que por que se ha externalizado un trabajo se ha eliminado el problema.



Outsourcing-externalización de actividades

Competencias de una empresa

Se han señalado un número de razones por las que una organización decide apoyarse en una base de proveedores selectiva, casi todas con un objetivo básico *de mejorar el posicionamiento competitivo*. Ha habido un cambio de estrategias, de buscar la diversificación industrial como medio para reducir los riesgos económicos de las empresas o grupos industriales a la concentración en las áreas de competencia. Esta concentración ha promulgado el efecto de la externalización de responsabilidades internas. Hoy claramente, se entiende que cada organización se debe dedicar a su área de competencia y el resto de actividades deberían ser provistas por sus proveedores.

Se entiende por *área de competencia* „ la habilidad estratégica de la organización, a largo plazo, para construir un conjunto dominante de tecnologías y /o habilidades que la permitan adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del mercado. “

Es importante destacar el término habilidades, las cuales pueden ser:

-la gestión de pedidos

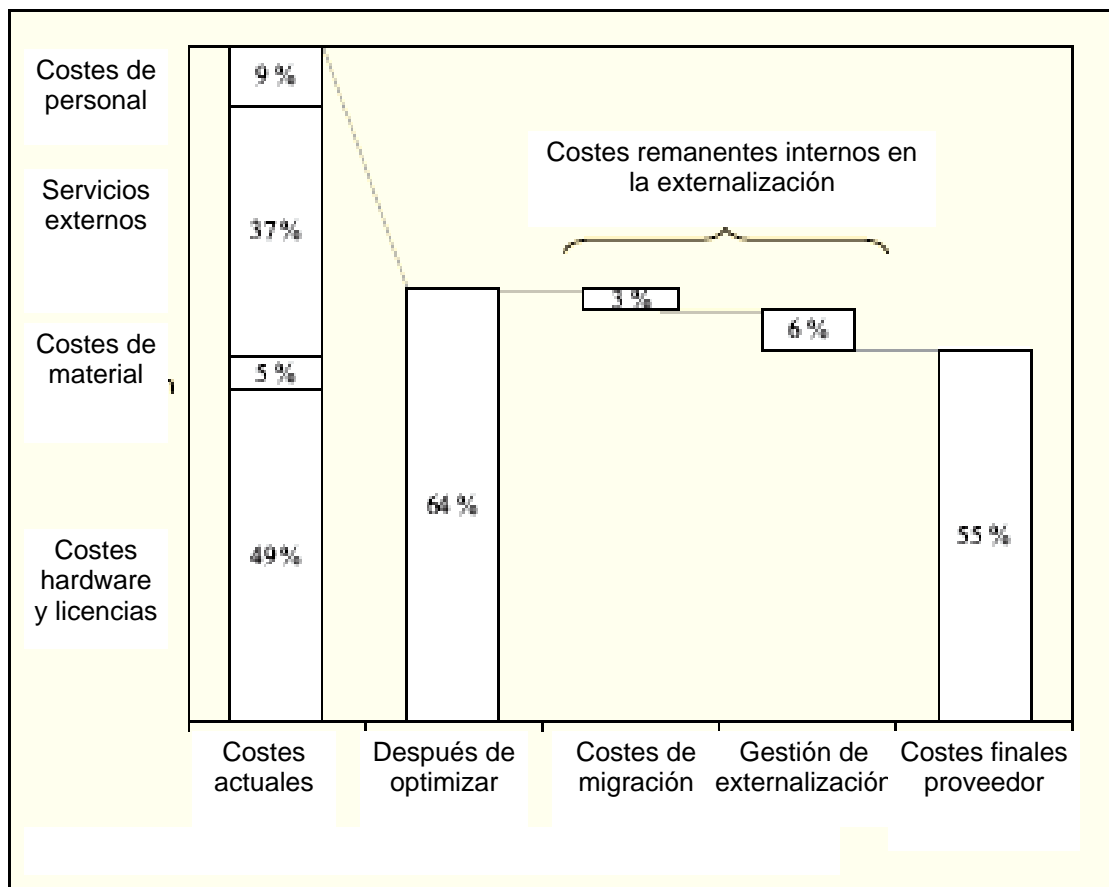
-el servicio de atención al cliente o

-la logística de movimientos de materiales,

con todo nos referimos a que no todas las áreas de competencia de fabricación tienen que estar en los procesos productivos.

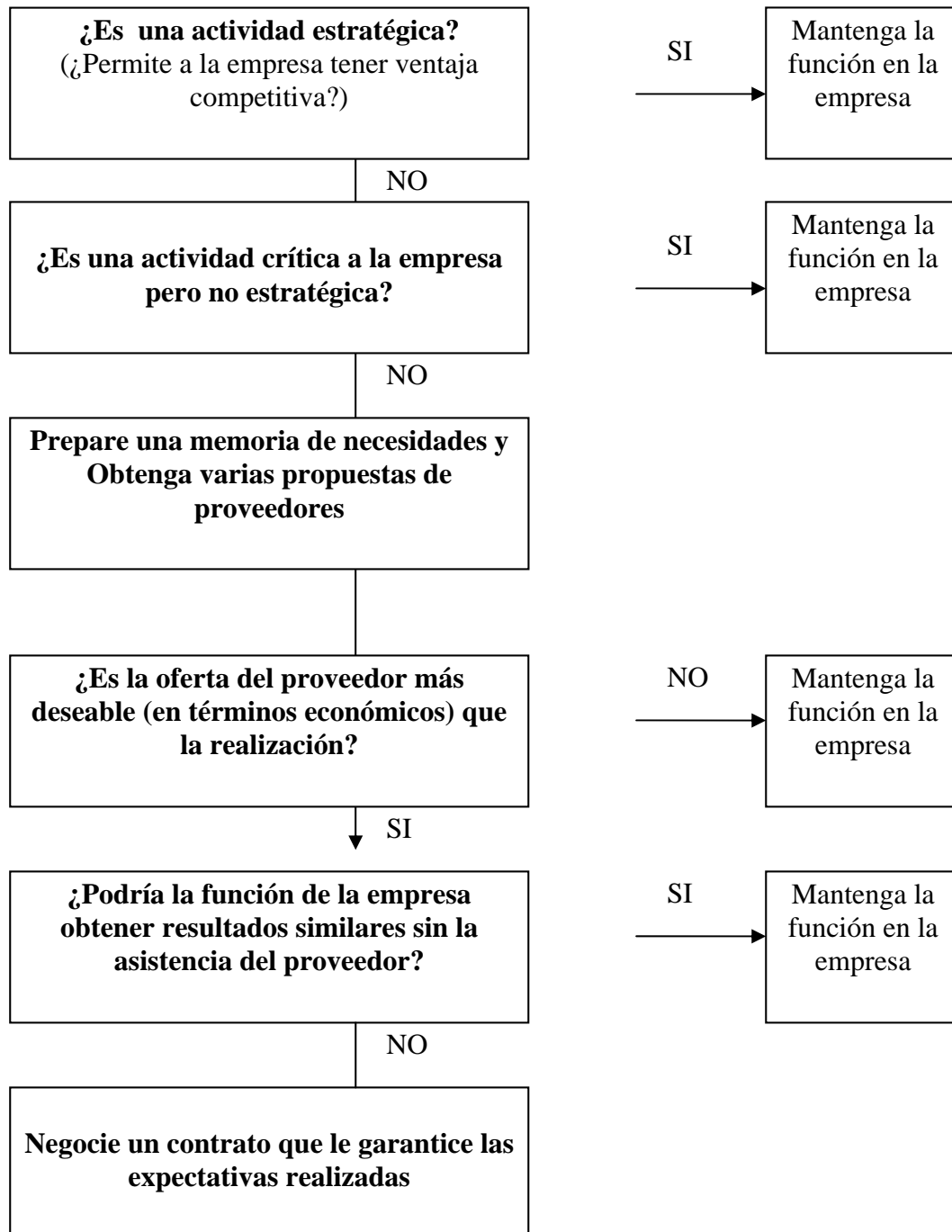
En líneas generales, una organización debe concentrarse en elementos críticos a su producto final que hacen la diferencia competitiva y externalizar todo aquello en que los proveedores tiene ventajas sobre la organización.

Si la primera prioridad por la cual las empresas externalizan sus trabajos ha sido por razones tácticas: *reducir y controlar los costes operacionales*, hay más empresas que lo están haciendo por razones estratégicas, siendo la segunda prioridad la *focalización de la empresa*, es decir, centrarse en sus competencias, una tercera prioridad, también estratégica es la de ganar acceso a las mejores habilidades del mercado, es lo mismo que requerir los servicios de los proveedores que corresponden a sus áreas de competencia.



Proceso de decisión

A continuación se presenta un diagrama de flujo del *proceso básico de la toma de decisión*. Con ello lo que se quiere mostrar son dos cosas, primero que es lo que se tiene que hacer y segundo la relevancia estratégica que tiene estas decisiones.



Proceso básico de toma de decisión

Referente a la análisis de costes para la toma de decisión no es tan sencillo como determinar los costes variables del artículo que se quiere externalizar, existen una cantidad de costes „ocultos“ tanto en la acción de producir en casa como en un proveedor. Externalizar no significa que la empresa ya no tiene que ver con ese producto o servicio, existe un coste adicional de gestión debido a problemas de servicio y calidad, que se acentúa según el comportamiento de un proveedor.

A mayor externalización mayor responsabilidad de la función de Compras, debido al incremento de su volumen de negocio. Este punto representa un problema en algunas organizaciones ya que no disponen ni de los medios ni de las personas apropiadas. La gestión de estos proveedores es similar a “una línea fabricación virtual”, y desde este punto de vista sus acciones deberían ser las mismas que hace con unas líneas internas de producción bien gestionadas. Por ejemplo ¿En cuantas reuniones internas de producción participan sus proveedores de externalización?

Es fundamental pensar en la externalización como una oportunidad para cambiar la empresa, para lograr grandes transformaciones que de otra manera serían imposibles. Una vez que se entra en esta dinámica, se piensa menos en reducir costes y más en obtener valor.

3.15. Presentación de las estrategias. De empresas y escuelas de negocio.

Una vez realizado todo el proceso de la definición de la estrategia desde el análisis de la situación, continuando por la formulación de los objetivos y por las medidas a adoptar (estrategias), queda un ultimo paso muy importante antes del proceso de implantación: presentarla a los participantes corporativos de la empresa (directivos, accionistas, trabajadores, clientes, inversores, prensa, ...).

Para ello se utilizan programas informáticos adecuados y técnicas específicas para su creación. El soporte informático más conocido es el Microsoft Office Powerpoint.

Puesto que el planteamiento de la estrategia está condicionado en muchas ocasiones por su buen entendimiento, se hace uso de mapas mentales y gráficos de datos. Esto implica que las estrategias se formulan con dibujos y esquemas más que con frases y palabras que puedan ser interpretados.

Además, la formulación de la estrategia correcta debe estar orientada a su posterior comunicación.

Veamos a continuación como dos grandes empresas multinacionales y dos escuelas de negocio de alto prestigio (en estudios de casos) han planteado sus respectivas estrategias de futuro.

Por tratarse de empresas multinacionales el idioma es el inglés.

Podemos destacar que los colores utilizados siempre están relacionados con el color utilizado en el logotipo o que este asociado a la imagen corporativa. Además se utilizan mucho los recursos de imágenes mentales, flechas, cuadros, tartas estadísticas y, sobre todo, novedosos diagramas que transmiten la información de una manera eficaz y eficiente.

3.15.1. Hewlett Packard



High-end Imaging & Printing Growth Initiatives

Imaging & Printing Group
Hewlett Packard

November 30, 2005



Vyomesh Joshi, EVP & GM IPG
Stephen Nigro, SVP Graphics & Imaging
George Mulhern, SVP & GM LaserJet Business
Enrique Lores, VP & GM Large Format
Alon Bar-Shany, VP & GM Indigo Digital Press

© 2004 Hewlett-Packard Development Company, L.P.
The information contained herein is subject to change without notice



Forward-looking statements

These materials contain forward-looking statements that involve risks, uncertainties and assumptions. If the risks or uncertainties ever materialize or the assumptions prove incorrect, the results of HP may differ materially from those expressed or implied by such forward-looking statements and assumptions. All statements other than statements of historical fact are statements that could be deemed forward-looking statements, including but not limited to any projections of financial items; any statements of the plans, strategies, and objectives of management for future operations; any statements concerning the expected development, performance or market share relating to products or services; any statements of expectation or belief; and any statements of assumptions underlying any of the foregoing. Risks, uncertainties and assumptions include macroeconomic and geopolitical trends and events; execution and performance of contracts by suppliers, customers and partners; employee management issues; and other risks that are described from time to time in HP's Securities and Exchange Commission reports, including but not limited to the risks described in HP's Quarterly Report on Form 10-Q for the fiscal quarter ended July 31, 2005 and other reports filed after HP's Annual Report on Form 10-K for the fiscal year ended October 31, 2004. HP assumes no obligation and does not intend to update those forward-looking statements.

November 30, 2005 HP Investor Relations <http://investor.hp.com> 2



Use of non-GAAP terms

To supplement HP's consolidated condensed financial statements presented on a GAAP basis, HP uses non-GAAP additional measures of operating results, net earnings and earnings per share adjusted to exclude certain costs, expenses, gains or losses it believes appropriate to enhance an overall understanding of HP's past financial performance and also its prospects for the future. These adjustments to HP's GAAP results are made with the intent of providing both management and investors a more complete understanding of the underlying operational results and trends and HP's marketplace performance. For example, the non-GAAP results are an indication of HP's baseline performance before gains, losses or other charges that are considered by management to be outside of HP's core business segment operational results. In addition, these non-GAAP results are among the primary indicators management uses as a basis for planning and forecasting future periods. The presentation of this additional information is not meant to be considered in isolation or as a substitute for net earnings or diluted earnings per share prepared in accordance with generally accepted accounting principles in the United States.

November 30, 2005

HP Investor Relations

<http://investor.hp.com>

3



HP FY05 highlights

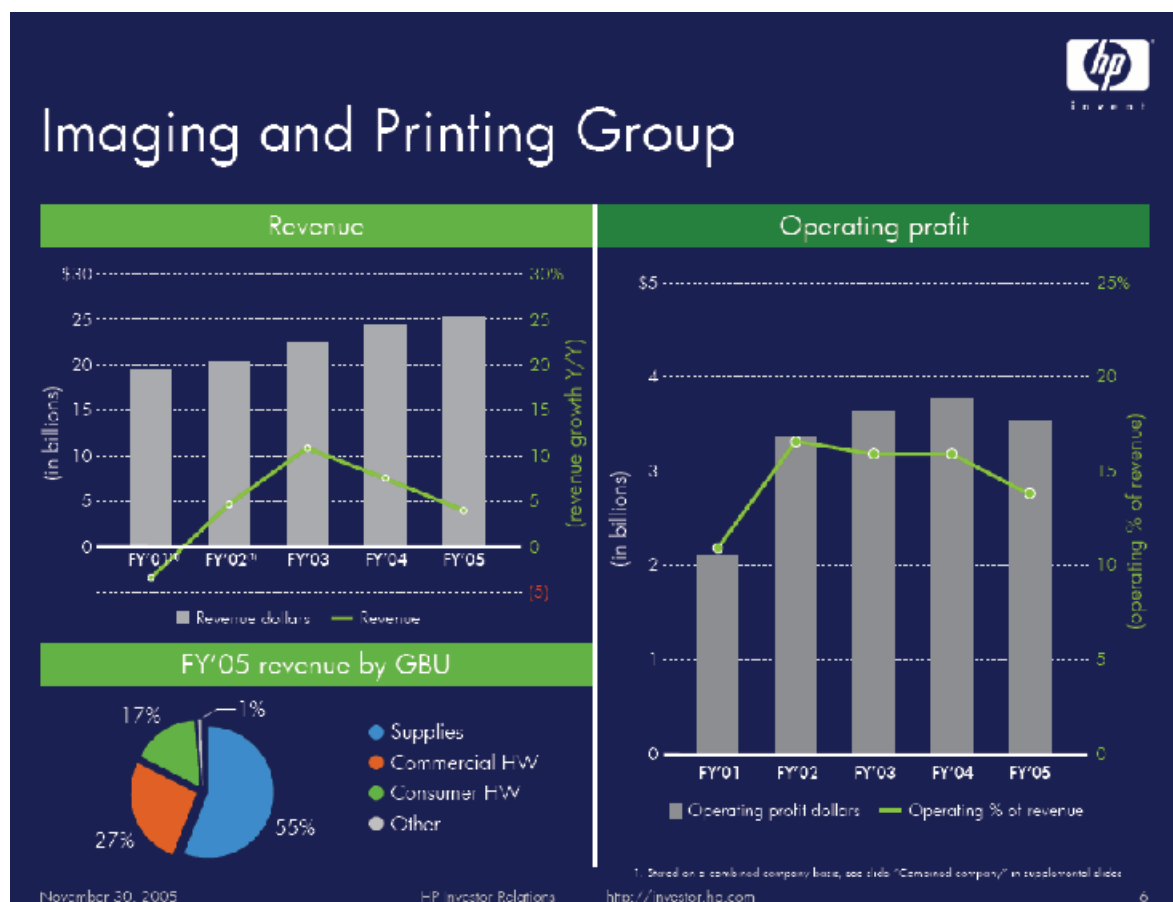
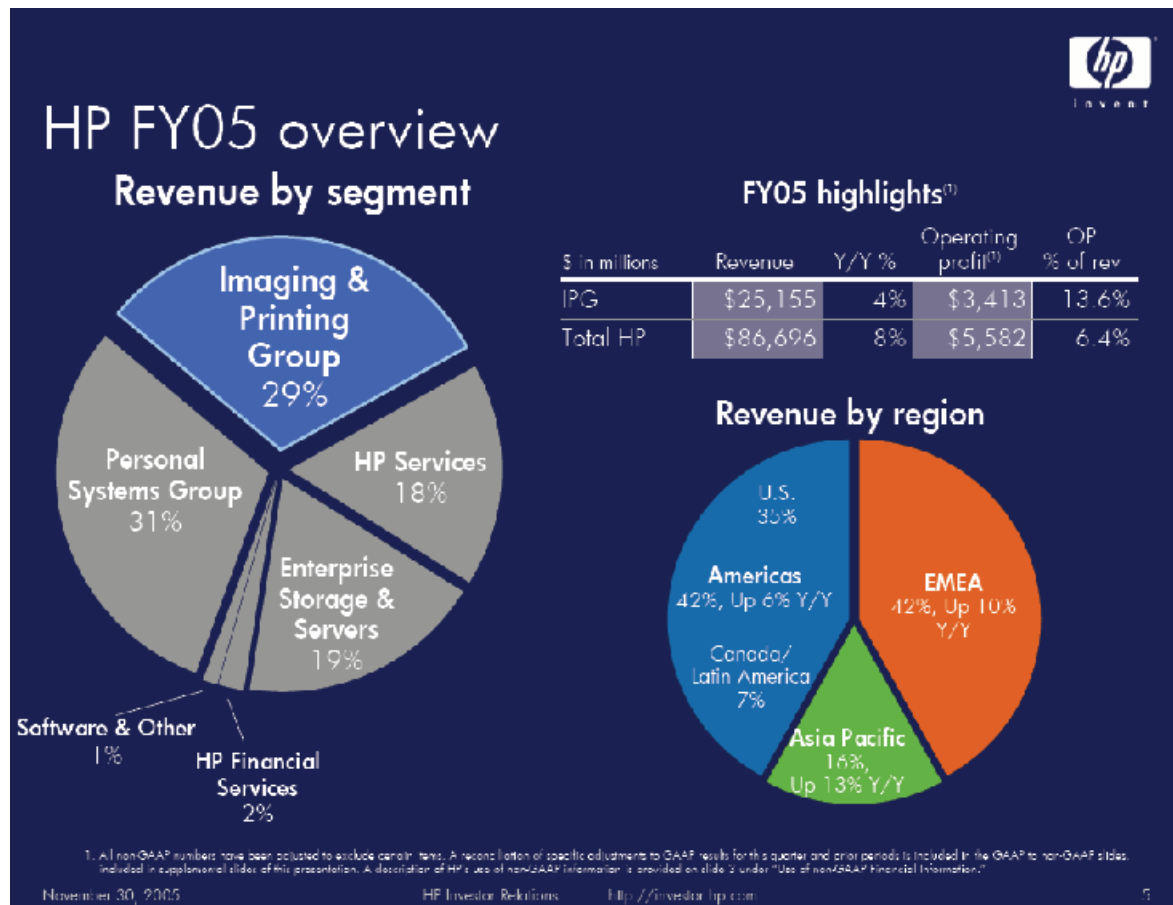
- **Q4 FY05 revenue up 7% Y/Y; Non-GAAP EPS up 24%**
- **Balanced revenue growth across all regions and segments**
 - \$6.8 billion in revenue growth in FY05
- **Improved margins in key businesses**
 - Q4 ESS operating margins of 9.1%
 - Fourth year of profit improvement in PSG; 2.5% operating profit in FY05
 - Achieved profitability in Software; 8.7% operating profit in Q4 FY05
- **Cost management**
 - Grew Q4 revenue \$1.5 billion Y/Y with a \$140 million increase in Non-GAAP OPEX
- **Generated strong cash flow**
 - Cash flow from operations of \$1.9 billion in Q4; \$8.0 billion in FY05
 - Free cash flow of \$6.6 billion in FY05
- **Returned \$3.5 billion to shareholders in share repurchases; \$926 million in dividends in FY05**

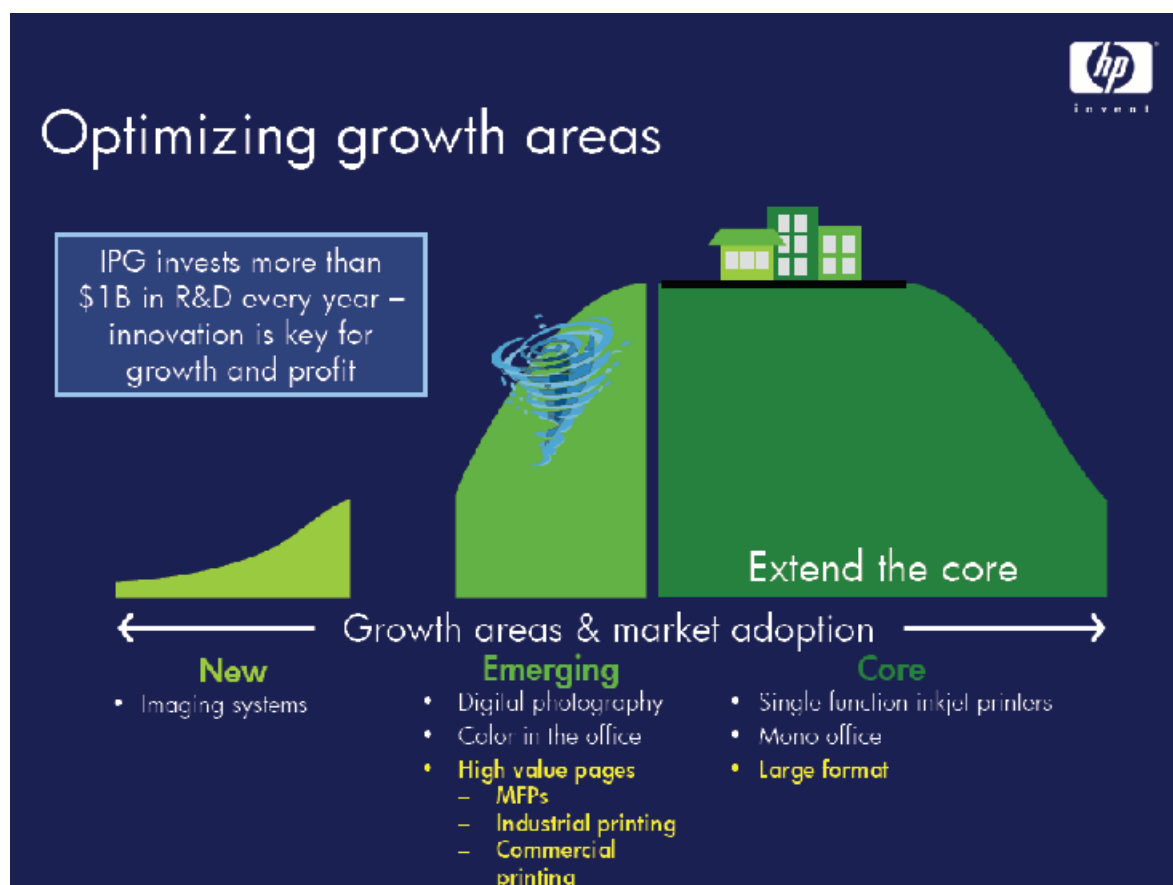
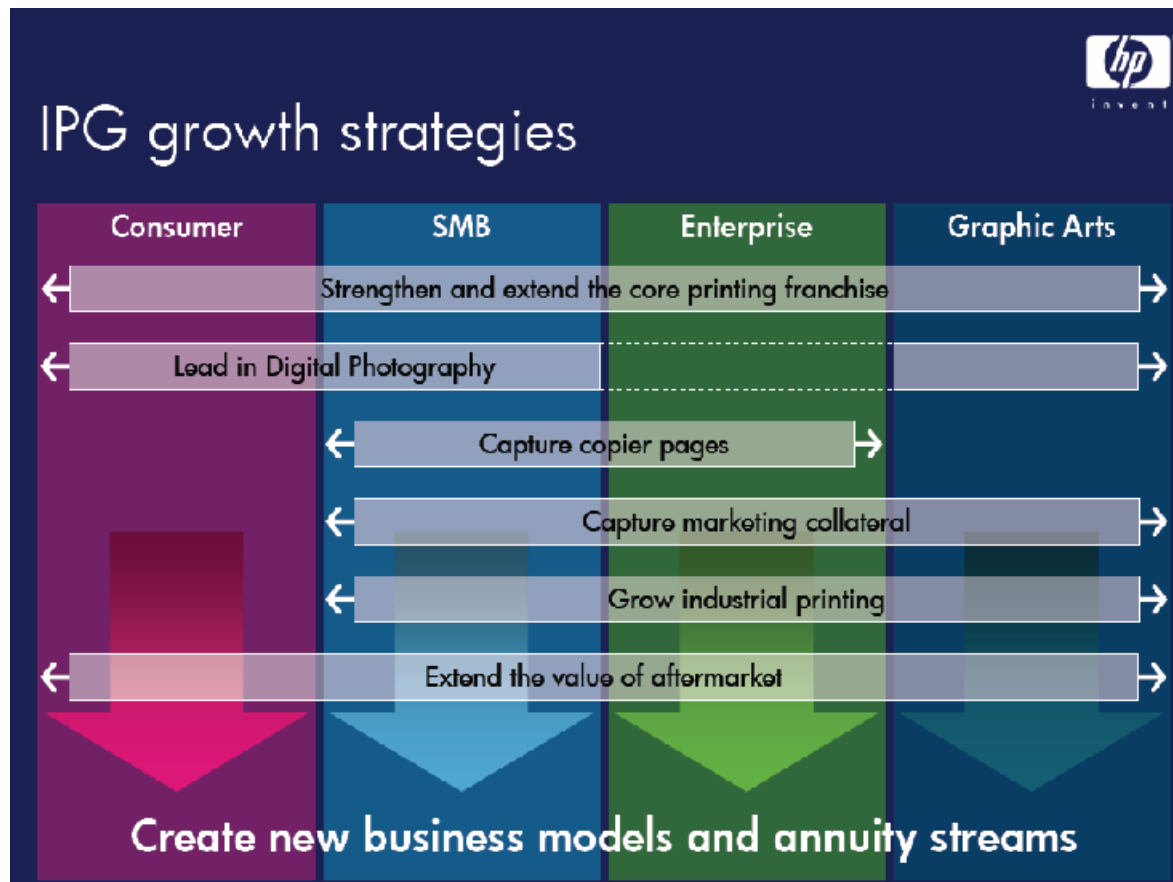
November 30, 2005


HP Investor Relations

<http://investor.hp.com>

4



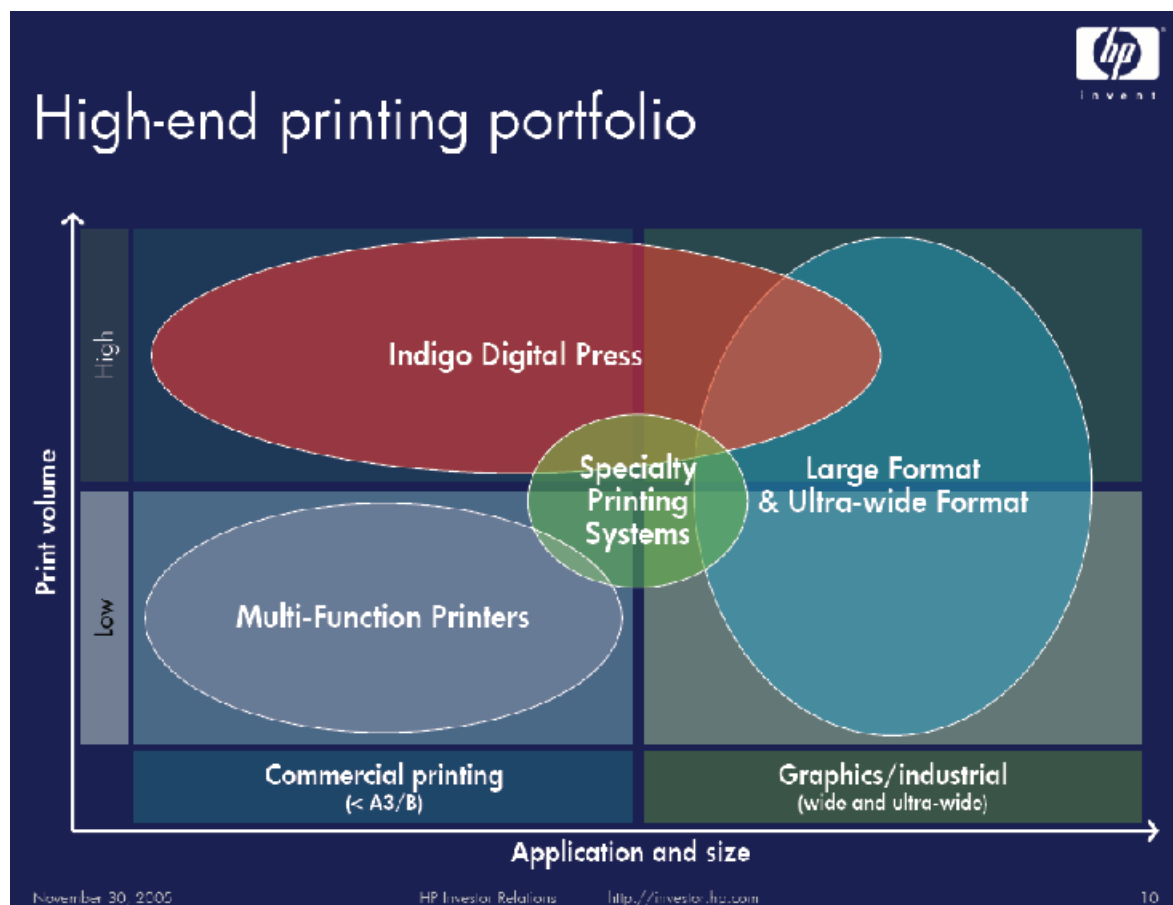




HP's comprehensive digital portfolio

IPG business	Core technologies
Ink systems and scalable printing systems	Thermal inkjet
LaserJet and MFPs	Dry EP
Designjet large format	Thermal inkjet Piezo inkjet (SIIT)
Indigo digital press	Liquid EP
Scitex Vision (ultra-wide format)	Piezo inkjet

November 30, 2005
HP Investor Relations
<http://investor.hp.com>
9



Printer-based multi-function printers (MFPs)

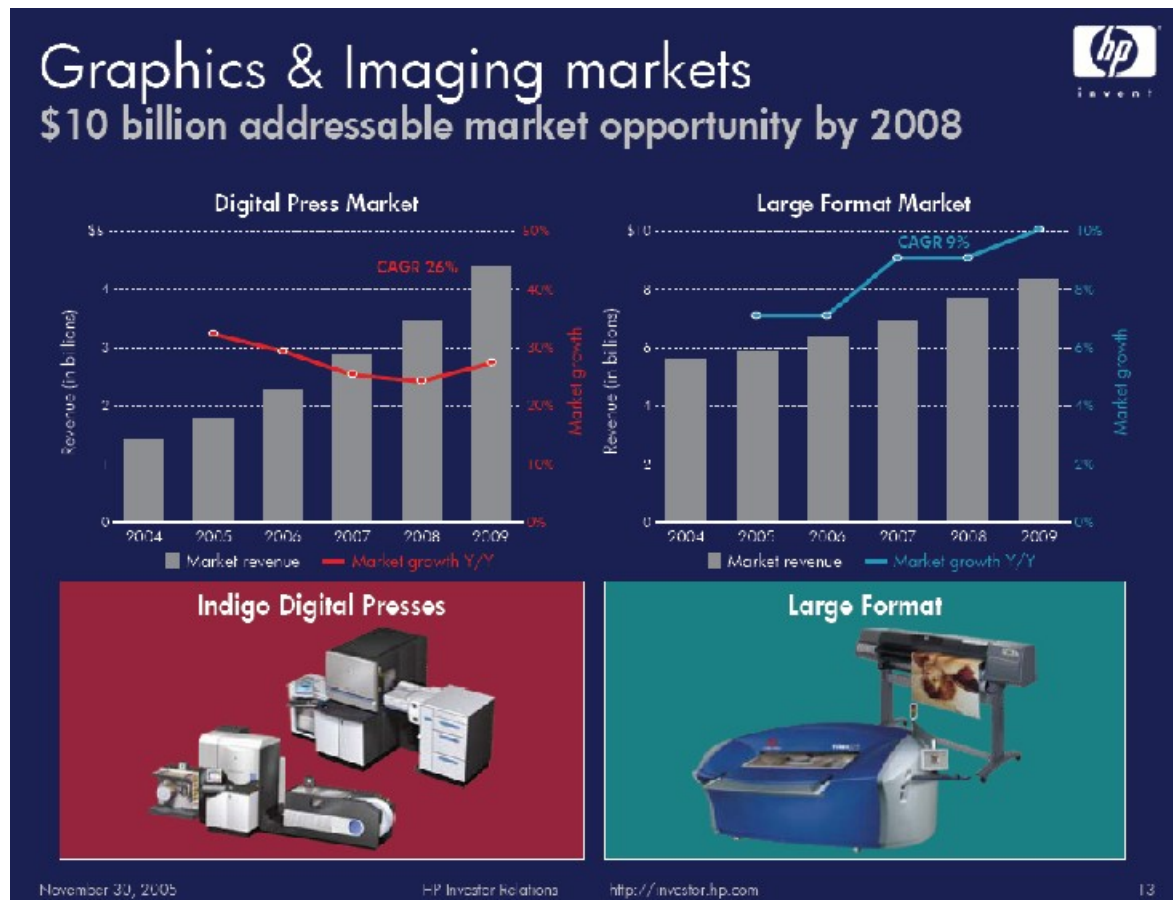
- \$24B addressable market in 2005
- Q205 Segment 4 market share of 15%
- On track to achieve 10% S2-S4 share goal by exit 2006
- Estimated 30% increase in printed pages over single function devices
- Market trends include
 - Imaging & printing optimization in the office with ~30% TCO reduction
 - Adoption of distributed MFPs
 - Mono to color transition

November 30, 2005 HP Investor Relations <http://investor.hp.com> 11

The digital printing transformation

- **Increased flow of digital information**
- **Digital printing technologies continue to advance:**
 - Higher quality
 - Lower costs
 - Higher speed
- **Graphics arts industry transformation:**
 - Shorter runs
 - Customized/personalized content
 - Fast turn-around projects
 - New revenues and business models
- **Recent announcements**
 - Completed acquisition of Scitex Vision
 - Strategic OEM agreement with Seiko Instruments Infotech
 - HP agreements with Creo, Heidelberg, and Agfa
 - Launch of HP Indigo press w3250
 - Offset capabilities on HP Indigo
 - Lenticular 3D
 - Digital Matte ink
 - Launch of HP M4000 Imager for digital imprinting

November 30, 2005 HP Investor Relations <http://investor.hp.com> 12



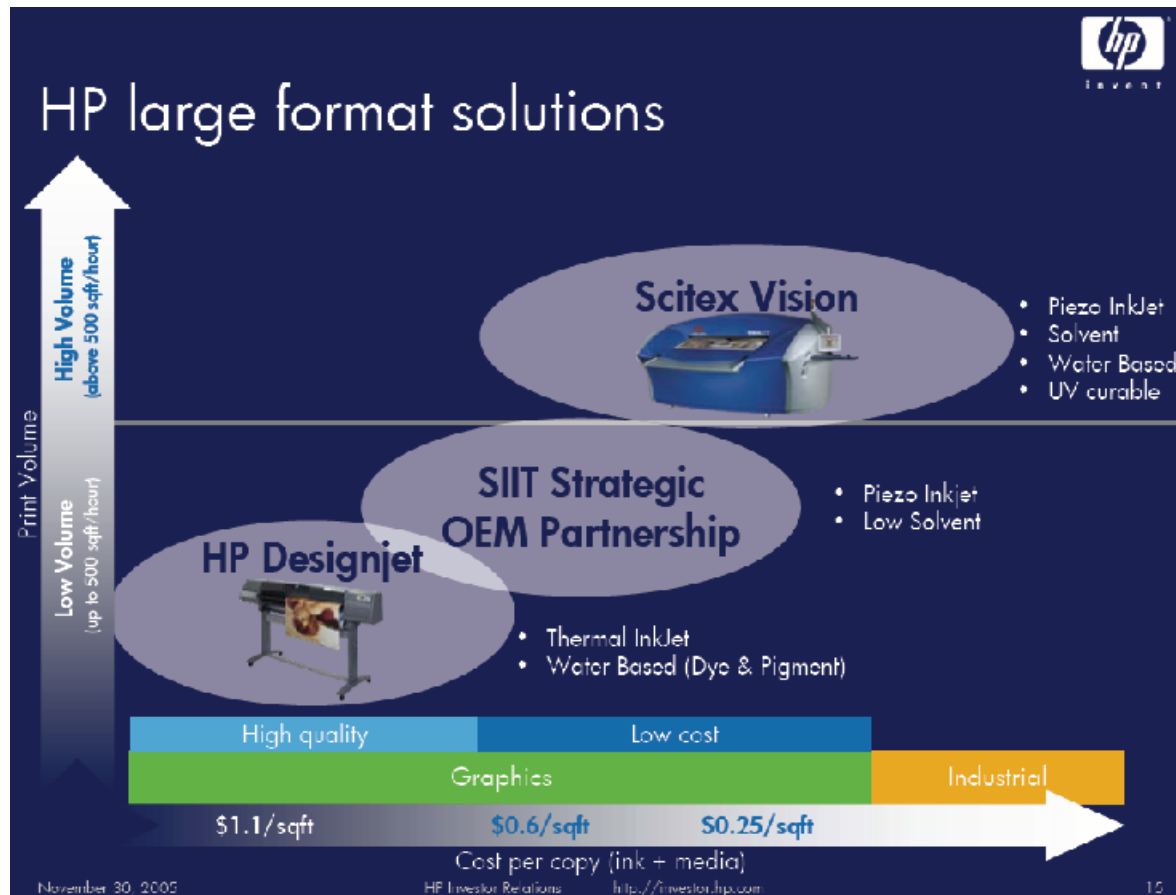
HP Indigo digital press

Innovation = offset quality

- The only digital press with true ink-on-paper offset quality
- Up to 7 colors, including spot colors & ink mixing system
- Solid page growth of ~40% Y/Y for the last 6 quarters
- Seybold Report - July 2006
 - “The result from the HP Indigo 5000 could just as easily have come from an offset press.”

Conventional Offset	HP Indigo Digital Offset
Long runs	Short runs
Static data	Variable Data printing
Speed	Fast turnaround / productivity
Ink on paper	Ink on paper

November 30, 2006 HP Investor Relations <http://investor.hp.com> 14



Y finalmente la conclusión



Conclusion

- HP is the market leader in imaging and printing
- IPG will drive profitable growth
 - Strengthen and extend the core
 - Lead in digital photography
 - Capture copier pages
 - Capture creative/marketing collateral
 - Grow industrial printing
- HP has a solution strategy for capturing and accelerating analog to digital transition in printing
- Innovation is required for leadership and profitability

3.15.2. Adecco



better work, better life



Leading the way in HR services

Dieter Scheiff, Group CEO



better work, better life

Agenda

- **Our view of professional and general staffing market**
- **Our vision & strategy**
- **Our approach to the markets**
- **Our organization and culture**



better work, better life

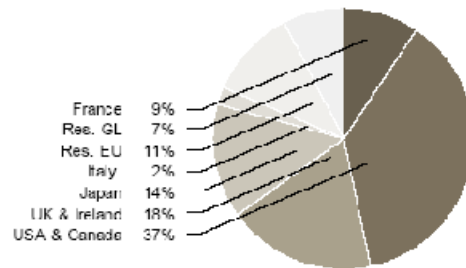
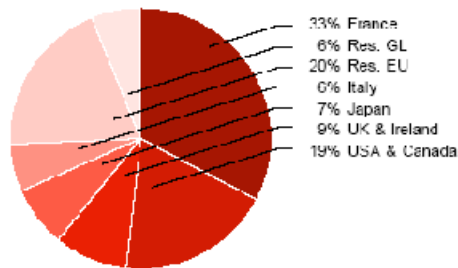
Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 6

Our view of the professional and general staffing market

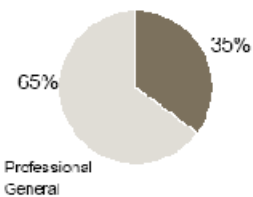
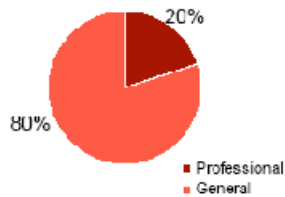
Market size and H1 2006 revenues of Adecco

Adecco H1 2006 revenues: EUR 9.8 bn

Global market 2005: Approx. EUR 200 bn



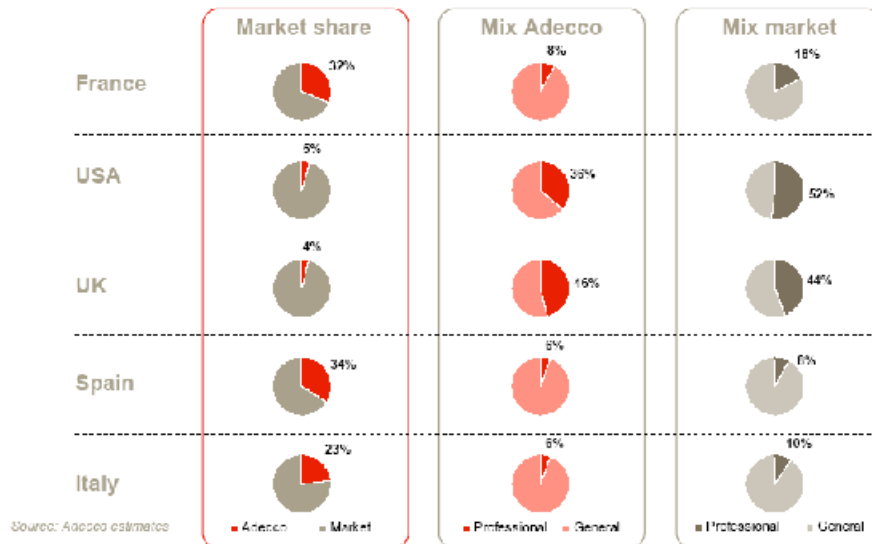
G-10 countries



Source: Adecco estimates

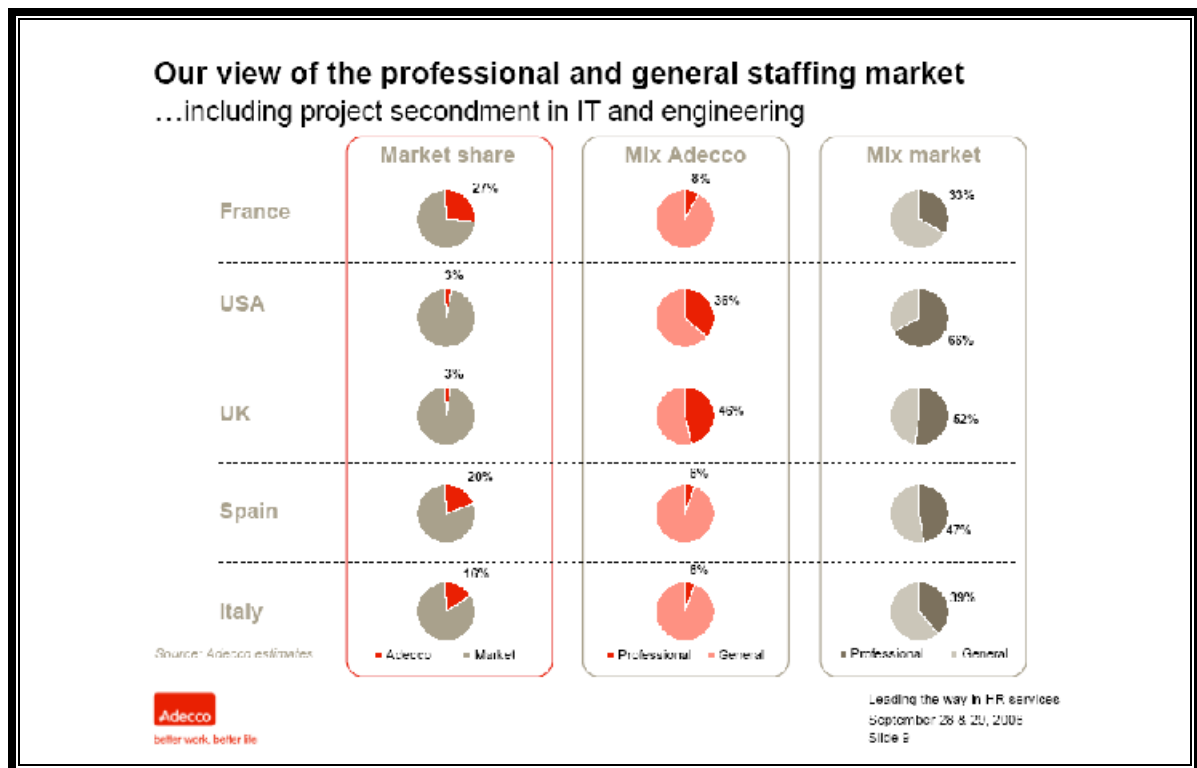
Our view of the professional and general staffing market

Market share of Adecco & percentage in professional staffing (FY 2005)



Adecco
better work. better life

Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 5



Agenda

- Our view of professional and general staffing market
- **Our vision & strategy**
- Our approach to the markets
- Our organization and culture

Our vision is in place



'better work, better life'

It's our promise to help our associates get more out of work and life by developing their skills and their careers.

In turn, we are more valued by our talented and motivated associates, whom we place in exciting assignments to deliver high quality of service to our clients.



better work, better life

Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2015
Slide 12

Our vision defines our common purpose



'better work, better life'

- sums up our entire approach
- defines what our clients and associates can expect from us
- it helps us think about the way we behave towards our associates, clients, and each other



better work, better life

Leading the way in HR services
September 26 & 29, 2006
Slide 13

Our strategic pillars are in place

From

To

General staffing



Professional staffing and general staffing with specialized services

Multiple back offices



Single service center per country

Fragmented investments in multiple brands



Focus investments on one solid brand



better work, better life

Leading the way in HR services
September 26 & 29, 2006
Slide 14

However, some significant work is still pending

Strategy

- refine focus of Professional BLs
- further develop specialization of Office and Industrial BLs

Tactical

- go from transactional models to retention & development
- large clients service model, tools and set up

People & organization

- live matrix organization
- strengthen country and regional management
- common purpose, internal culture, desired behaviors

Finance, marketing...

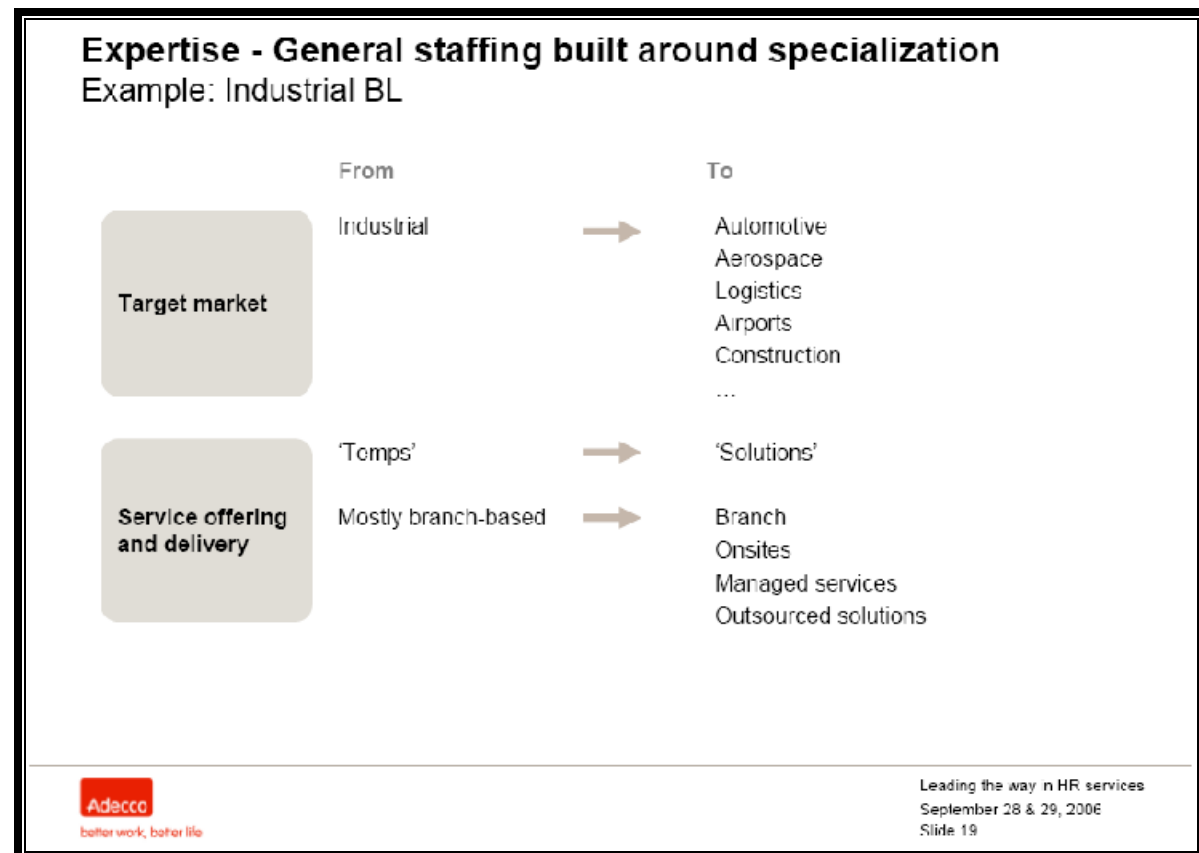
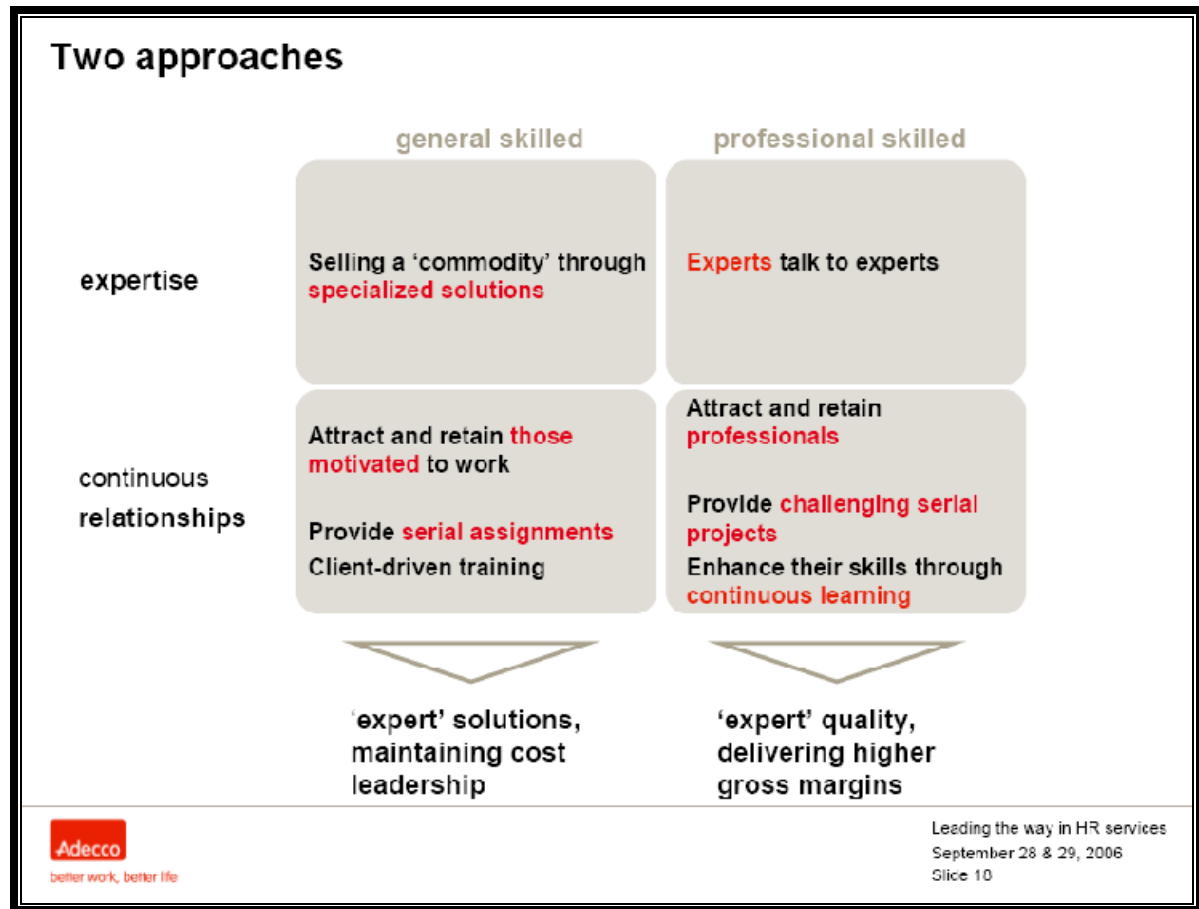
- EVA implementation and thinking from branches up to corporate
- receivables reduction
- rebranding, repositioning, branch transformation
- Increased activity in training & competence building



Loading the way in HR services
September 25 & 26, 2006
Slide 15

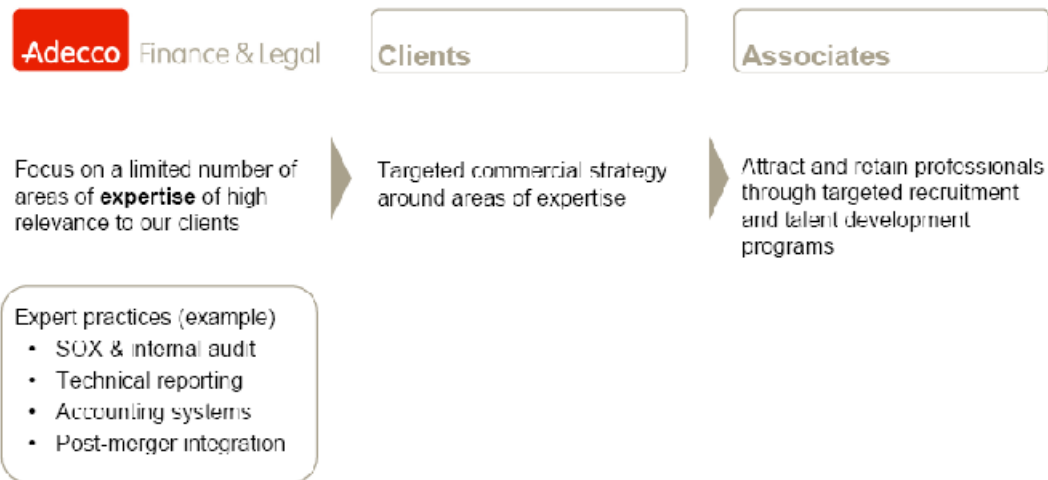
Agenda

- **Our view of professional and general staffing market**
- **Our vision & strategy**
- **Our approach to the markets**
- **Our organization and culture**



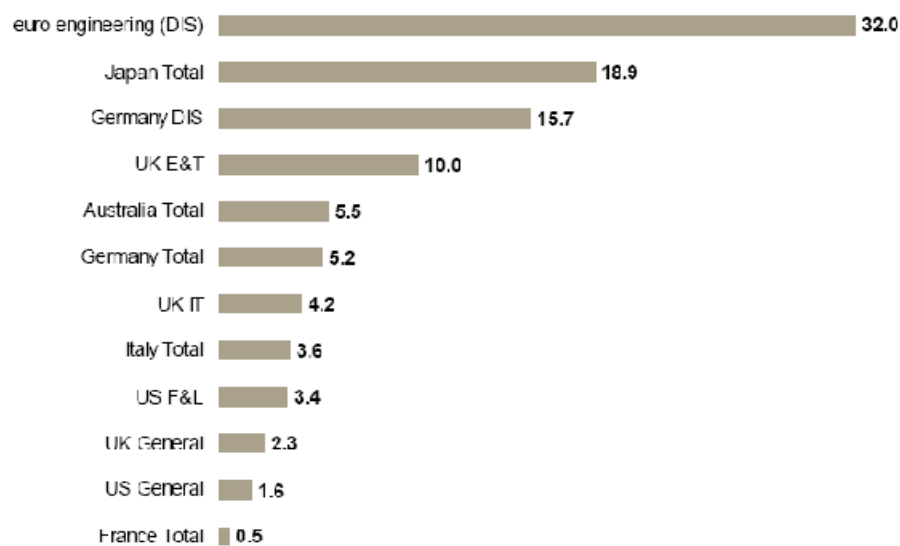
Expertise - Professional business built around expertise

Example



Relationship - Associate retention rates

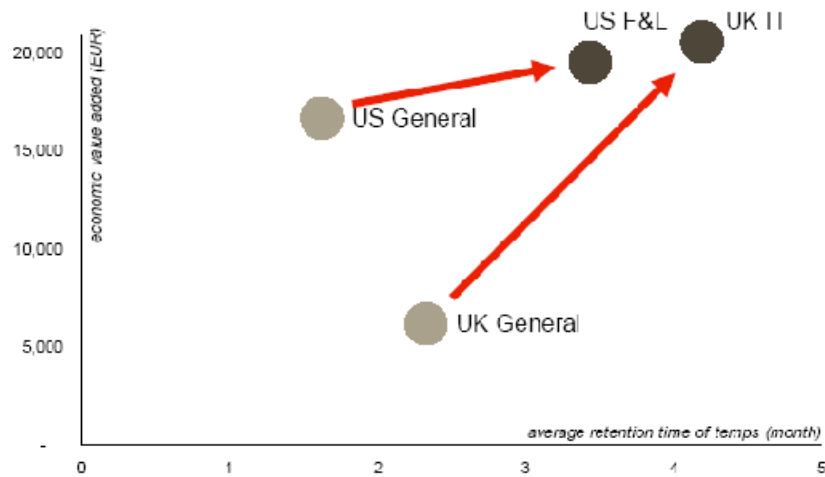
Average retention time of temporary workers in H1 2006
in months



Source: Adecco estimates

Relationship - Higher retention rates create value

Example UK: Retention rate (month) vs. EVA per FTE (EUR) in H1 2006



Source: Adecco estimates



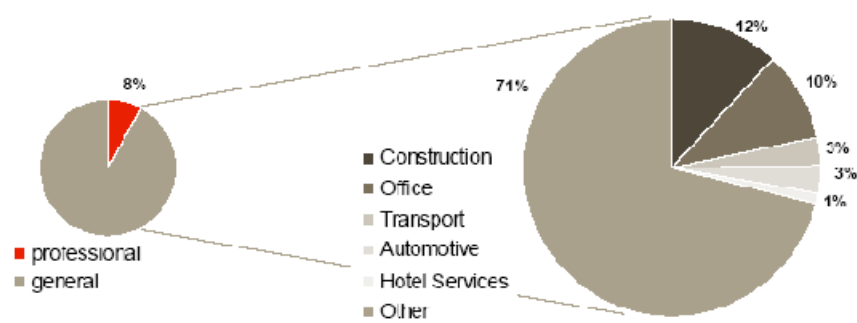
better work, better life

Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 22

Making it work - General staffing I

Specialization and cost leadership

► Specialization of general business in France 2005



better work, better life

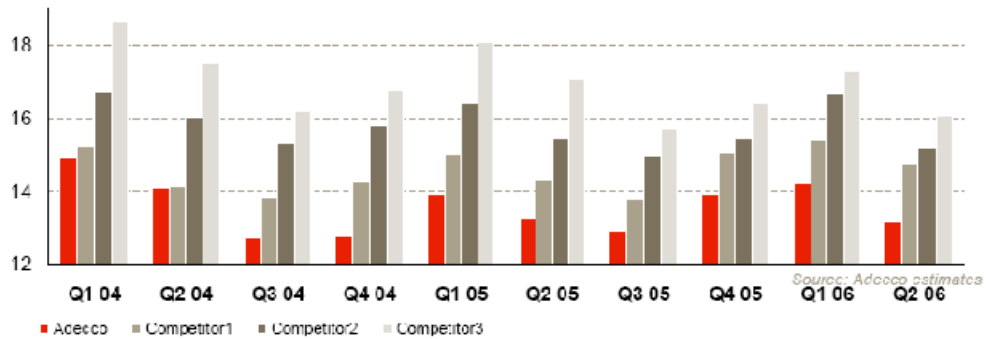
Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 23

Making it work - General staffing II

Specialization and cost leadership

► Maintain cost leadership

Adecco Group SG&A In % of sales



Making it work - Professional staffing

Clear professional business line offering

Project solutions

- Deliver talent with very specific competencies in projects - project secondment - for our clients' short term and long term needs

Recruitment solutions

- Permanent placement and temporary staffing

Managed solutions

- learning how to manage higher complexity for higher rewards

Focus on building expertise and continuous relationships with talented individuals

'Experts talk to experts'

Differentiated price points

Making it global - Share global best practices

Professional business lines

Develop a limited number of 'global expert practice' (e.g. SOX in finance, Oil & Gas in engineering, etc.) across geographies.

Through the global business line structure, disseminate best practices.

General staffing

Leverage best practices already existent in some markets to enable gross margin expansion (e.g. specific managed service models) and/or reduction of cost to serve (e.g. Industrial on sites).

Share best practices and client data through 'global practices'.



Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 26

Targets

	Until 2009 In percent
Revenue growth	7 - 9 p.a.
EBITA margin	>5
ROCE	>25

ROCE: (Operating profit – 30% income tax) / average invested capital
Invested capital = Assets – liabilities, excluding cash and interest-bearing liabilities



Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 30

Ejemplo de estrategia enfocada a la mejora de la tecnología. Adecco Group



Agenda

- **IT and E&T at a glance**
- **New accessible markets**
- **Skill shortage**
- **IT and E&T strategy**
- **Showcases**

Adecco
better work, better life

Leading the way in I.R. services
September 28 & 29, 2005
Slide 4

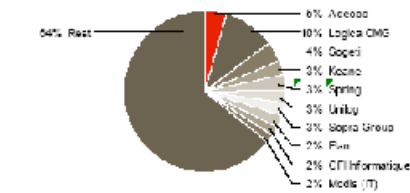
IT & E&T business lines at a glance

Key figures for H1 2006

Information Technology

- EUR 709 million of sales (yoy +10%, organic + 17%)
- Over 150 branches and over 1,450 FTEs

► Market split 2005

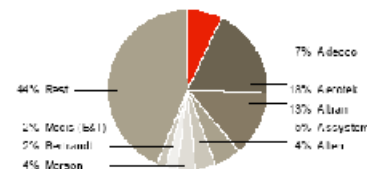


Source: PAC

Engineering & Technical

- EUR 442 million of sales (yoy +13%, organic 6%)
- Over 200 branches and over 1,000 FTEs

► Market split 2005



Source: PAC

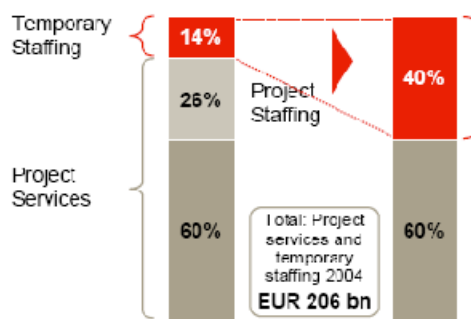


Leading the way in HR services
September 20 & 29, 2006
Slide 5

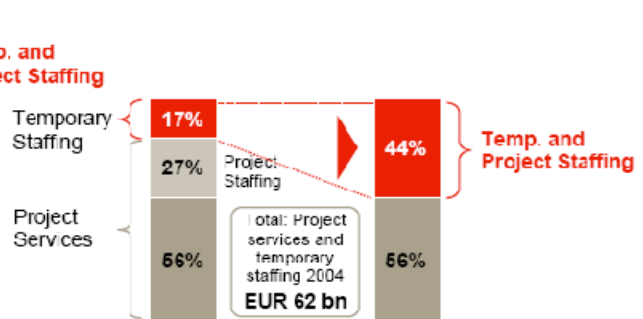
IT and E&T accessible markets

Market split for IT and Engineering Services 2006 in percent

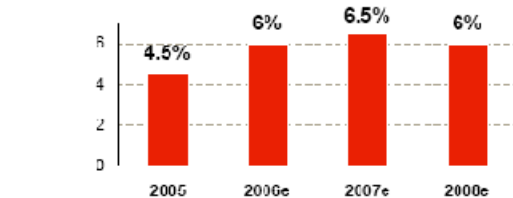
IT Services: accessing new markets



E&T Services: accessing new markets

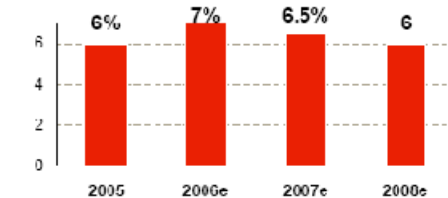


IT Services: expected market growth



Source: PAC

E&T Services: expected market growth



Source: PAC



Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 6

Estimates of skill shortages

number of people in Western Europe

Information Technology

- Legacy IT technologies: 20,000 to 30,000
- Open source: 40,000 to 70,000
- SOA: 20,000 to 50,000

Engineering & Technical

- New generation of CAD/CAM: 10,000 to 15,000
- Embedded software specialists: 80,000 to 100,000

Our service portfolio

Project Solutions

- Provide Adecco experts with specific competencies for short or long-term client projects
- Assume full responsibility for the management of clients projects and the delivery of specific solutions

Recruitment Solutions

- Recruit top professionals for our clients
- Bring flexibility to their organizations with qualified specialists on a temporary basis

Managed Solutions

- Manage people and processes to provide long-term service-level-based solutions

Focus on competency

What are we doing?

- Through its Oil & Gas practice in the Engineering business line, Adecco delivers engineers and technicians for off-shore platforms and sub sea operations
- We cover upstream operations with top engineers in geophysics and downstream with piping design.
- Adecco Oil&Gas practice covers all oil field operations from Houston, Calgary, North Sea, Middle East and Australia.



Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 9

What are we doing?



**Adecco Engineers worked.....
.... for a global aircraft manufacturer**



Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 10

What are we doing: E&T European, Romanian GSM leader Testing Function Outsourcing

Mobile everything - software, application, systems



Various full project assignments, with teams up to 30 engineers

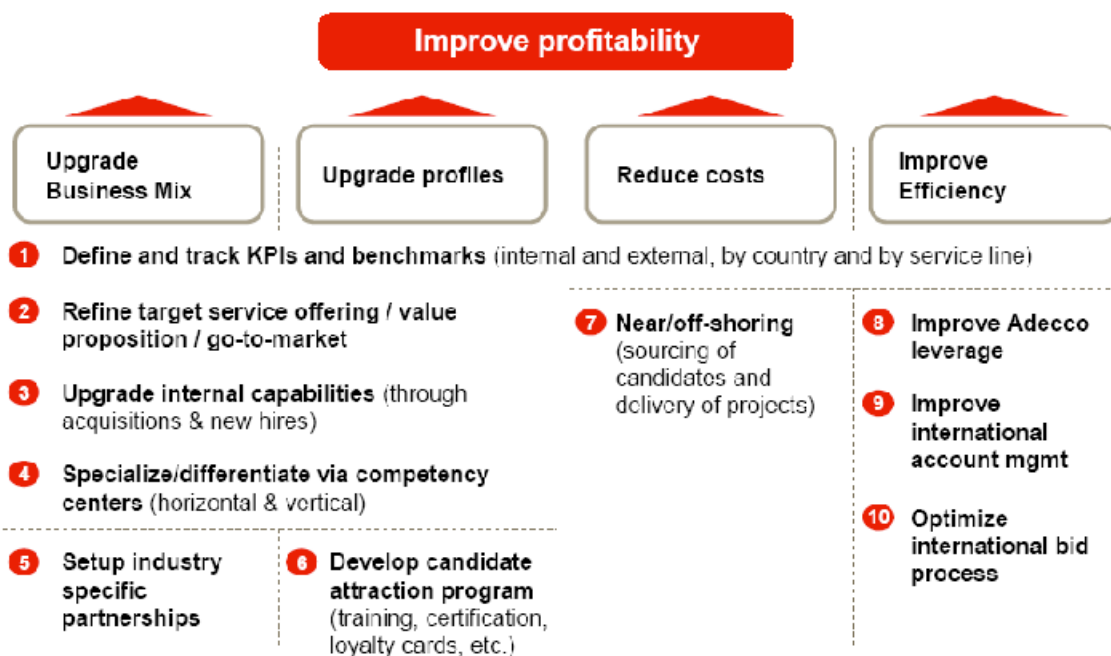
Working on advanced entertainment, multimedia, R&D and content delivery

Work for Siemens, Samsung, Sony Ericsson, Panasonic, Motorola



Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 11

10 key enablers to reach profitability improvement



Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 13

Ejemplo 3. Creación de valor a través de focalización del negocio y liderazgo de costes. Adecco group.
Raymond T. Roe. Director de Adecco USA/Canada

Agenda

- Adecco's place in the USA/Canada Market
- Situation analysis
- Creating value in the market
 - Business focus
 - Cost leadership

Adecco USA/Canada at a glance

Key figures in H1 2006

- EUR 1.9 billion of sales (+2% cc¹ yoy)
- EUR 68 million EBITA (+24% cc¹ yoy)
- 3.6% EBITA margin (+60 bps vs 2005)

Business numbers (approximately)

- 125,000 associates per week
- 15,000 perm placement per year
- 40,000 active clients
- 700,000 W-2s

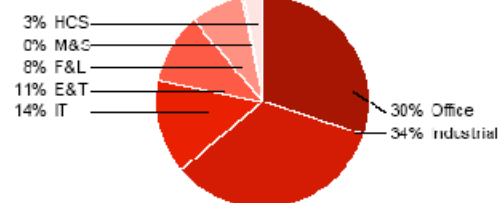
Network & Clients

- 1,300 branches
- 6,500 FTEs
- Key Clients: GE, Honda of America, Verizon Wireless, Roche, Corning, Bank of America, Citigroup, Bear Stearns, Cardinal Health

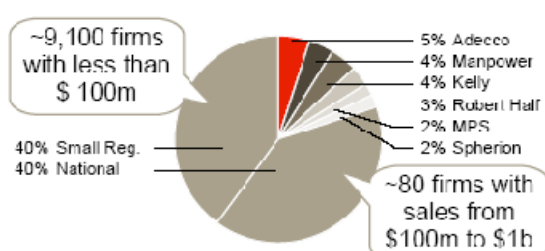
¹ constant currency

Business mix H1 2006

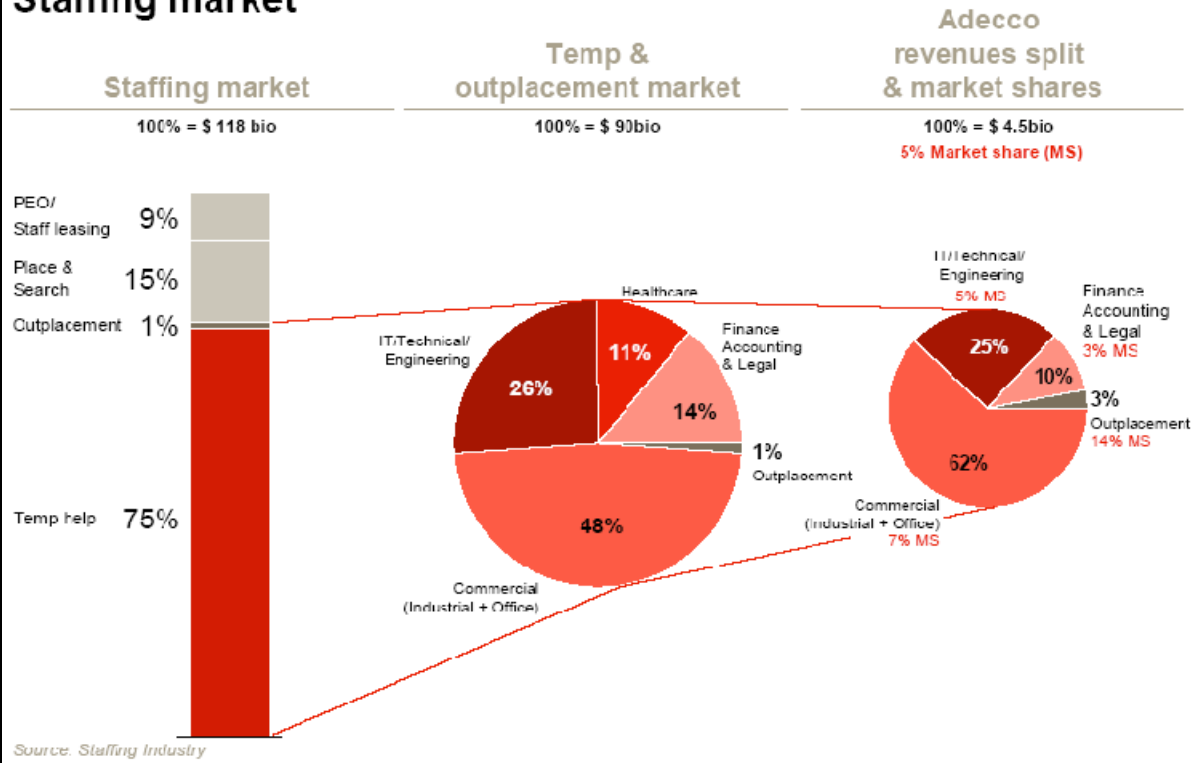
based on revenues



Estimated market size 2005



Staffing market



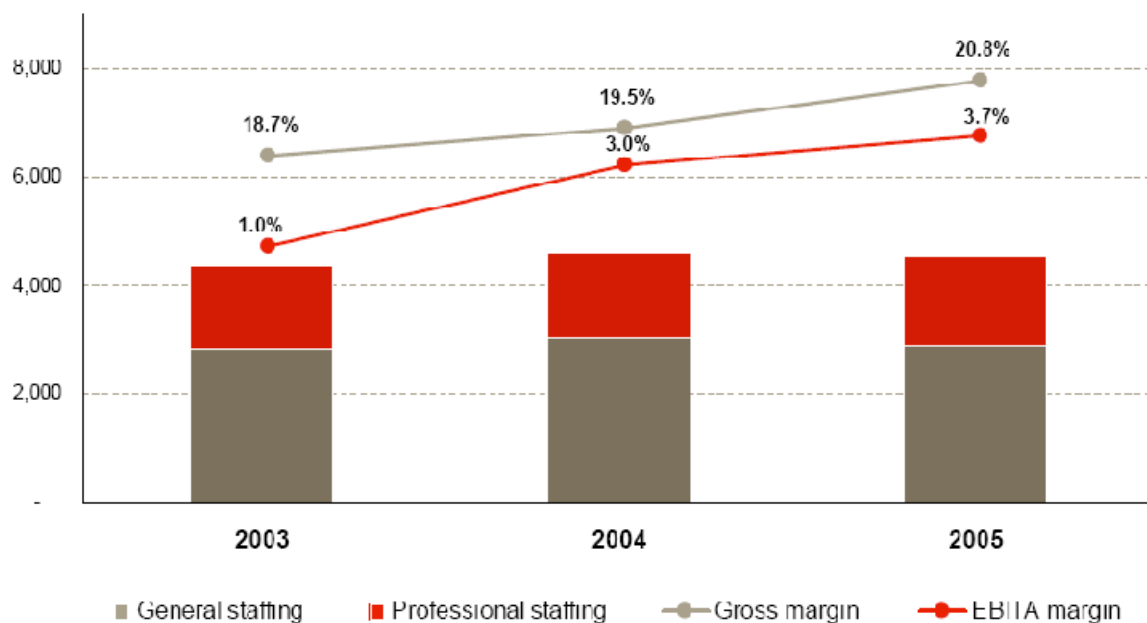
The state of the USA & Canada market

- In general staffing, national accounts (60% of Adecco business) are dominated by a small group of national competitors representing only 20% of the market.
- Procurement is involved in the decision making process for national accounts which are rewarded with a heavy reliance on pricing and risk transfer.
- Professional staffing is growing at a faster rate than general staffing.
- Customers are increasingly looking at managed service solutions to provide all of their staffing needs
 - Staffing firms further removed from end users
 - Increased pressure on price
 - High barrier to exit

Situation analysis – Where are we today?

- ▶ **Established professional business lines with strong growth potential**
 - Finance & Legal
 - Information Technology
- ▶ **Developing professional business lines to complete services portfolio**
 - Medical & Science
 - Engineering/Technical
- ▶ **Focus on transactional accounts in office and industrial**
 - Greater than 50% of overall Market
- ▶ **Specialization within general staffing**
 - Automotive
 - Transportation
 - Government Solutions
 - Banking

Annual sales, gross and EBITA margin – Adecco USA/Canada in USD thousand



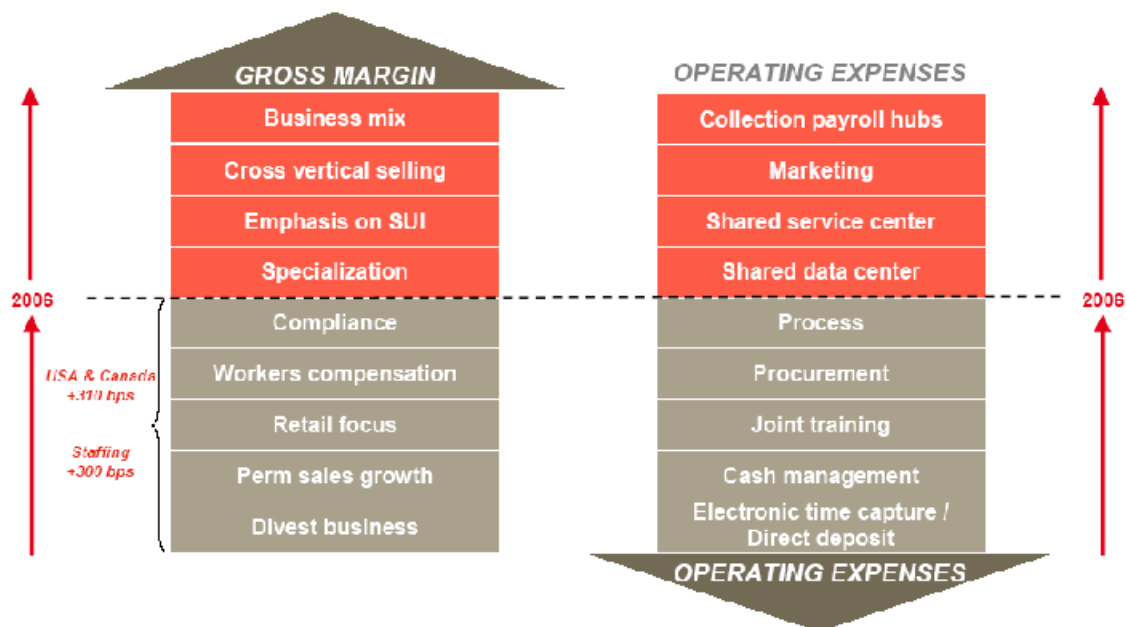
The foundation

1. Professional management team with history of industry experience and influx of fresh talent
2. Evenly distributed, long-established branch infrastructure
3. Low-cost onsite model
4. Account management
5. National account team with history of implementing large accounts
6. Leveraged back office shared services with strong functional leadership

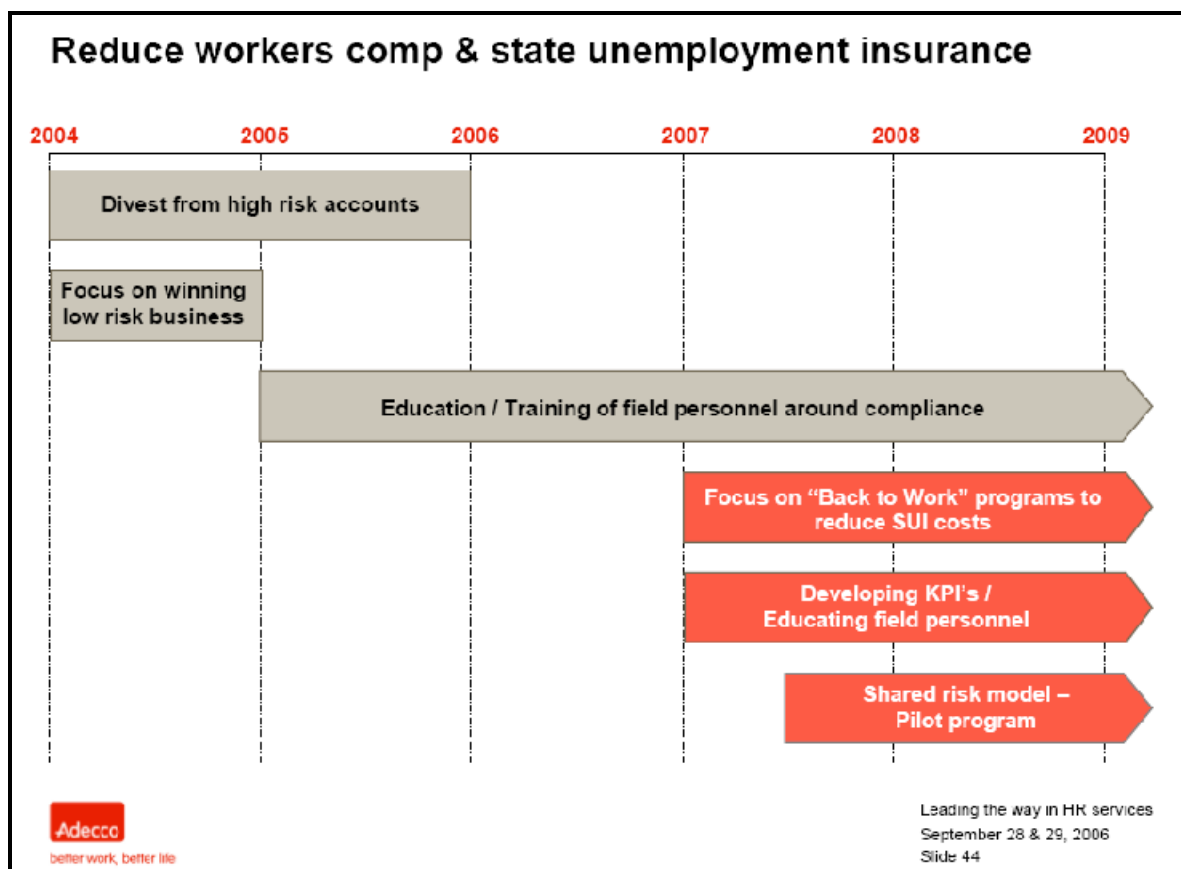
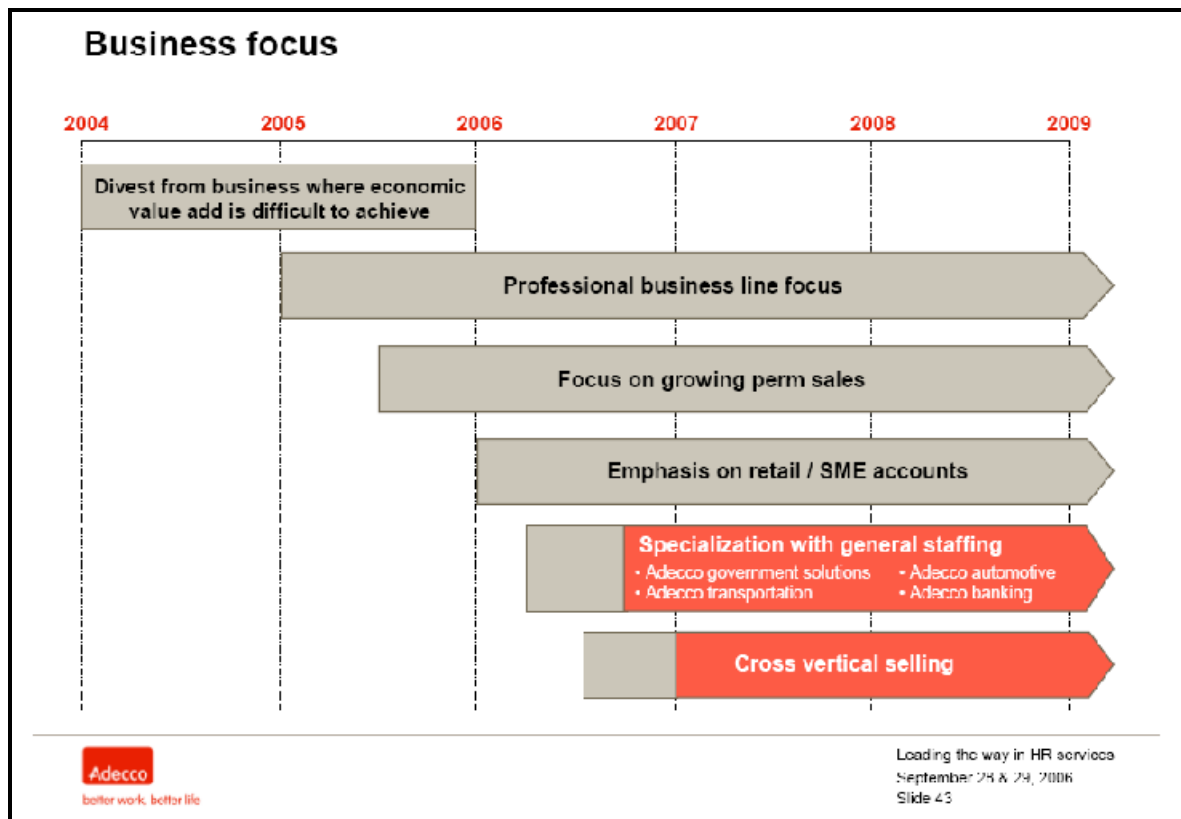


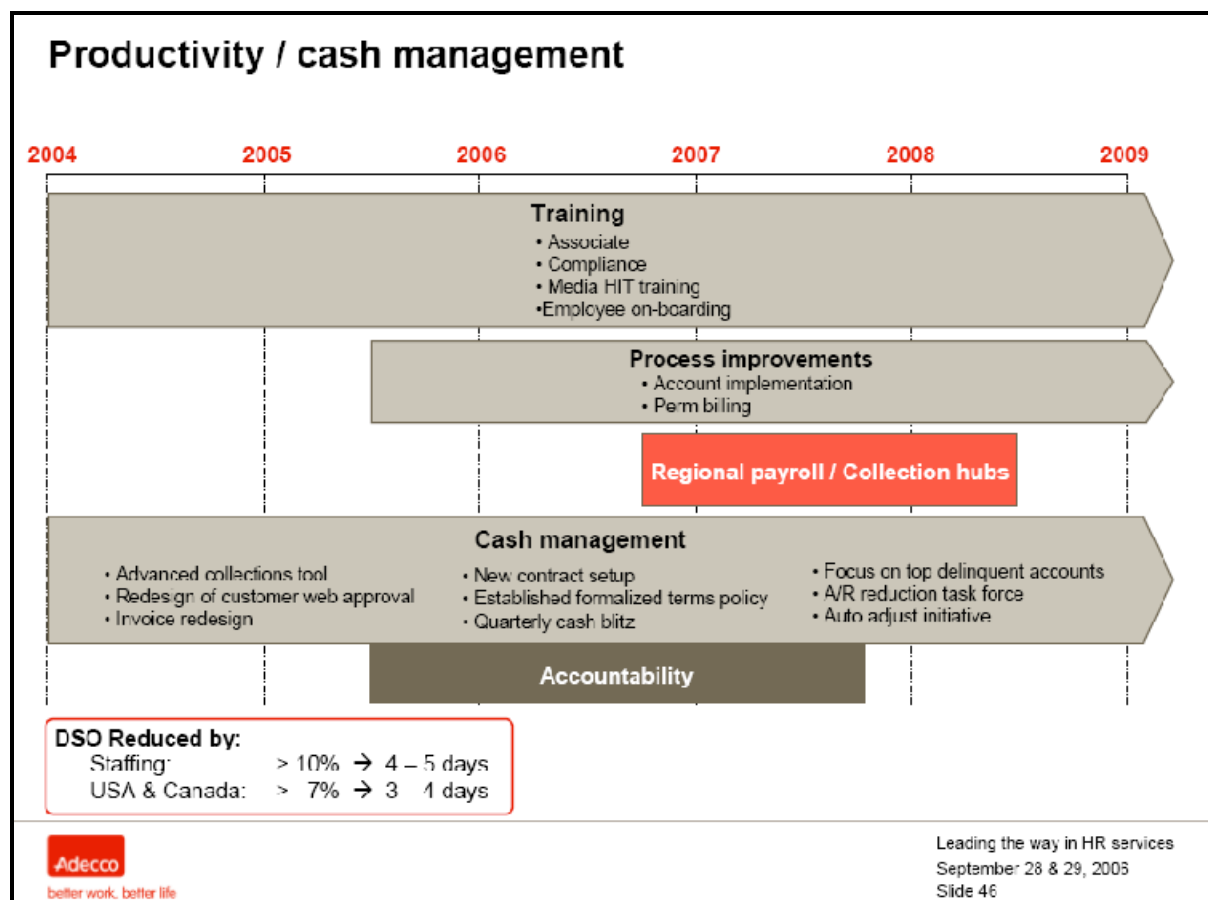
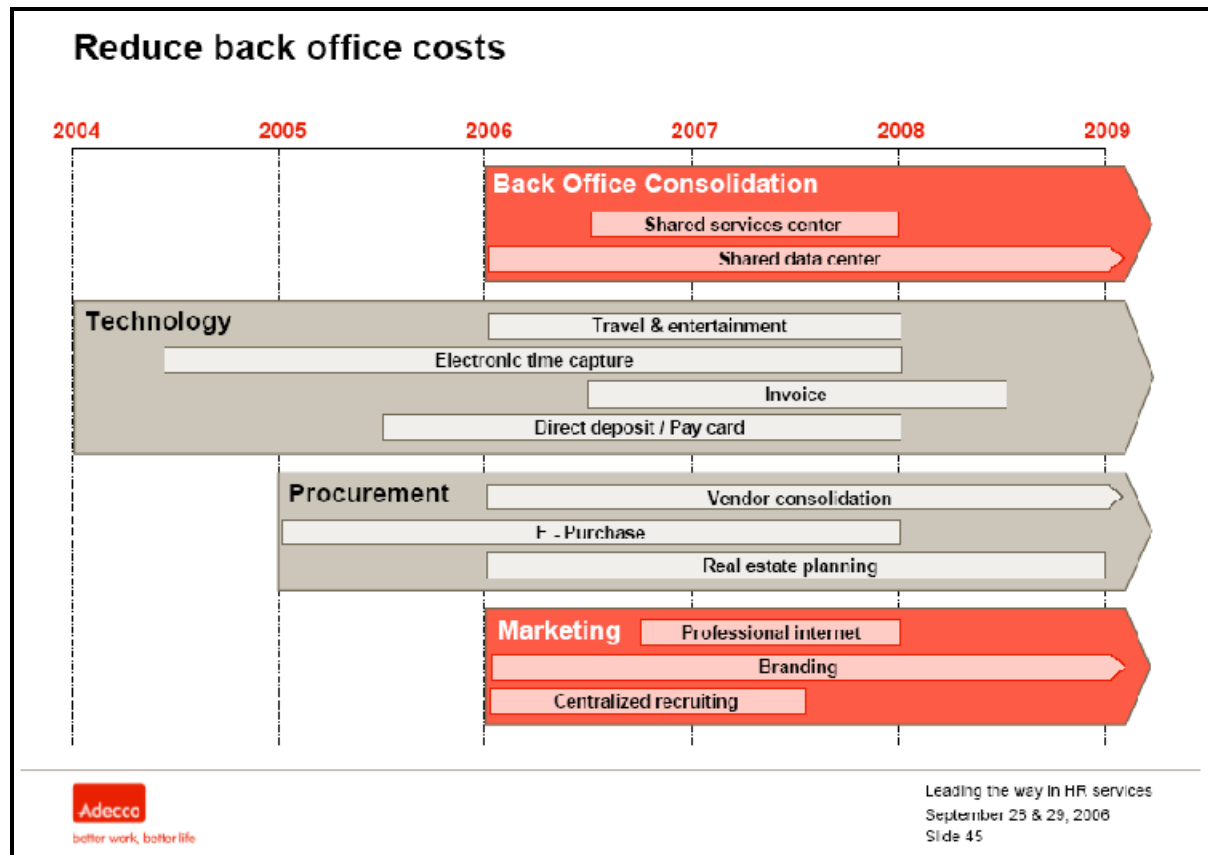
Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 41

Building blocks for the two-pronged attack



Leading the way in HR services
September 28 & 29, 2006
Slide 42





Ejemplo2 de una presentación. *Hacia la especialización.*

Towards specialization in Iberia

Enrique Sanchez
Country Manager Iberia

Adecco Iberia overview

Key figures H1 2006 (vs. 2005)

- EUR 515 million sales (yoy +38%, organic +9%)
- 6,1% EBITA margin

Business numbers

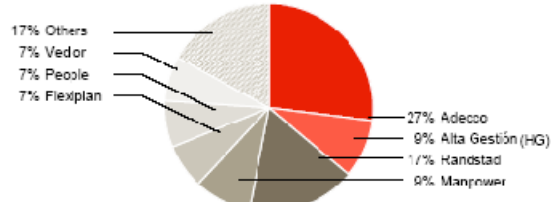
- 9,700 Clients / 53,500 Associates
- 460 of Top 500 companies are clients
- Brand recognition: 61%

Network & clients

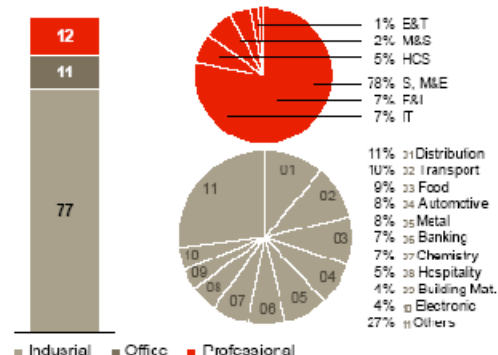
- 540 branches
- 2,300 FTEs

Office:	Front	Back	TOTAL
HQ	5%	5%	10%
Regions	4%	3%	7%
Branch	72%	11%	83%
TOTAL	81%	19%	100%

Market share 2005



Business mix H1 2005



From a successful past...

1995 to 2000: Battle for market share

- From 0 to 250 branches
- From 30% to 15% GM

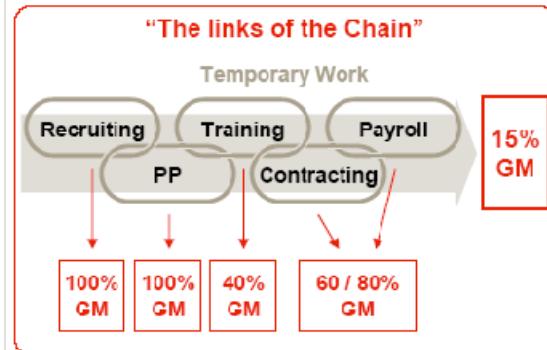
2001 to 2005: Generating profits!

	Op. Profits	Δ Op. Profits	ROS	RoGM
01	21	-	3,6%	23%
02	24	+12%	4,0%	26%
03	36	+53%	5,7%	36%
04	46	+26%	6,7%	41%
05	52	+15%	7,2%	44%

- Improving GM ✓
- Reducing expenses ✓
 - HQ consolidation + SSC
 - Salary growth linked to profit growth
 - Improving IT
- Reducing DSO (-12 days) ✓
- Maintaining market share ✓

First level of SPECIALIZATION

- 0% to 20% profits → PP + Training + Outsourcing + Consulting + Outplacement



- Specialized people
- Specialized approach:
 - Clients
 - Candidates
- Synergies: Sharing BO & HQ

... to a successful immediate future.

Continue with traditional business management model

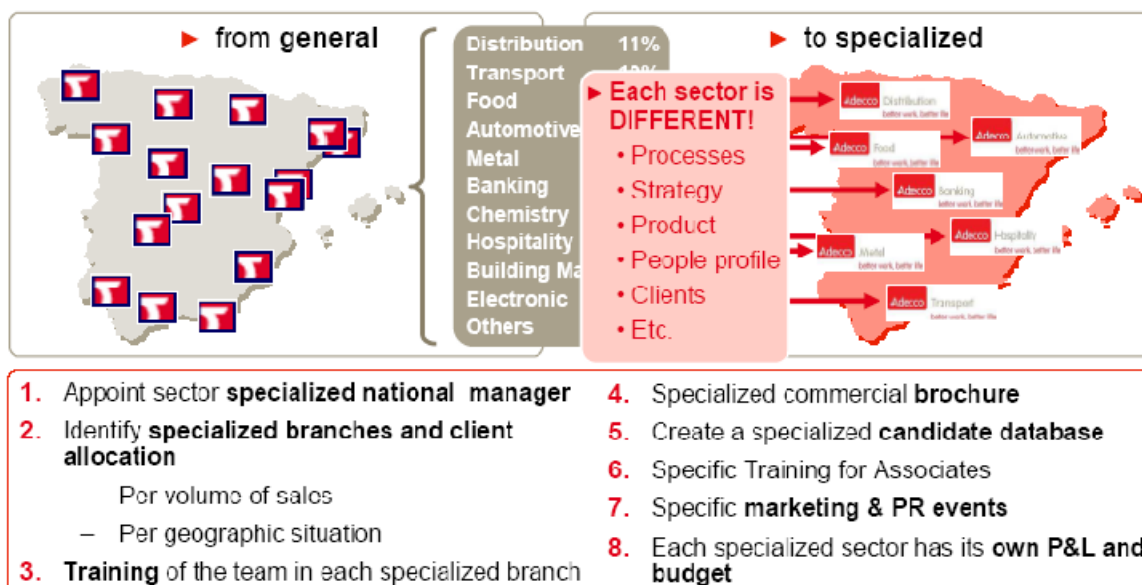
- Focus on
 - GM
 - Lobbying
 - Cost excellence
 - DSO reduction
 - IT (100% Time capture & electronic billing)
 - Improving skills & commitment of people

Successful development of SPECIALIZED business

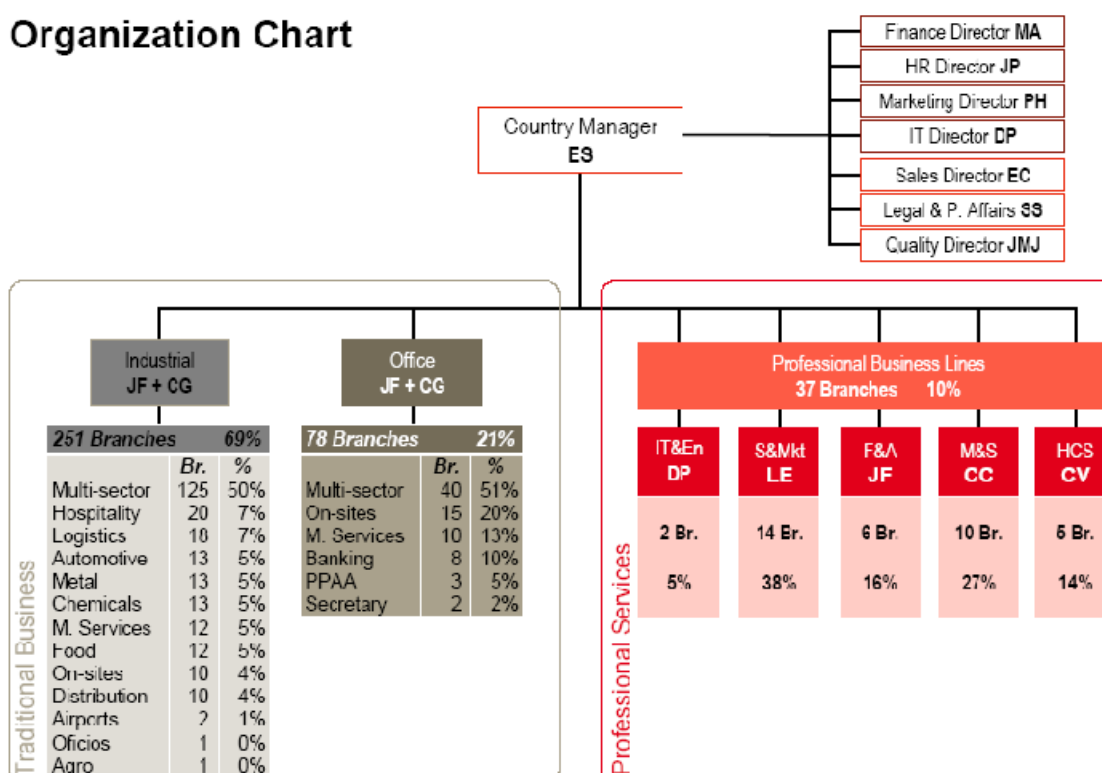


Building SPECIALIZATION from staffing through clients sector

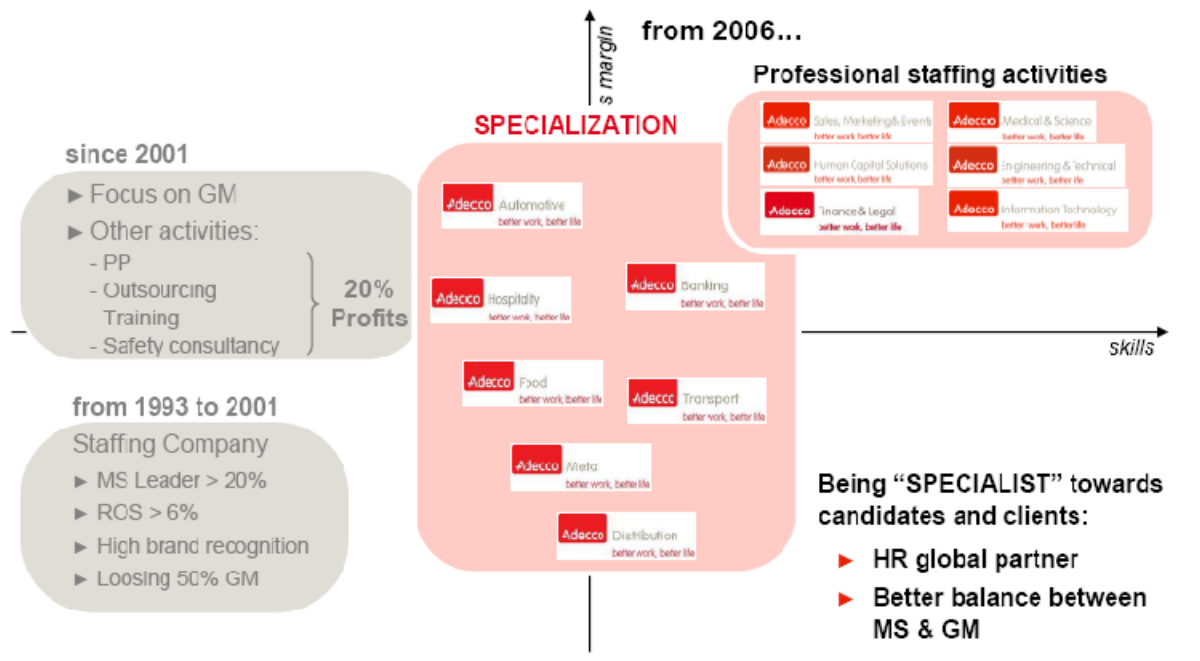
Main objective: Grow faster than competition & at a higher margin



Organization Chart



In summary... an exciting SPECIALIZATION challenge!



Ejemplo de una presentación sobre estrategias de marketing .Adecco Management. (de Gonzalo Fernandez-Castro. Jefe de Marketing y desarrollo de negocios Adecco)

Agenda

- **Single brand strategy**
- New Adecco brand experience
- Specialization of general staffing



En esta presentación el autor muestra el estado actual de las marcas que posee el grupo y finalmente establecerá donde quiere posicionarse.

The relevance of our services is not yet known to the public

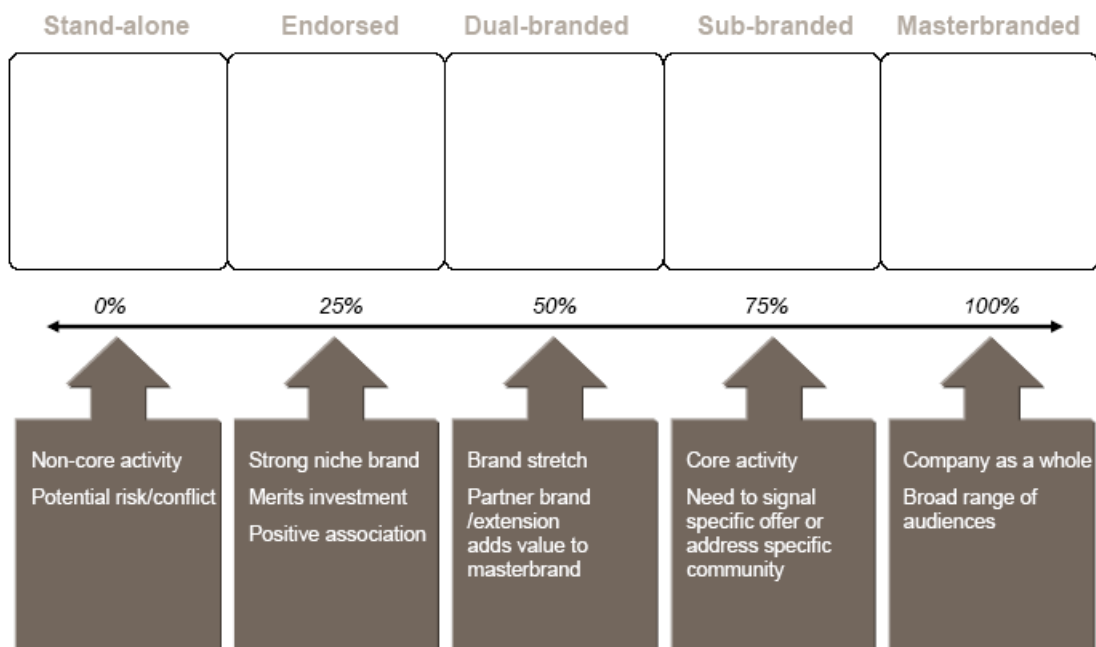
- Top 10 global employer, +4 million people working through us every year
- World's largest provider of employment opportunities
- Current service portfolio already includes sophisticated services in fields such as engineering, software, health care, off-shoring and managed services.
- Clear benefits to global and local labour markets
- In several markets, we are the #1 employer of people with disabilities, of senior workers, of mothers returning to the work force, of young people coming out of school...

However,

- We are (still) not widely recognized as the leading player in work
- We don't fully flex our scale, scope and expertise for the benefit of our clients and associates

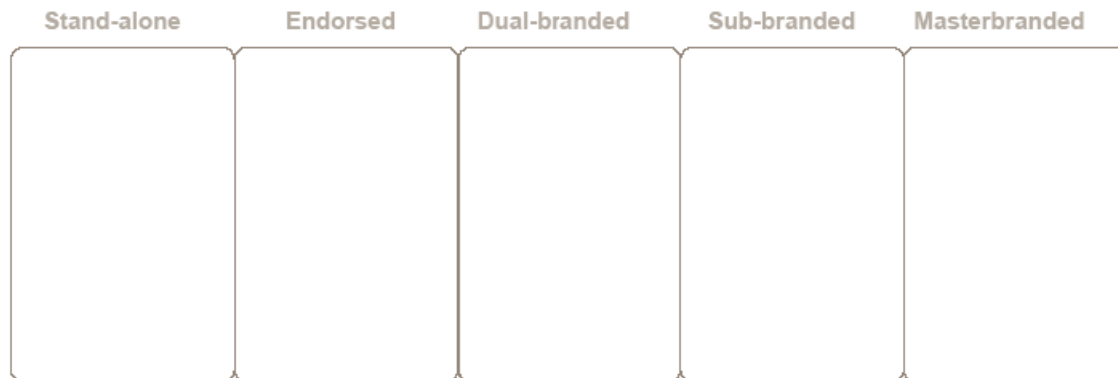
Brand portfolio spectrum

Example



Brand migration

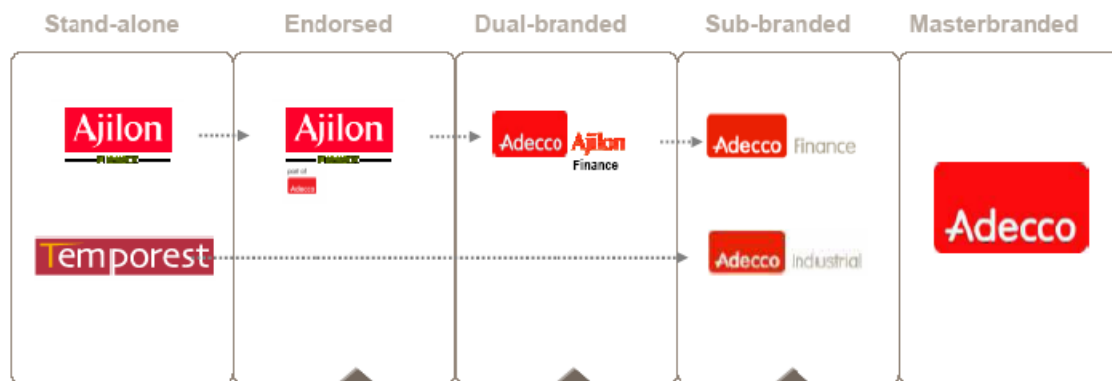
Example



A complex brand migration process can take two years or more

Brand migration at Adecco

Illustrative



Fact-based process!

Niche brand has superior brand equity and the association benefits the Adecco brand

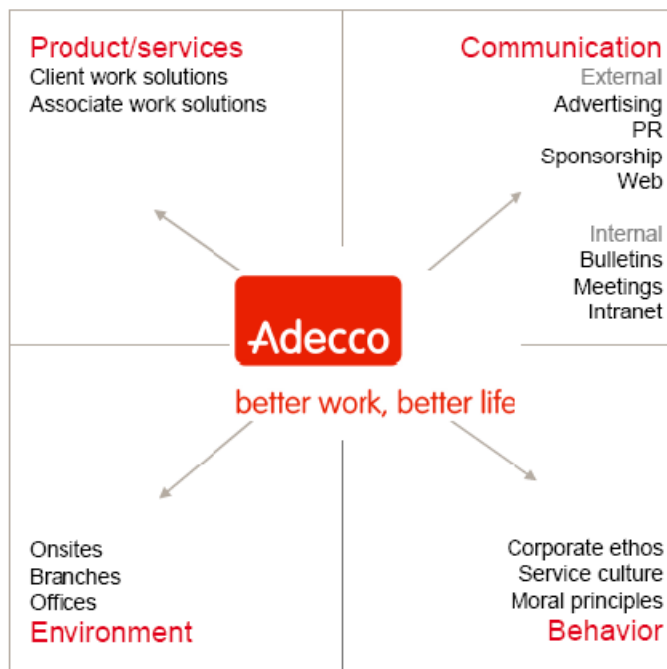
Interim step, building awareness and credibility for Adecco

Adecco's brand equity amongst potential clients and candidates is equal or superior to niche brand

Agenda

- Single brand strategy
- **New Adecco brand experience**
- Specialization of general staffing

One company across every contact point



- Brand expression and service level is modulated to each target audience (professional, blue collar)
- Phased introduction, based on repositions – no big bangs
- Quality improvement at similar cost levels through optimized design and global purchasing

New logo



For professionals - career center Brussels



Agenda

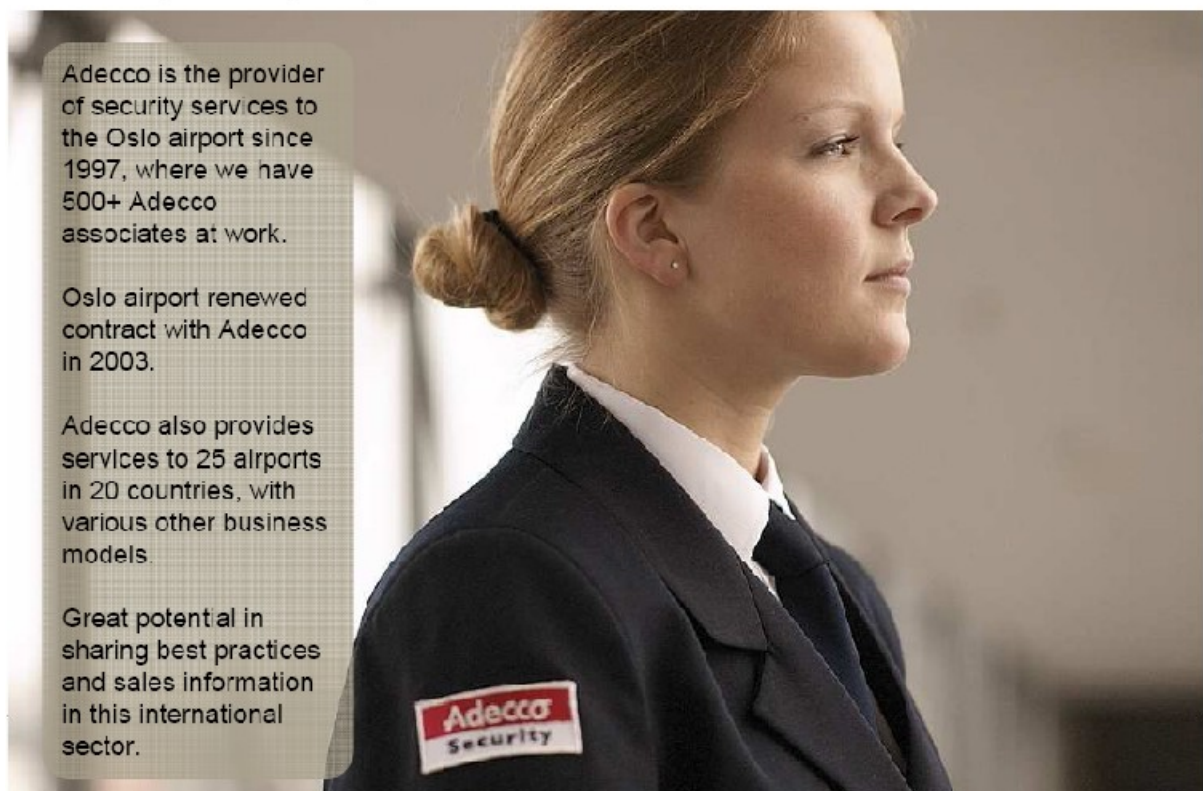
- Single brand strategy
- New Adecco brand experience
- **Specialization of general staffing**

Global sharing of best practices

Connecting decentralized 'pockets of excellence' to create real group expertise

- Enabling the sharing of best practices/knowledge at global level
- Continuous innovation in our product and service offering
- Knowledge management tools for documents and ideas exchange

Example: Airport practice



Conclusions

- Marketing as an enabler of group strategy
- Fact-based and business approach to brand strategy and brand migrations
- New brand experience being rolled out – phased introduction to maximize ROI
- Business development support to Office and Industrial specialization through best practice sharing of specific programs to expand gross margin and/or reduce cost to serve

3.15.3. GSG Small Business group. The future. Tribe Consulting group.
(Cranfield School of Management)

GSG Small Business Group □ The Future



Tribe Consulting Group (TCG)

26th November 2005

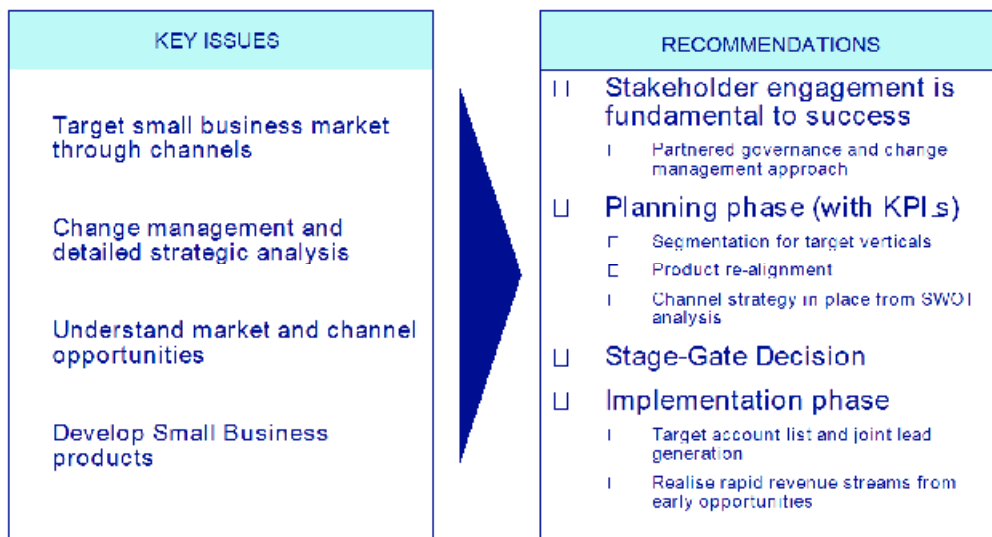
W. Tribe

P. Lacy-Smith

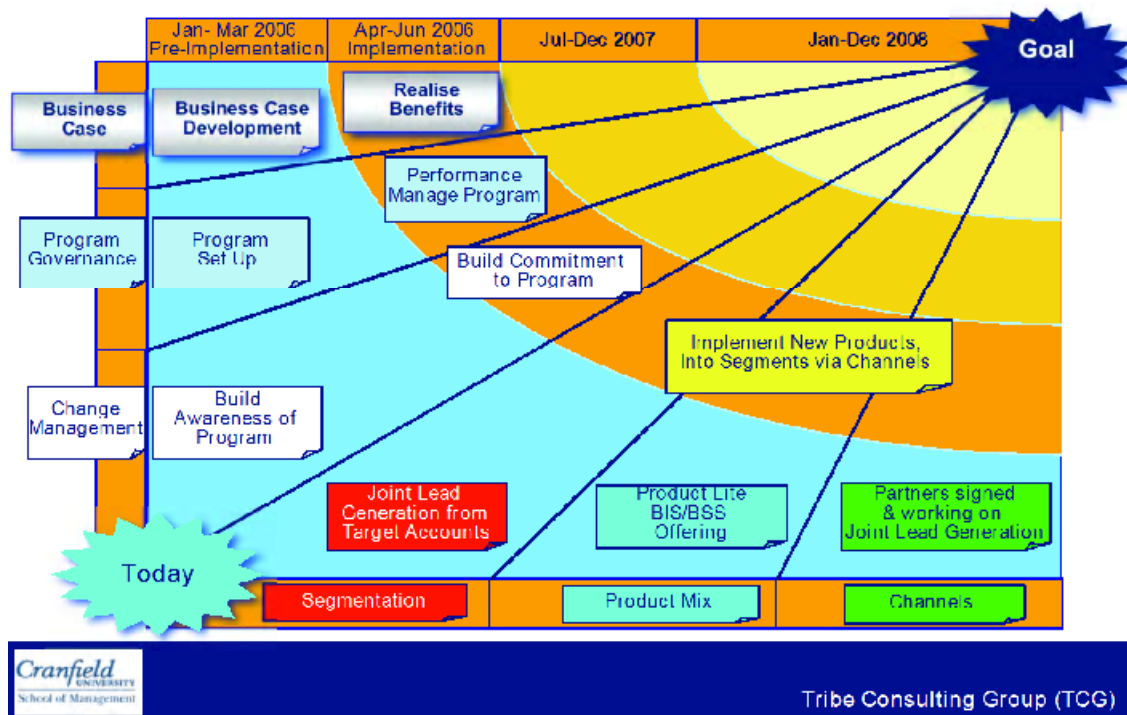
P. Lawes

V. Starr

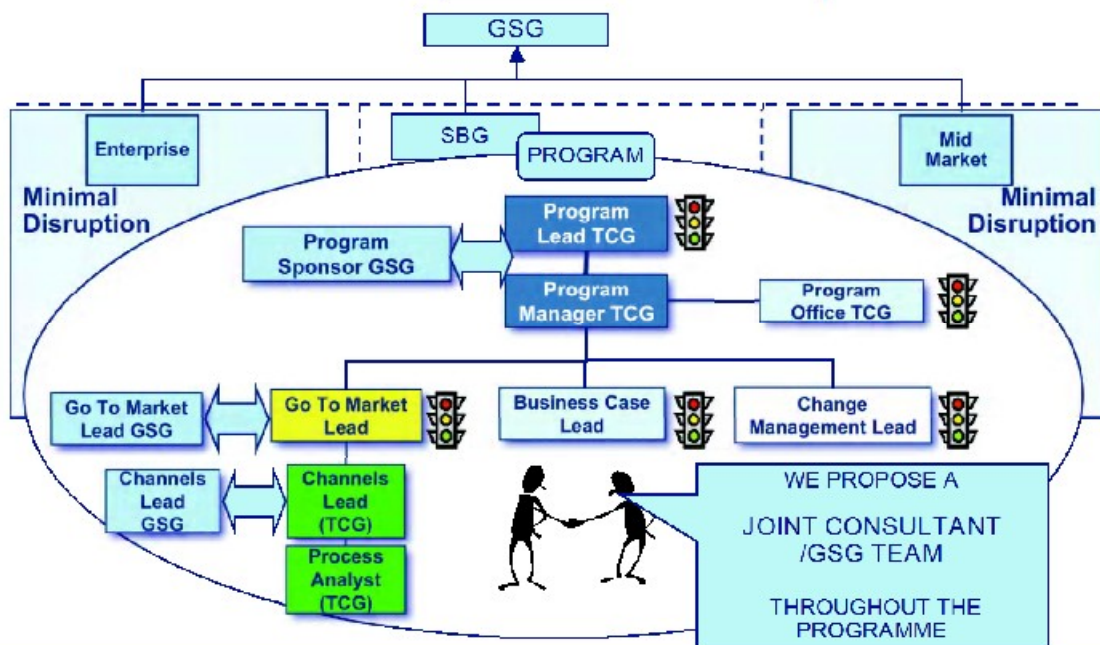
Executive Summary



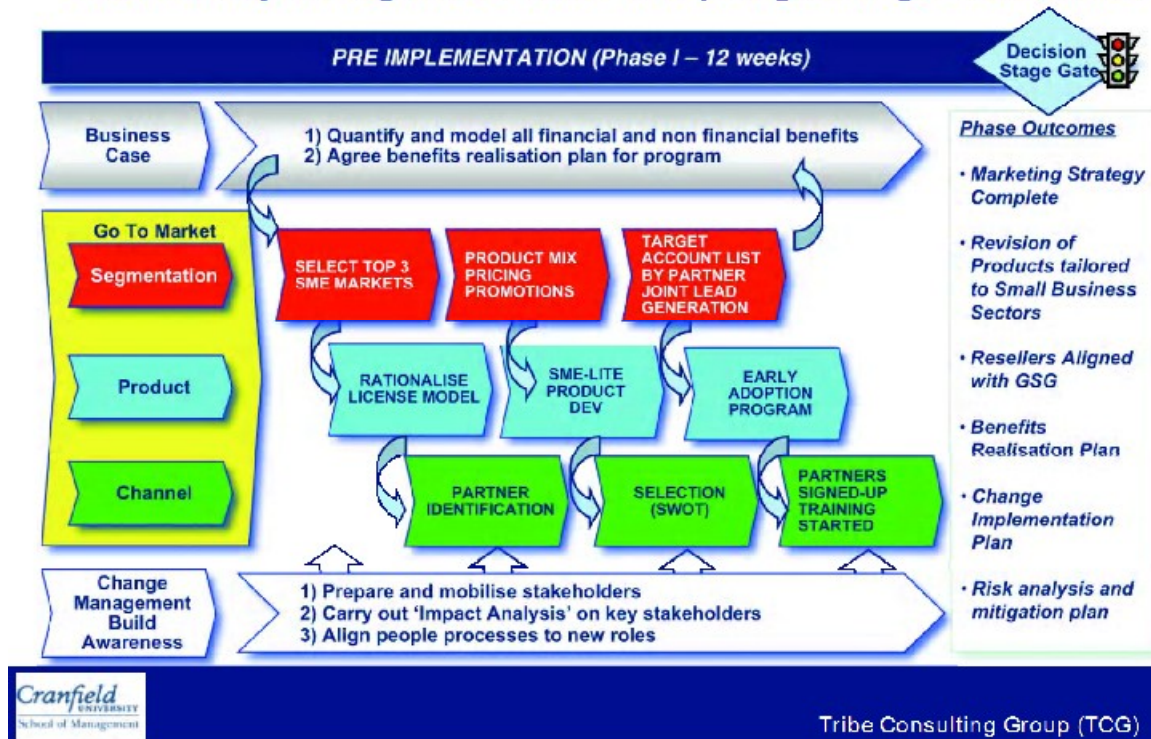
The first six months of the program will set the platform for sustainable future revenue growth



The program will engage only SBG division and TCG will work as a partner with GSG personnel



Phase 1 (Months 1-3) will consist of six streams of work fully integrated into the program governance

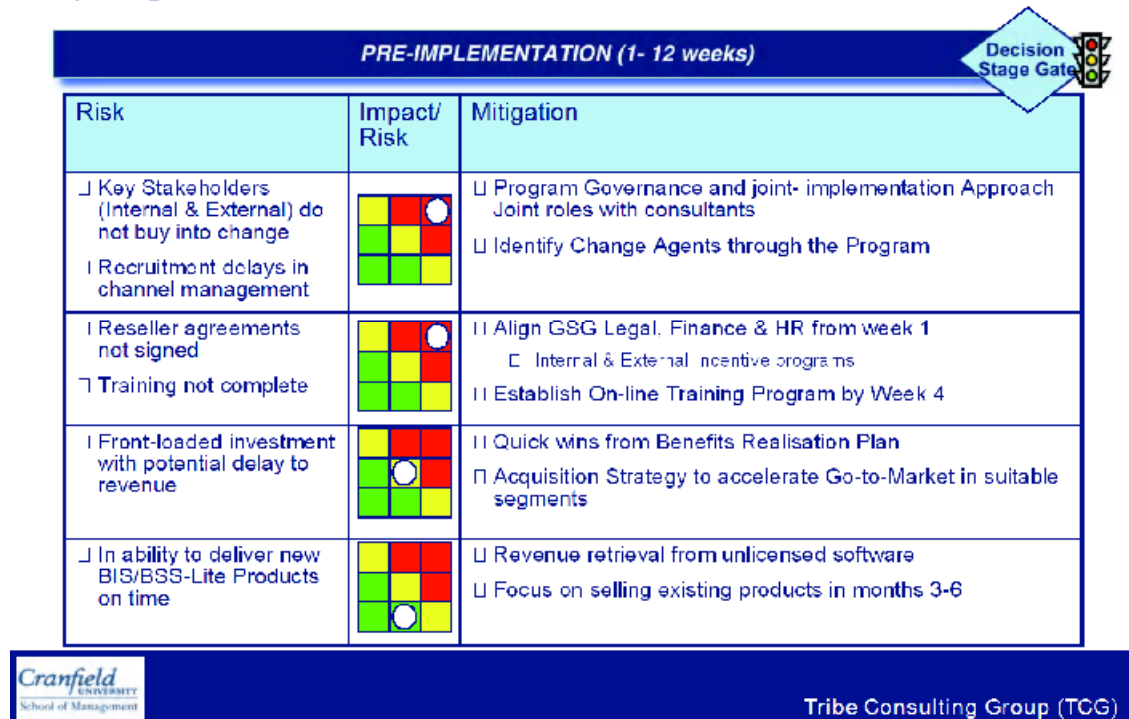


We have a number of hypotheses and assumptions to test in pre-implementation

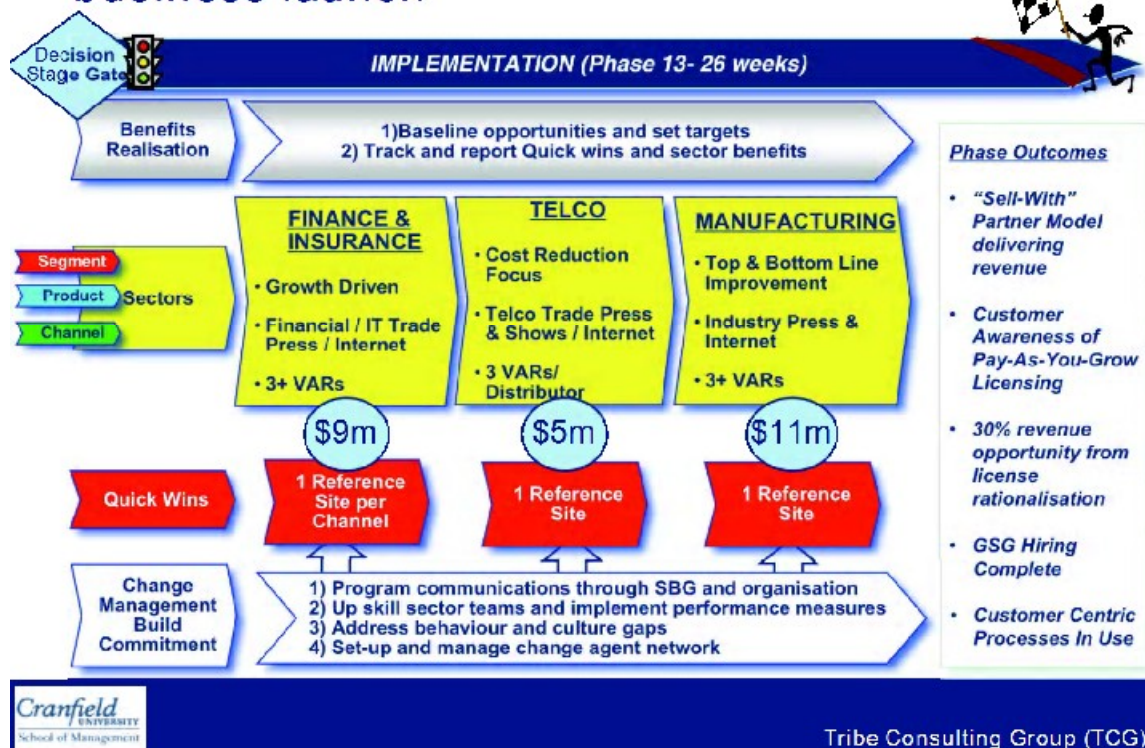
SEGMENTATION	PRODUCT	CHANNEL
<ul style="list-style-type: none"> Accurate, vertical segmentation <ul style="list-style-type: none"> Finance, Telco, Manufacturing will deliver 80% of business case in Year 1 Move to a Commodity-based Product Mix 	<ul style="list-style-type: none"> Product Development Organisation available to <ul style="list-style-type: none"> Simplify Licensing Model Disable features in BSS / BIS Product-Lite available in Month 4 	<ul style="list-style-type: none"> SWOT Analysis reveals competitive channel structure for each segment Leverage GSG reputation to sign-up resellers by week 12 Acquisition Policy is viable option

We estimate Small Business can deliver \$1.6bn to GSG over 3 Years
| Best Case Scenario

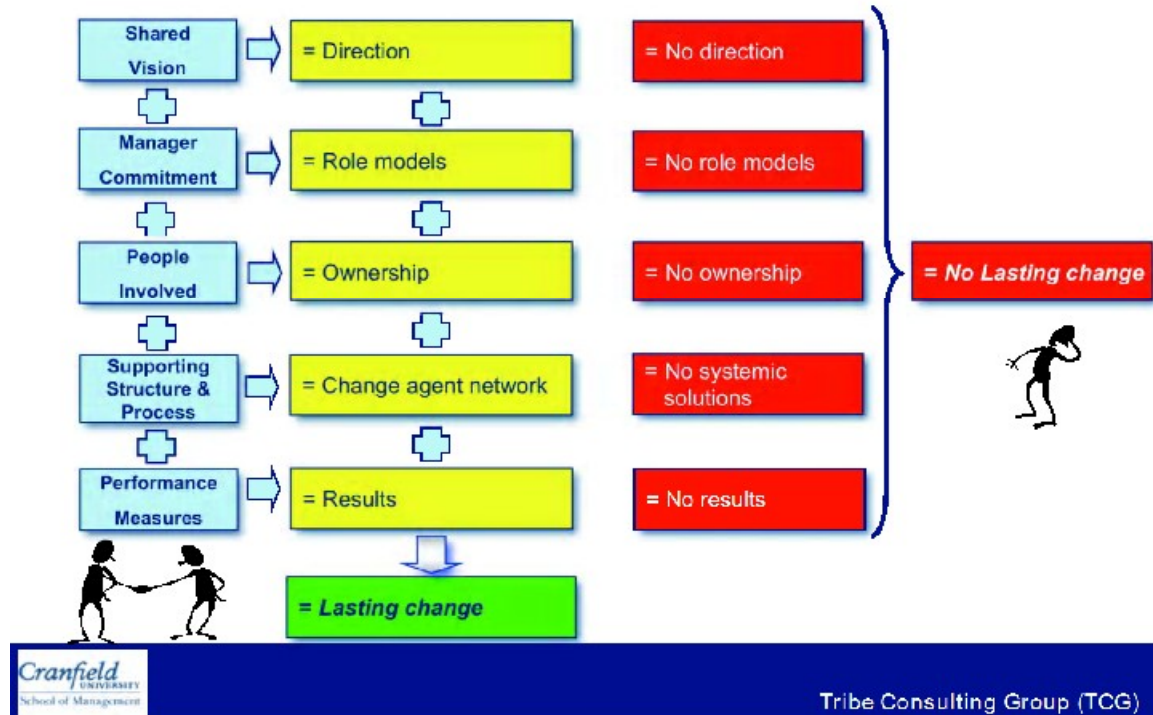
Ensuring key stakeholders are bought into the program is a critical success factor



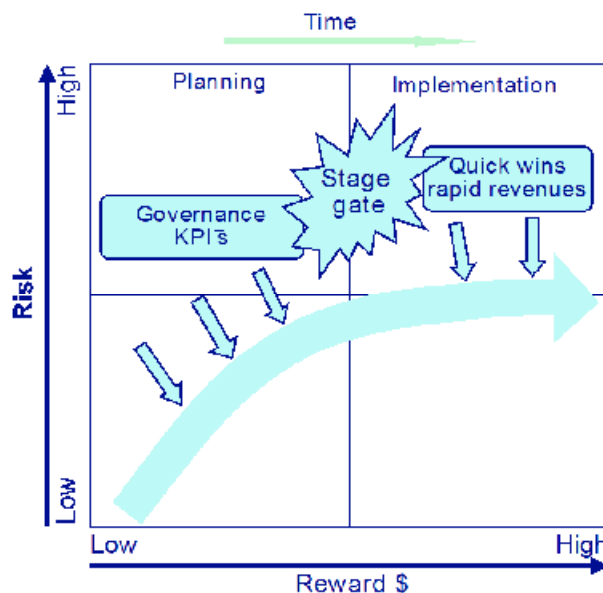
Phase 2 (Months 4-6) will deliver the new SME business launch



Commitment is essential for creating sustainable change in GSG operations



Summary of approach and recommendations



KEY POINTS	
1.	Comprehensive Change Management approach built in throughout program.
2.	Financial and non financial benefits used as performance management tool through both program phases.
3.	\$25m Financial Quick wins to be harvested in first three months of implementation.
4.	Alignment of product segmentation and partner selection in planning phase
5.	Detailed tailoring of maturing product range to customer requirements

\$500m Revenue Uplift by Year 3

3.15.4. MIT Sloan School of Management

Solutions... Not Products

Insight-Driven Implementation



Presented by: Johnnie Walker, HK (MIT Sloan School of Management Class of 2007)

Kim Grubert
 Harpreet Marwaha
 John Harthorne
 Waqar Ali

- grubert @ sloan . mit . edu
 - harpreet @ sloan . mit . edu
 - jharthorne @ sloan . mit . edu
 - ali @ sloan . mit . edu

© MIT Sloan - All Rights Reserved

An insight-driven implementation allows GSG to deliver successful solutions to target verticals in the growing small business market.

Executive Summary

Issue: GSG's stock growth is decreasing due to declining growth in maturing markets and unmet customer needs in new markets.

Approach:

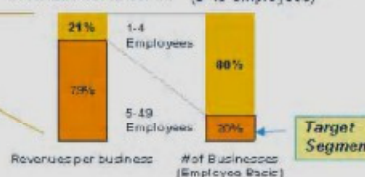
Market Focus: Small Business

It is the fastest growing segment...
... and is significant in size



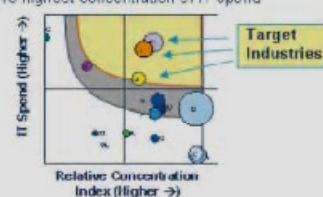
Target Segment: 5-49 Employee

Almost 80% of the revenues come from...
20% of the customers (5-49 employees)



Target Industries: High Spend

FS, Manufacturing and Distribution industries have highest concentration of IT spend

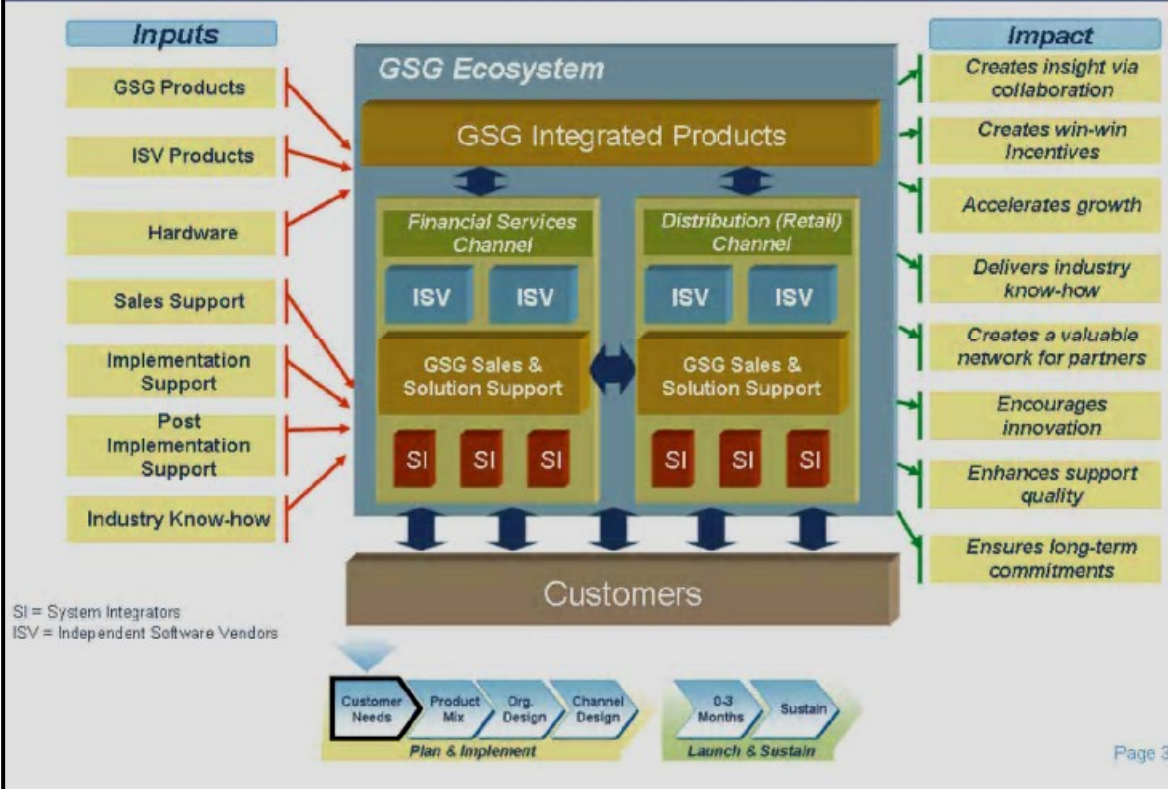


Implementation and Launch Plan

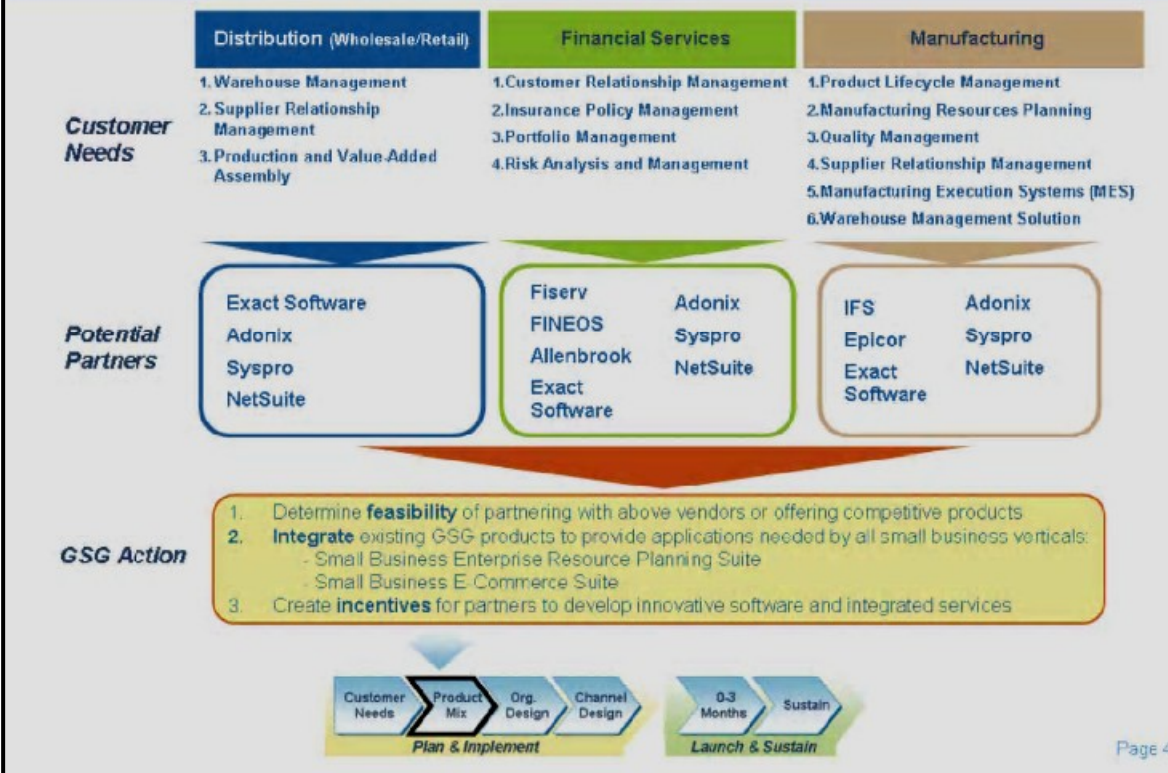


Page 2

We propose that GSG work closely with partners to create an ecosystem that is modular, well-aligned and value-driven to address the needs of small business customers.

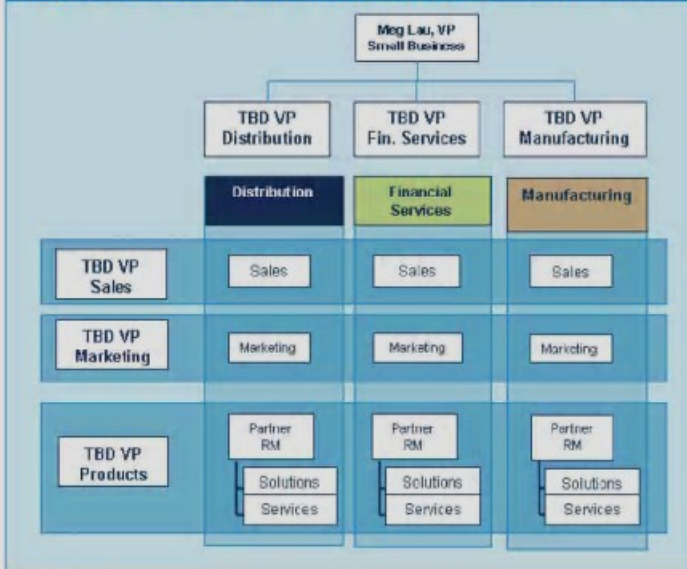


GSG ecosystem strategy is designed to capture broad demand within and across verticals, and leverage partner insight to address vertical-specific needs.



A cross-functional organization grouped by verticals, and a PMO Team with senior executive sponsorship will ensure successful communication, coordination and buy-in.

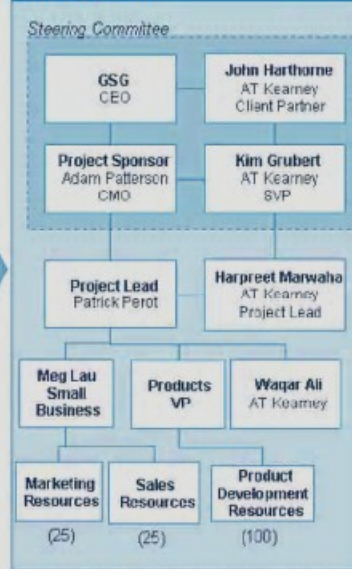
Proposed GSG Organization – Cross Functional Matrix



RM: Relationship Management

Source: Matrix Organization for Solution Delivery – MIT Sloan Dept of Organizational Processes.

PMO Team



ASSUMPTIONS: PMO resources will also serve in Small Business Org. structure; approximately 25 development resources for BSS, 25 for EIS; 5 developers each to integrate 10 key ISV products across 3 target verticals.



Page 5

The proposed channel design aligns partners through sales and support incentives that can be replicated to other industry verticals to drive growth.

Sales Incentives:

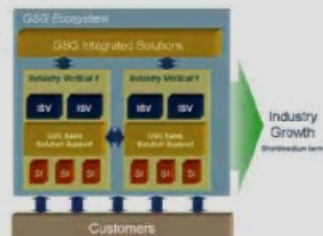
- Search for new leads
 - Generate new demand in different industry verticals
 - Funnel leads to SIs, ISVs, Resellers
- Create partnerships
 - Go-to market with SIs, ISVs, Resellers
- Referrals
 - Volume based incentives for SIs, ISVs, Resellers
- Auction- or Fixed-price for geographic exclusivity
 - Exclusivity enhances long-term commitment by partners

Support Incentives:

Partner Channel	Training	Certification	Volume Discounts	Comp. Plans	Referral Funnel	Service Support
SI	✓	✓	✓		✓	✓
ISV	✓	✓		✓	✓	✓
Resellers		✓	✓	✓	✓	✓

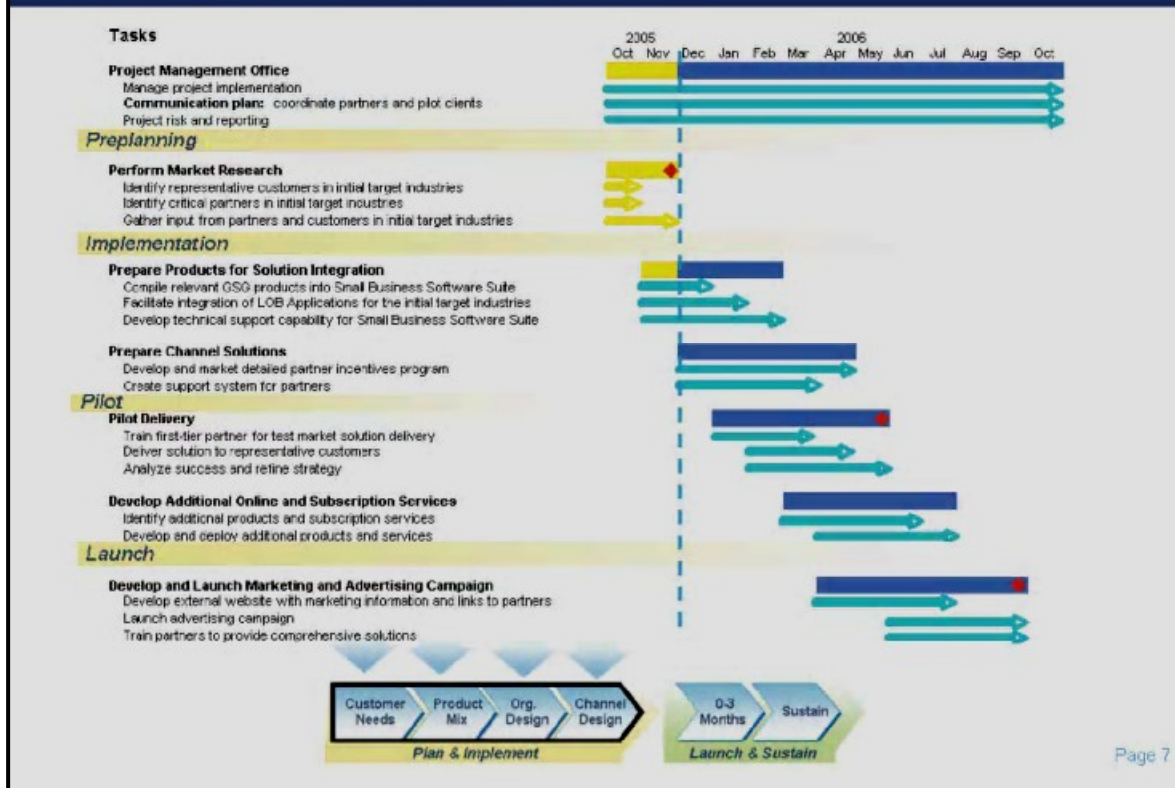
Source: AT Kearney Channel Incentives Analyzer (2005)

Growth by channel replication:

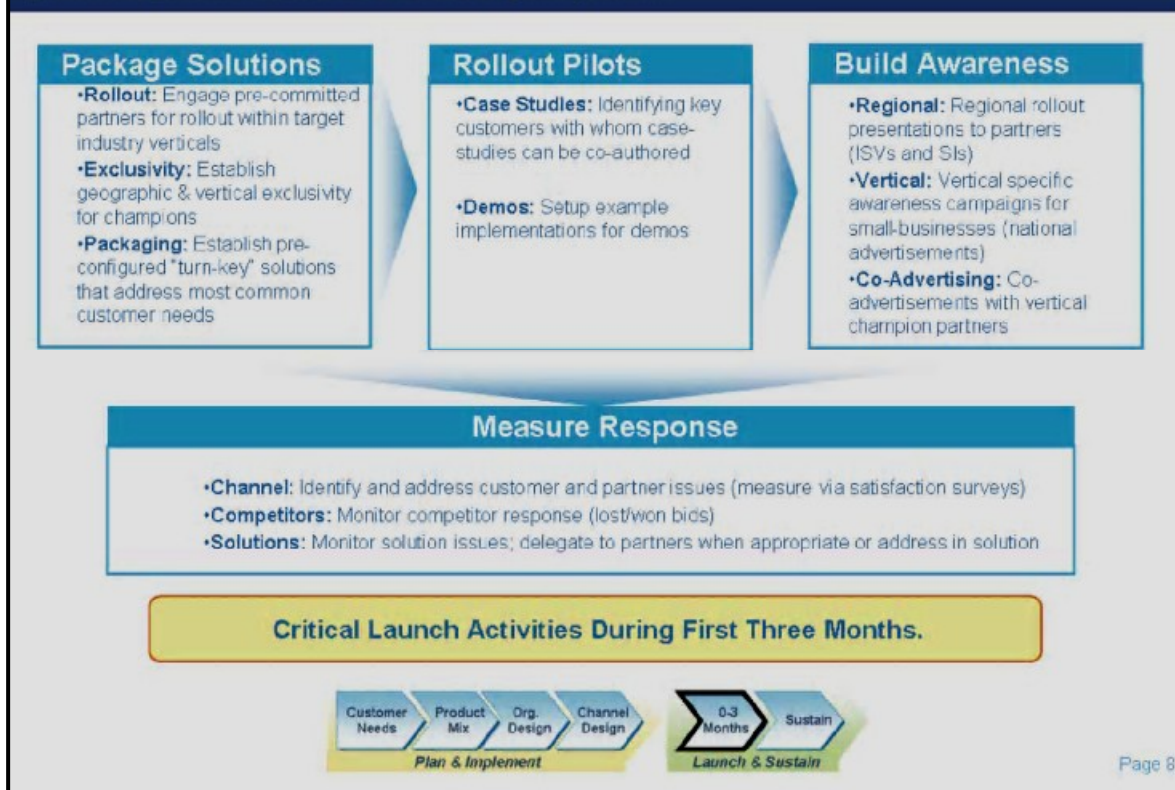


Page 6







By engaging partners early in the implementation process, GSG is able to deliver highly relevant, vertical-specific solutions within ten months.



Critical launch activities include: working closely with channel partners and pilot clients, generating awareness, and measuring response.



Market testing and channel insight ensure that solutions are highly relevant for customers and partners while simultaneously minimizing risks.

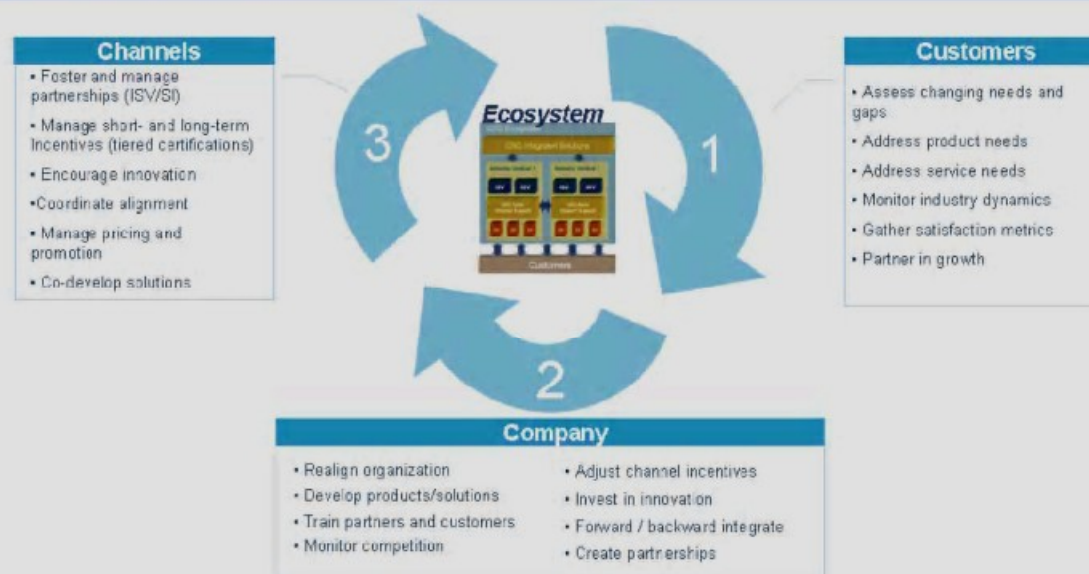
Risk	Level	Risk Mitigation Strategy
Channel Design Inability to form successful strategic partnerships with ISV's	Low 	Offer mutually beneficial value proposition of GSG discounted products with product expertise support in exchange for profit sharing
Marketing Customer feedback results do not improve	Low 	Deploy market team to meet face to face with key customers within each target vertical to characterize industry needs Develop relationships with customers to engage in open dialogue about current and future needs
Target Market Very small businesses face large fixed development costs	Low 	Develop a vertical based solutions suite: - Aligned with industry needs - Easily customized
Resource Long lead time to develop customized solutions	Medium 	Work with small number of ISV's that have established customer relationships and demonstrated expertise with GSG platform/applications
Competitive Reaction Lose share to open source	Medium 	Focus on total support, seamless product integration and comprehensive solutions.
Market Growth Stalled growth through saturation of US market share in Small Biz	Medium 	Use domestic strategy as a framework to develop international positions and penetrate new markets

Source: Interviews with Wall Street analysts covering the target small business verticals



Page 9

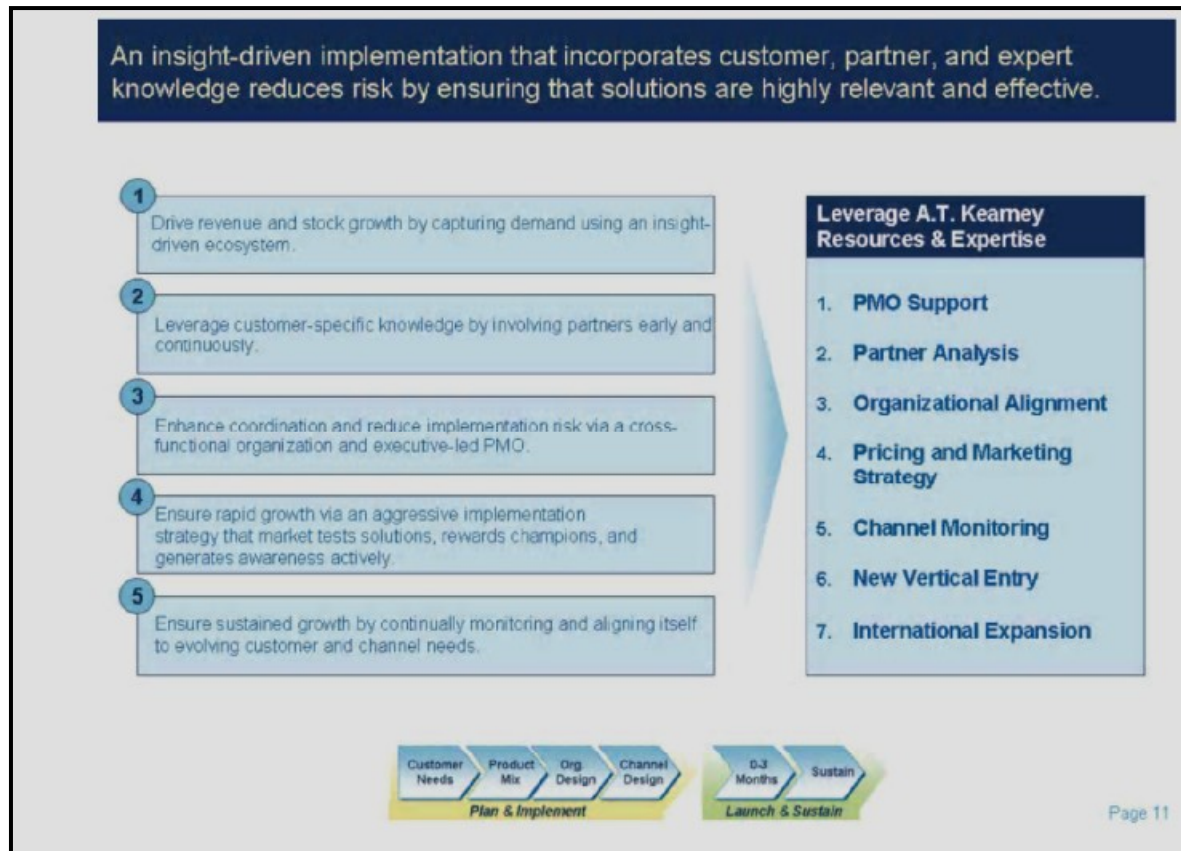
In the long-term, GSG sustains growth by closely monitoring and aligning itself to customers and channels.



Source: AT Kearney Ecosystem Framework – sustained growth model.



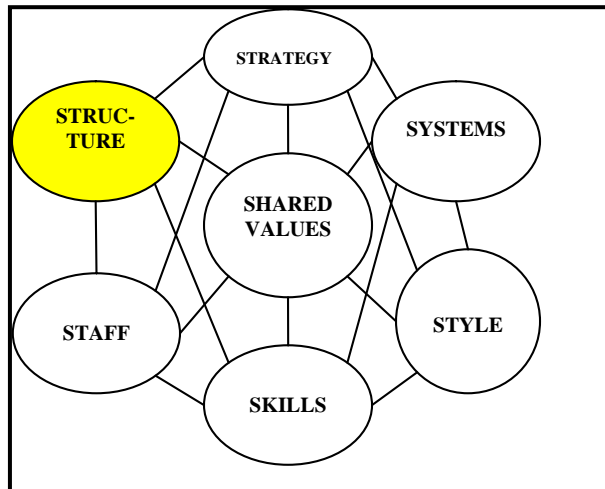
Page 10



4 - ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN - (Structure)

- 4.1. Fundamentos
- 4.2. Formas de estructuras organizativas
- 4.3. Organización orientada al proceso
 - 4.3.1. Organización de los procesos
 - 4.3.2. Principios para la creación de procesos. Métodos.
 - 4.3.3. Organización vs. Improvisación
- 4.4. Reestructuración de empresas en crisis
 - 4.4.1. Tipos de crisis
 - 4.4.2. Superación de las crisis
 - 4.4.3. Tareas esenciales a realizar
 - 4.4.4. Saneamiento

4 - ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN - (Structure)



Structure makes clear "who does what".

Esto significa que las tareas deben ser divididas y repartidas y posteriormente ser coordinadas.

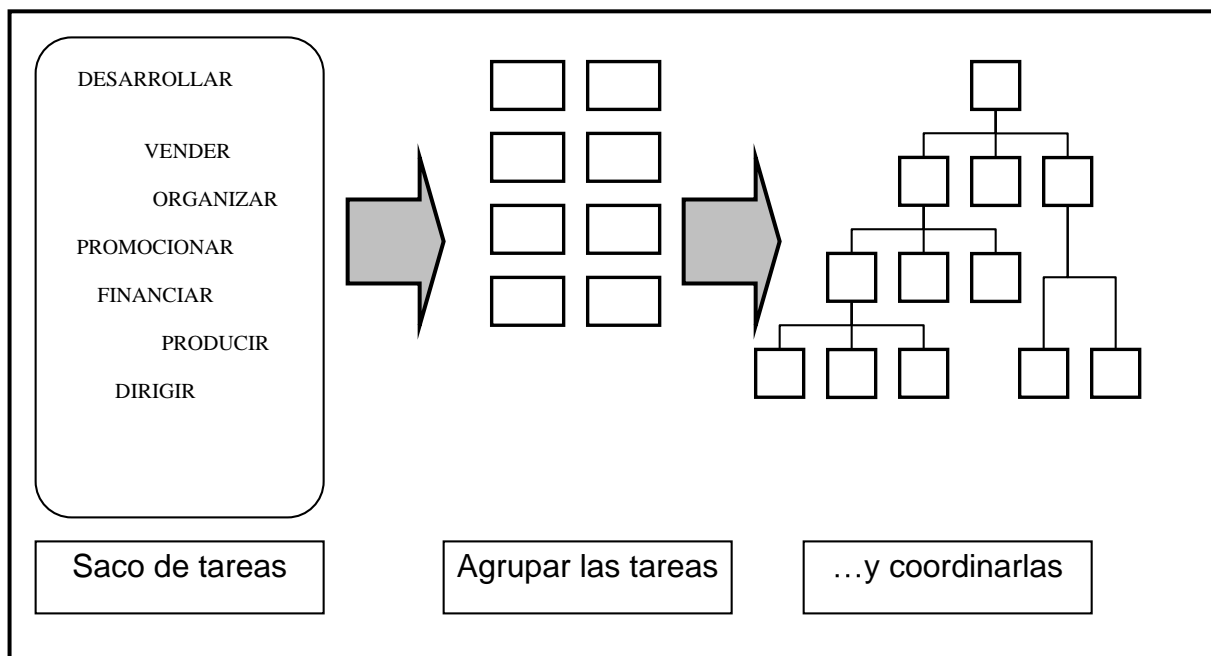
4.1. Fundamentos

Una empresa es una organización (concepto sociológico)

Una empresa tiene una organización (estructura, conjunto de normas)

La estructura tiene una influencia notable en la capacidad de trabajo de la empresa. Una estructura razonable ayuda positivamente a la capacidad de creación de valor, mientras que una estructura poco razonable o sin sentido la limita.

El organigrama muestra la estructuración general de una empresa.



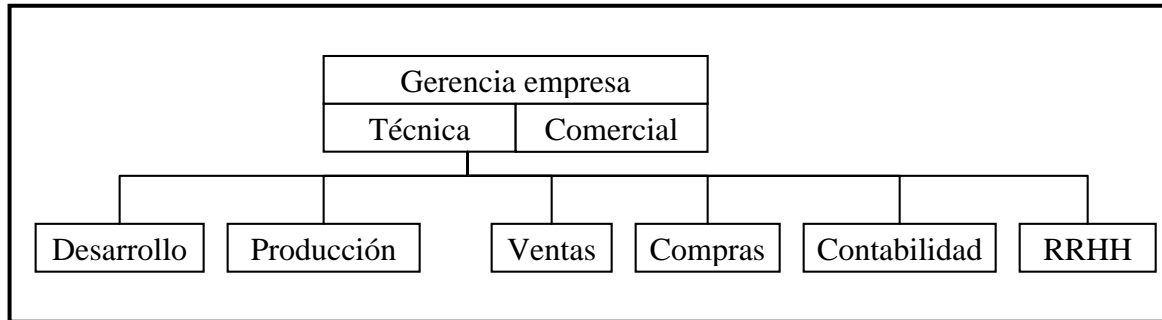
Estructuración de actividades

4.2. Formas de estructuras organizativas

Una empresa se puede estructurar en función de sus diferentes características

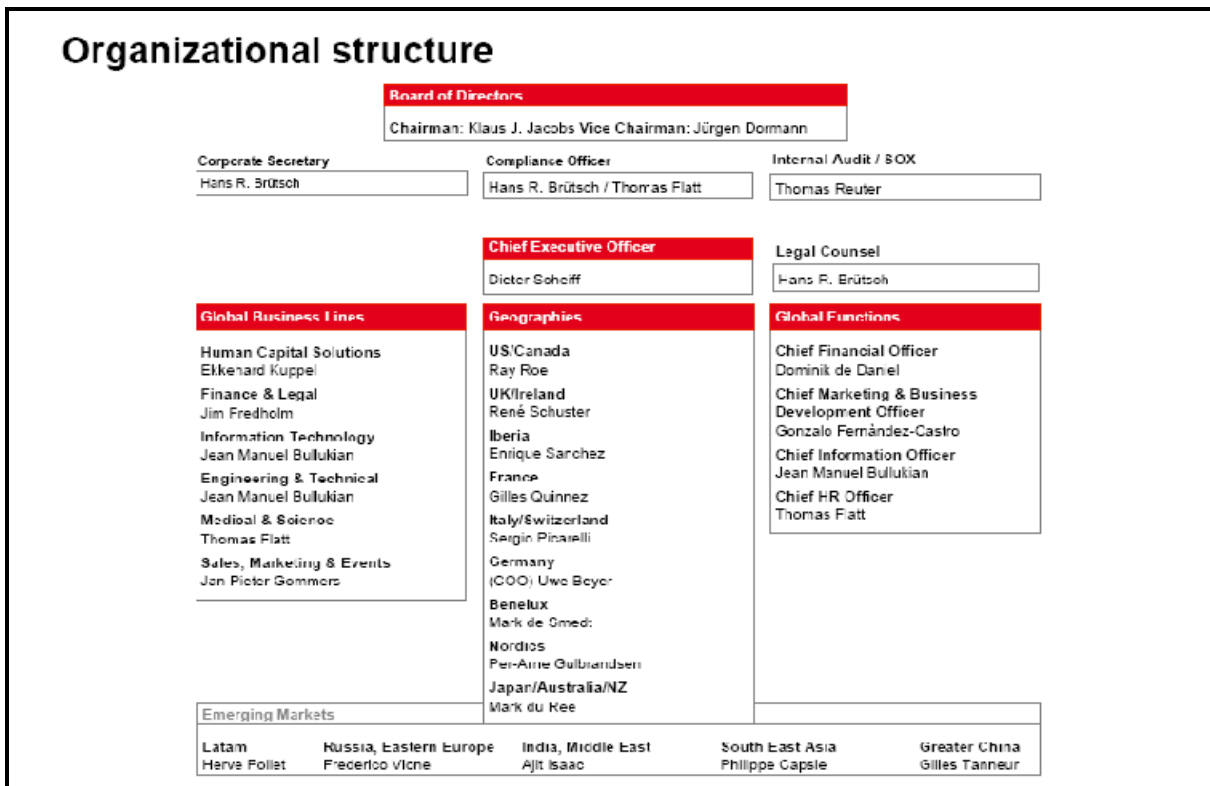
- Organización funcional
- Organización departamental
- Organización matricial
- Formas mezcladas

4.2.1. Estructura funcional



Estructura sencilla agrupada por funciones (etapa inicial)

Ejemplo de una estructura organizacional – Adecco



Ejemplo de una estructura organizacional – Adecco

4.3. Organización orientada al proceso

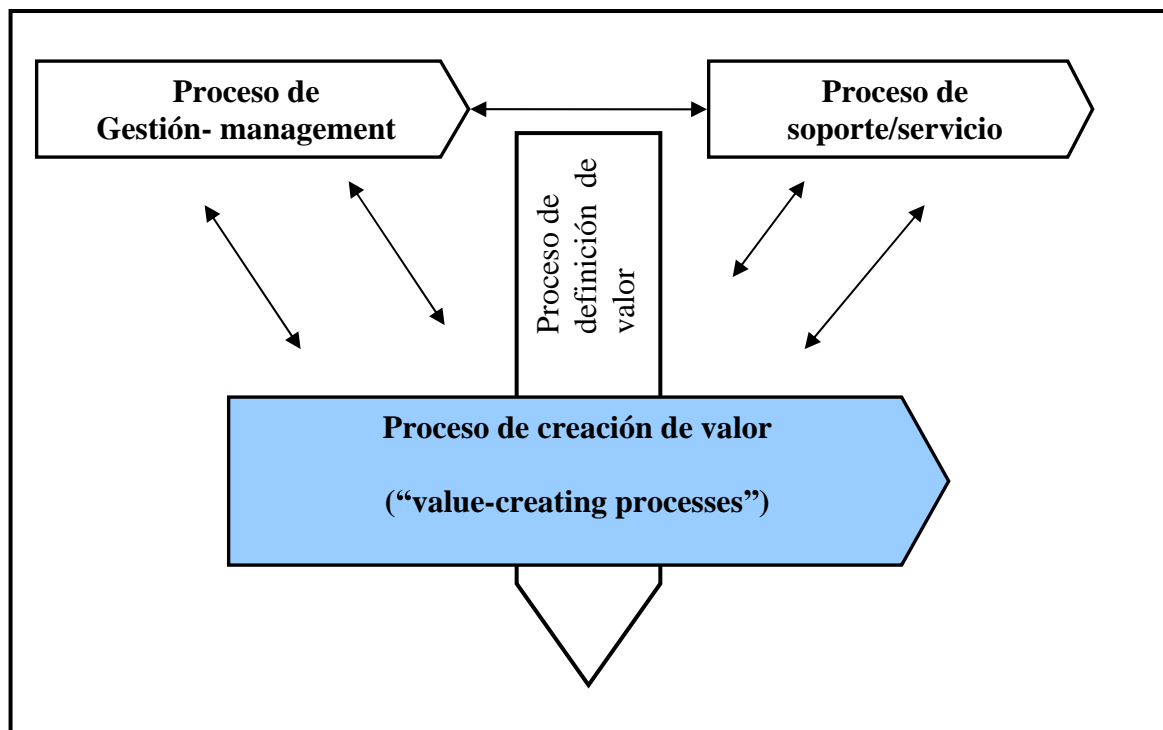
4.3.1. Organización de los procesos

➤ Objetivos

Destacada orientación al cliente
Orientación a los compañeros de trabajo
Trabajo en grupos y en equipos
Orientación al proceso

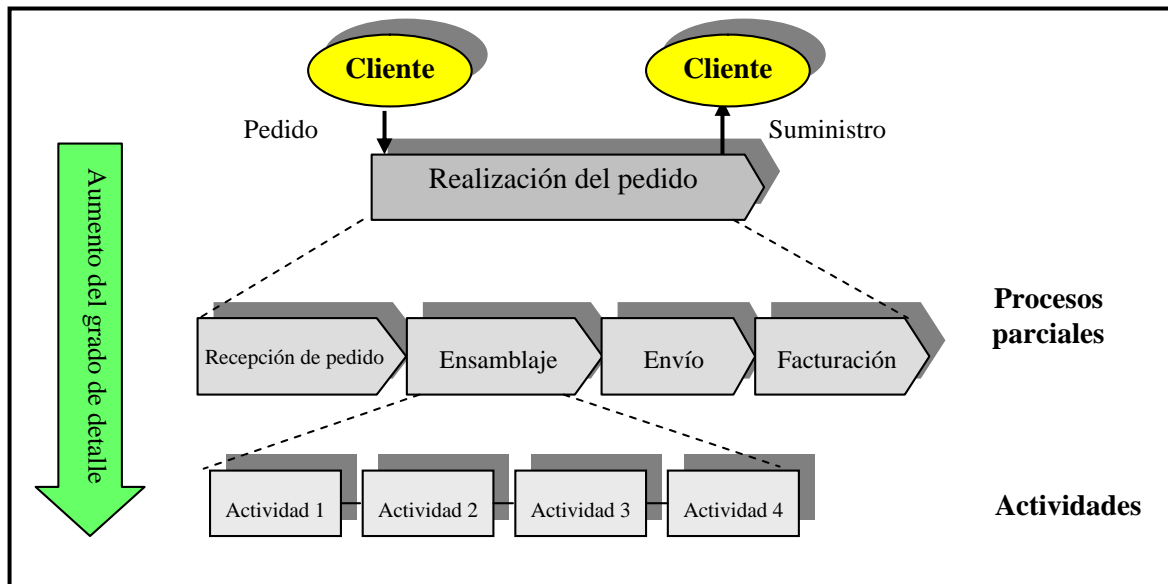
➤ Concepto de proceso y componentes

Secuencia lógica de las tareas y actividades empresariales
Objetivo: Output final → satisfacción del cliente
Determinación del rango de trabajo de cada proceso con un Input cuantificable
Disponibilidad de los recursos e informaciones necesarias



Proceso de creación de valor

Jerarquía de procesos

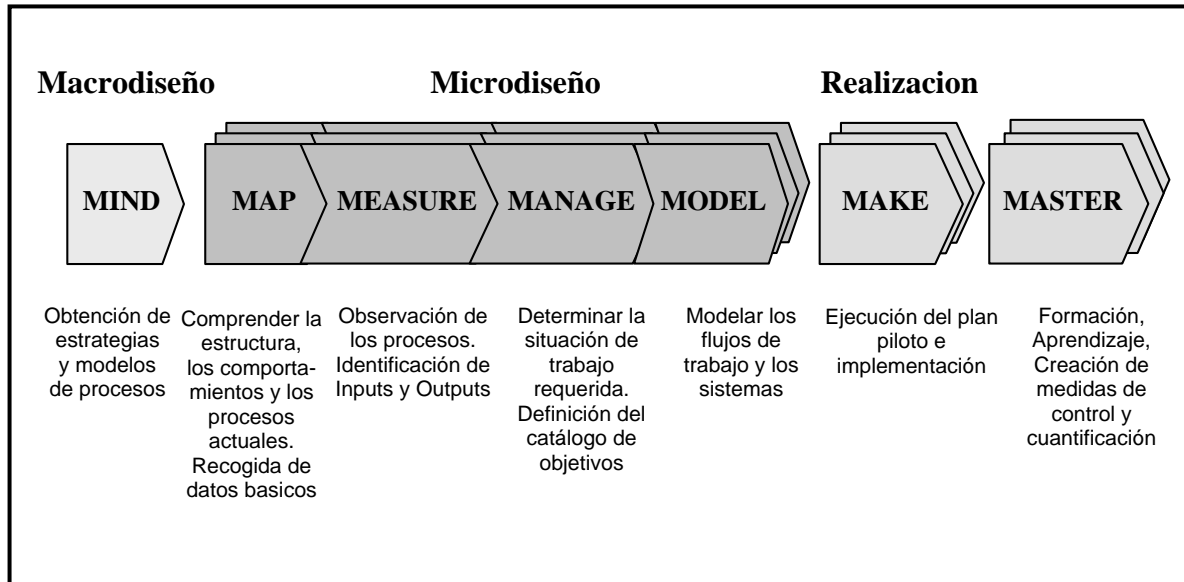


Jerarquía de procesos.

La jerarquía de procesos proporciona un instrumento para organizar al empresa como un flujo continuo de procesos encadenados y dependientes.

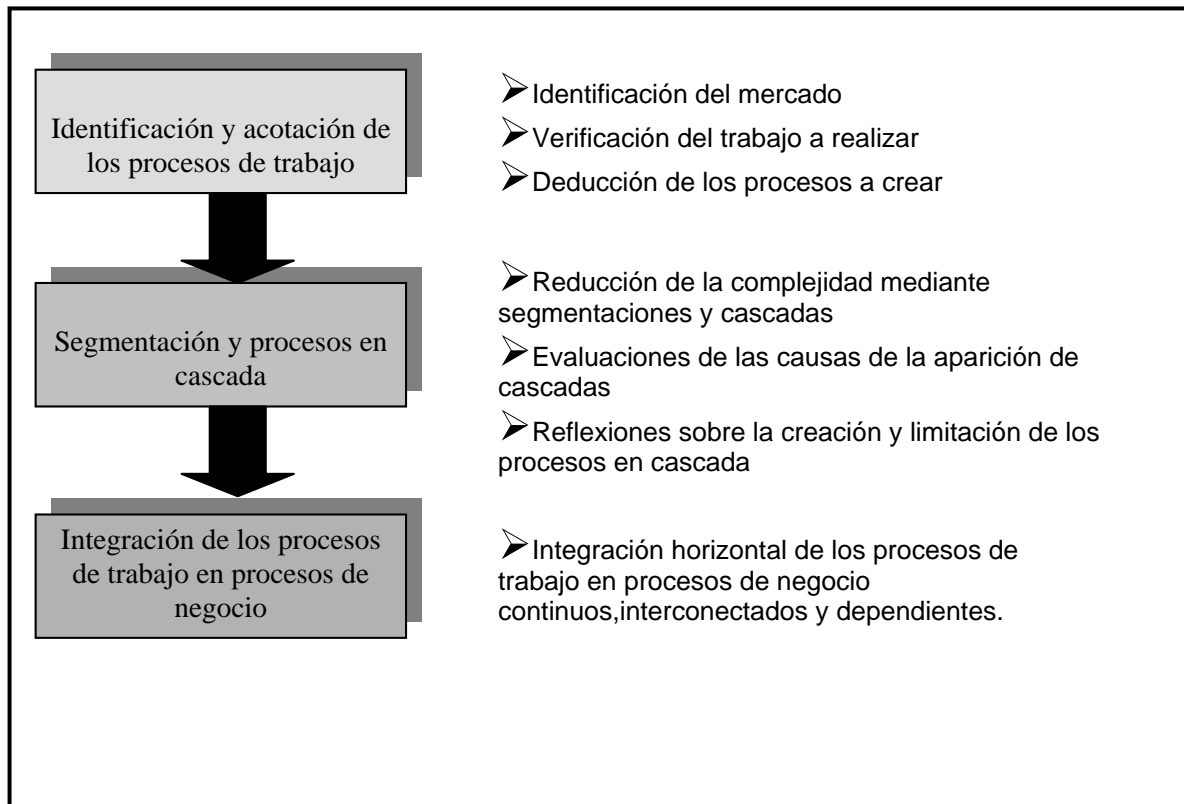
4.3.2. Principios para la creación de procesos. Métodos

Planteamiento de Graz para la configuración de la empresa en procesos

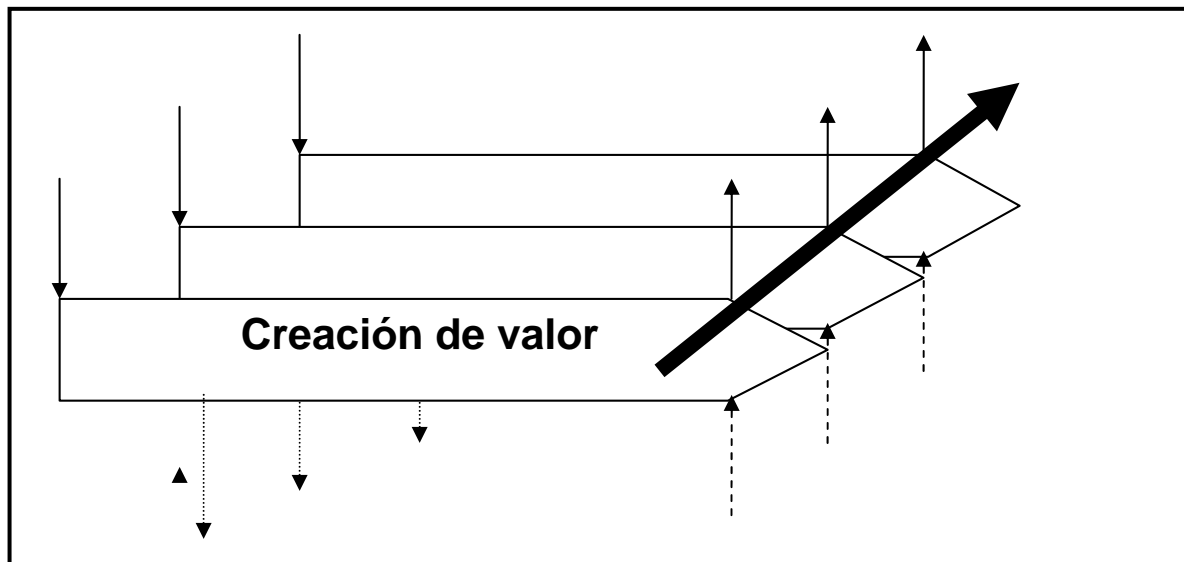


Configuración de la empresa en procesos. Fuente: Tesis doctoral de TIPOTSCH, Christian: *Business Modelling – Procedimiento y modelos de configuración*, TU-Graz 1997; Pag.86

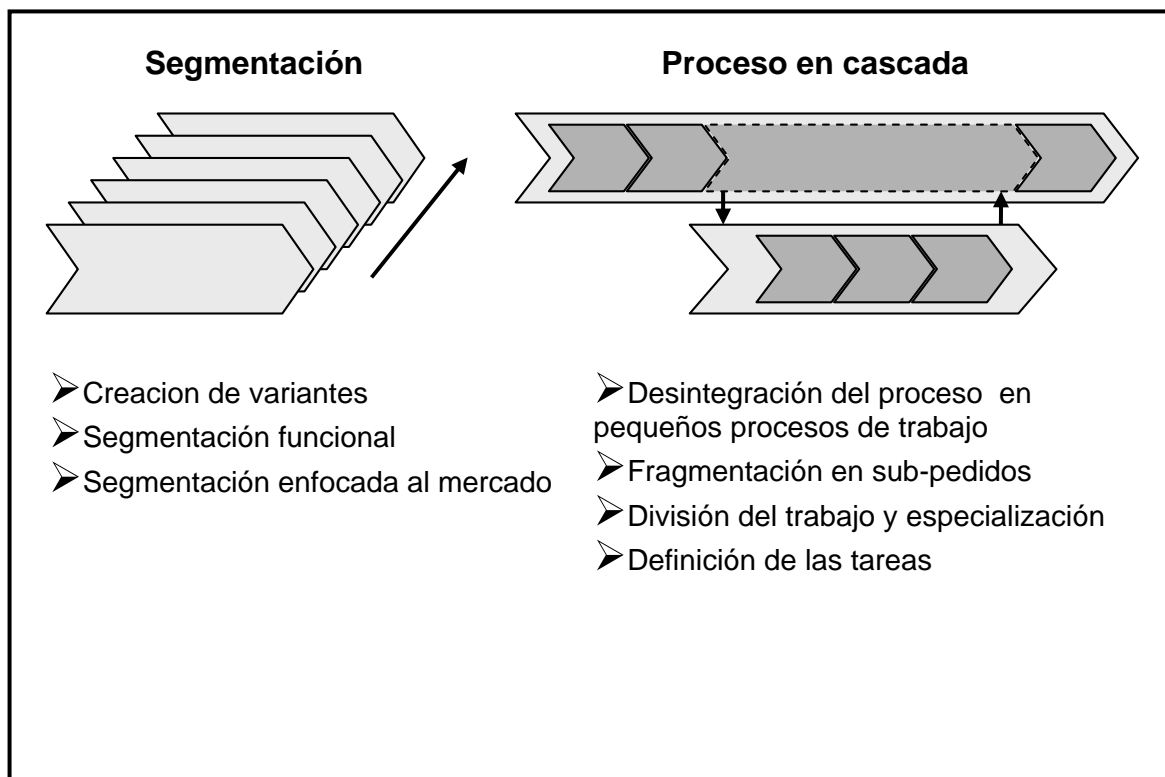
Metodologías utilizadas en el procedimiento



Segmentación

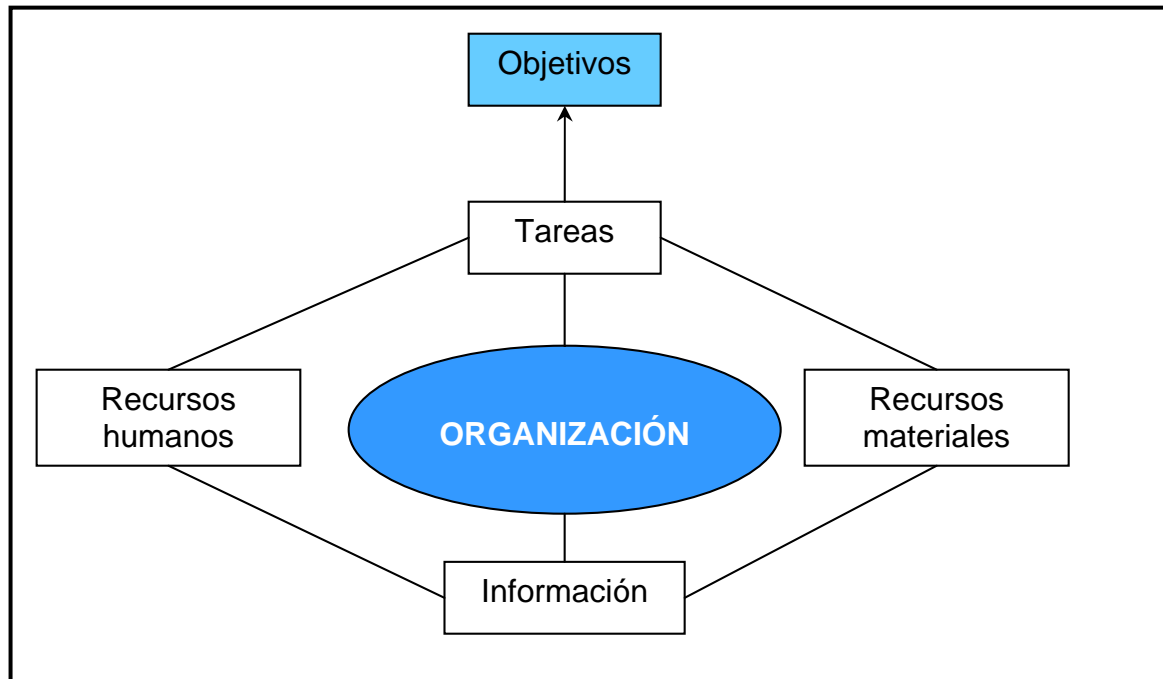


Segmentación y en cascada



7.5. Organización vs. Improvisación

Organización es Estructura, orden, sistema de reglas con una orientación al objeto y objetivo de los sistemas sociales o socio técnicos, con cuya ayuda la introducción de personas y recursos de todo tipo se puede realizar las diferentes tareas.



La organización y sus elementos

7.6 Reestructuración de empresas en crisis

7.6.1. Tipos de crisis

Las crisis en las empresas están provocadas por causas externas e internas. Aquí se muestran algunas causas posibles que originan que una empresa entre en situación de crisis.

Causas externas	Causas internas
<p>Fuerte Cambio estructural</p> <ul style="list-style-type: none">• Globalización• Integración europea• Nueva economía/ tecnología de la información/internet• Orientación al accionista• Empresa „nacional SA“ se convierte en empresa „multinacional SA“ <p>Problemas coyunturales</p> <ul style="list-style-type: none">• Descenso de la demanda• Variación de la dinámica de la competencia• Cambio de los canales de venta <p>Encarecimiento de los créditos</p> <ul style="list-style-type: none">• Subida de los tipos de interés• Crisis bancaria	<p>Pensamiento centrado en facturación antes que en obtención de buenos resultados</p> <p>Estancamiento del crecimiento</p> <p>Problemas en la gestión</p> <ul style="list-style-type: none">• Debilidad/fallo de la dirección• "Silenciamiento" de la crisis• Política de personal incorrecta <p>Aumento de la complejidad</p> <p>Falta de o insuficiente transparencia en la dirección y control de la empresa</p> <p>Falta de normalización y/o de los procesos</p>

7.6.2. Superación de las crisis

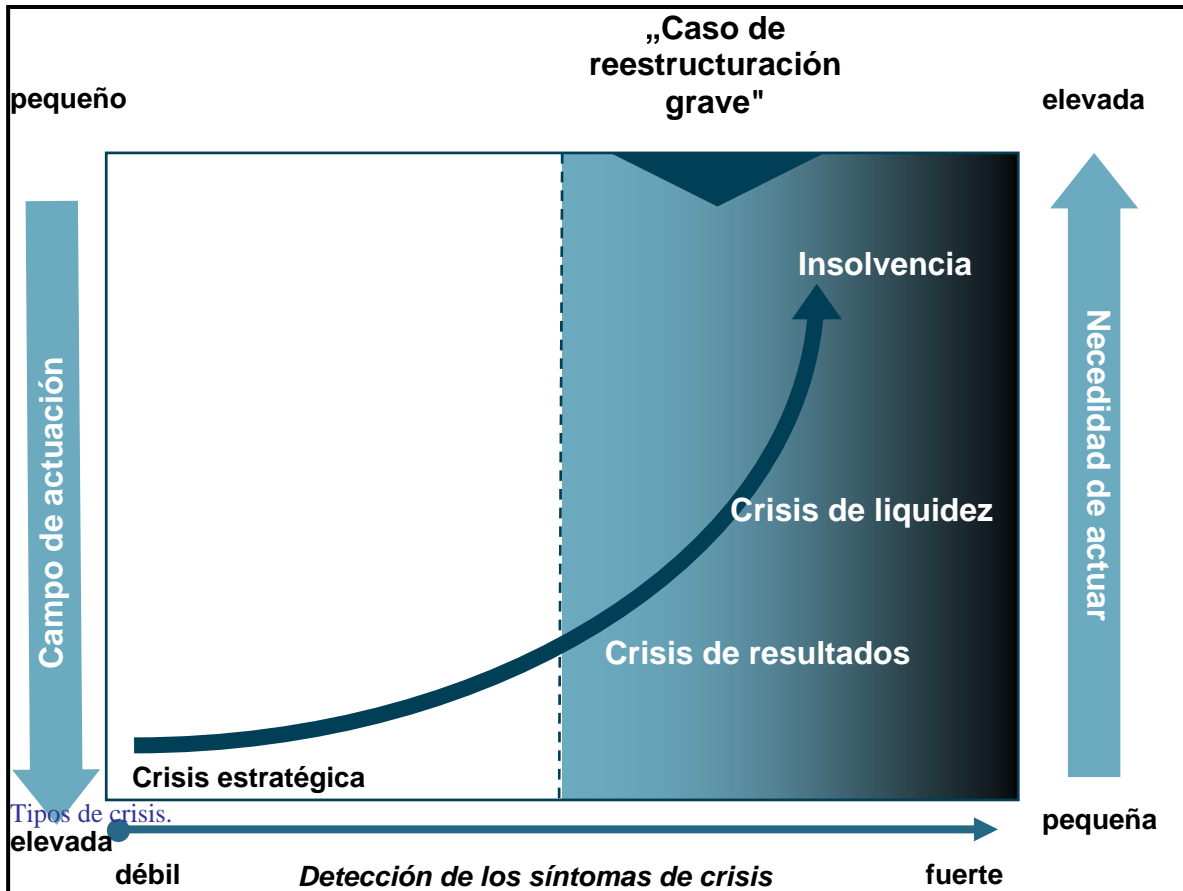
La superación de las crisis es una de las tareas más difíciles y exigentes de una empresa

- No pueden existir **recetas patentadas** para la superación de las crisis debido a la heterogeneidad y complejidad de cada caso individual.
- **El conocimiento** de las causas estratégicas y operativas es **decisivo** para tener **éxito** en el establecimiento de las **medidas correctoras**.
- Las decisiones deben ser tomadas bajo la **presión de tiempo**.
- Cada **crisis empresarial es una crisis de falta de confianza**, en la que la dirección exige un elevado nivel de **implicación personal, integridad y comportamiento ejemplar**.
- Esto implica especialmente de la dirección un modo de actuar auto crítico y proceder correcto, pues la mayoría de las crisis de empresas se pueden atribuir a fallos en la gestión de la dirección.

Una superación duradera de la crisis exige una nueva reorientación fundamental de la empresa

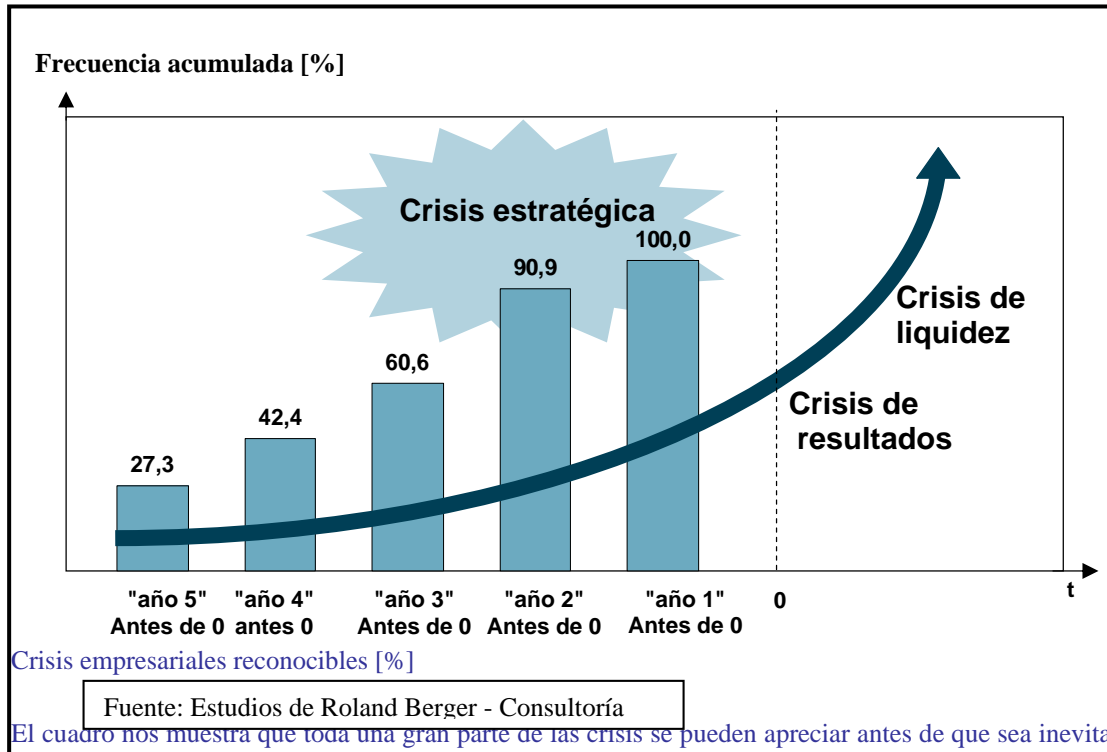
Reorganización fundamental de la empresa	Realización de una „revolución cultural“ significa
<ul style="list-style-type: none">• Comprobación y adaptación de las estrategias (respecto al producto/mercado).• Modificación de la estructura de la organización (reconstrucción de los procesos).• Reenfoque de la creación de valor.	<ul style="list-style-type: none">• Disolución de tradiciones antiguas en la medida de lo posible.• Muestra de nuevas visiones.• Dirección rigurosa ante la aparición de oportunidades.• Reducción de la frustración a través de la motivación inyectada por el encargado de llevar a cabo la reorganización y reestructuración ("convertir a los afectados en participantes").

Cuanto más cerca se encuentre de la insolvencia más presión en la actuación



Debemos tener en cuenta que 6 de cada 10 crisis estratégicas son reconocibles tres años antes de que se haga patente. Se debe atender a los primeros síntomas como estancamiento de la facturación, caída de ventas, disminución cuota de mercado, aumento de gastos y retraso en la introducción de nuevas tecnologías.

En este cuadro podemos observar el porcentaje de crisis empresariales que se aprecian antes de que se declare formalmente la empresa en crisis.

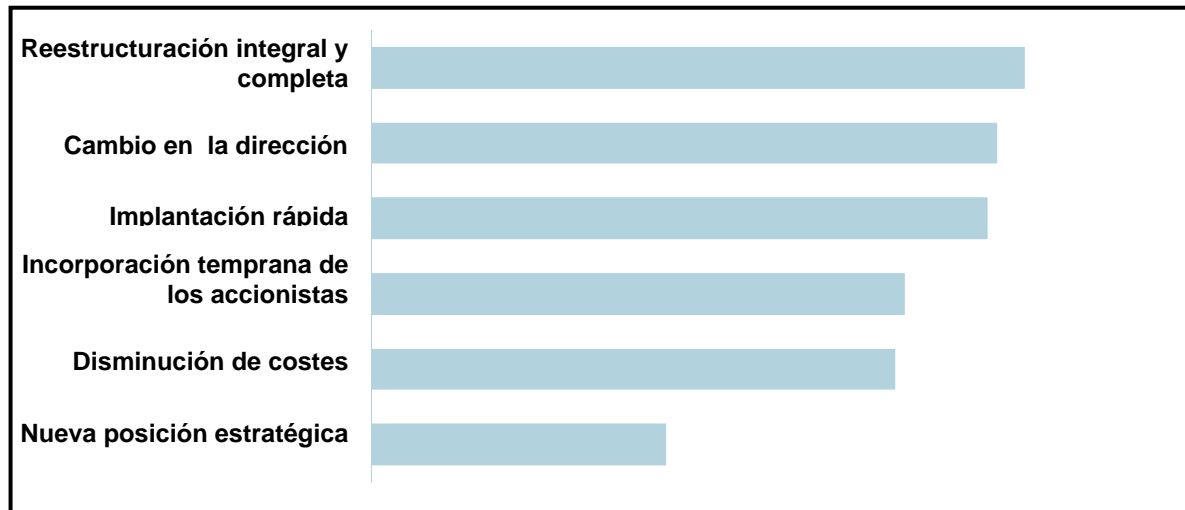


El cuadro nos muestra que toda una gran parte de las crisis se pueden apreciar antes de que sea inevitable y, por tanto el campo de actuación menor.

Cuando la crisis de resultados surge aparece consigo el problema de falta de liquidez. Es equivalente a la formación de un iceberg. La crisis es representada por el iceberg solo es visible en datos y resultados en un octavo del total. El resto de datos y problemas que ocasionan y generan dicha crisis permanecen ocultos (por debajo del agua). La empresa debe tener sistemas de control y observación de información que adviertan con suficiente antelación de los problemas que si no resuelven producirán en un cierto tiempo que la empresa caiga en un estado de crisis económica o de resultados.

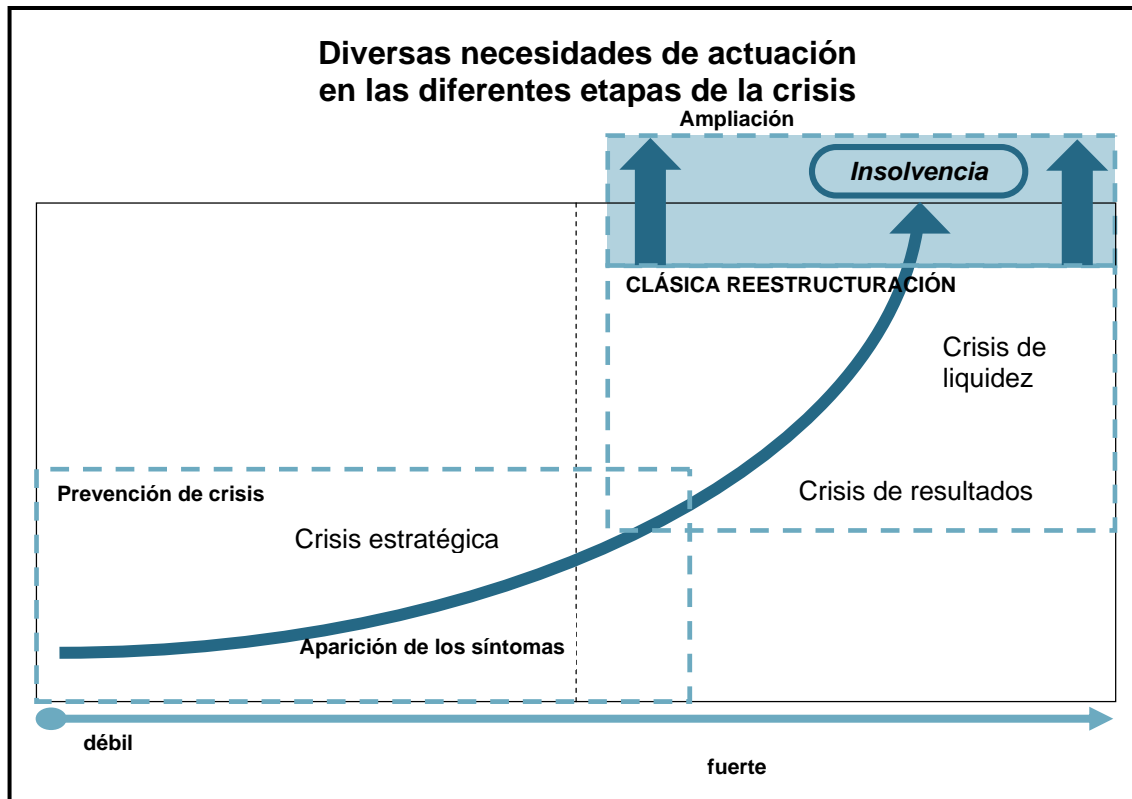
Para resolver las crisis tenemos que ver y estudiar los factores que otros casos han tenido éxito en situaciones similares. En el siguiente cuadro se observa como el factor de éxito más destacado por las empresas encuestadas ha sido la realización de una reestructuración integral y completa, seguido de un cambio en la dirección (puestos directivos).

A continuación se sitúa un factor relacionado con el tiempo. Una implantación rápida que logre remontar el vuelo a corto plazo (palo de jockey).



Factores de éxito para una reestructuración integral, (% de encuestados)

7.6.3. Tareas esenciales a realizar



Necesidad de actuación en el desarrollo de una crisis

Cuanto más grave sea la situación, más operativas serán las tareas a realizar. Se debe actuar a corto plazo para salvar la crisis. A continuación se observa en el siguiente cuadro los puntos esenciales, las consecuentes tareas y principales y el resultado que se desea lograr para una crisis estratégica, de resultados o de insolvencia.

Crisis estratégica	Crisis de resultados	Insolvencia
Puntos esenciales <ul style="list-style-type: none"> • Aumento del rendimiento • Prevención de crisis 	Puntos esenciales <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de ingresos • Aseguración de la liquidez 	Puntos esenciales <ul style="list-style-type: none"> • Revalorización • Continuidad
Tareas principales <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de la empresa • „Benchmarking“ • Optimización de procesos • „Outsourcing“ - Externalización 	Tareas principales <ul style="list-style-type: none"> • Medidas instantáneas • Publicación • Plan de negocio • Conversaciones con bancos 	Tareas principales <ul style="list-style-type: none"> • Identificación del núcleo • Búsqueda de inversores
Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Plan (papeles) estratégico • Planificación a 5 años 	Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Garantía del crédito de superación de crisis • Cierre unidades no rentables 	Resultados <ul style="list-style-type: none"> • Progresos en el plan • Nuevos Propietarios

Tareas esenciales a realizar

La insolvencia ofrece una variedad de posibilidades para la reestructuración. En el siguiente cuadro vemos las variedades de reorganización para cada caso.

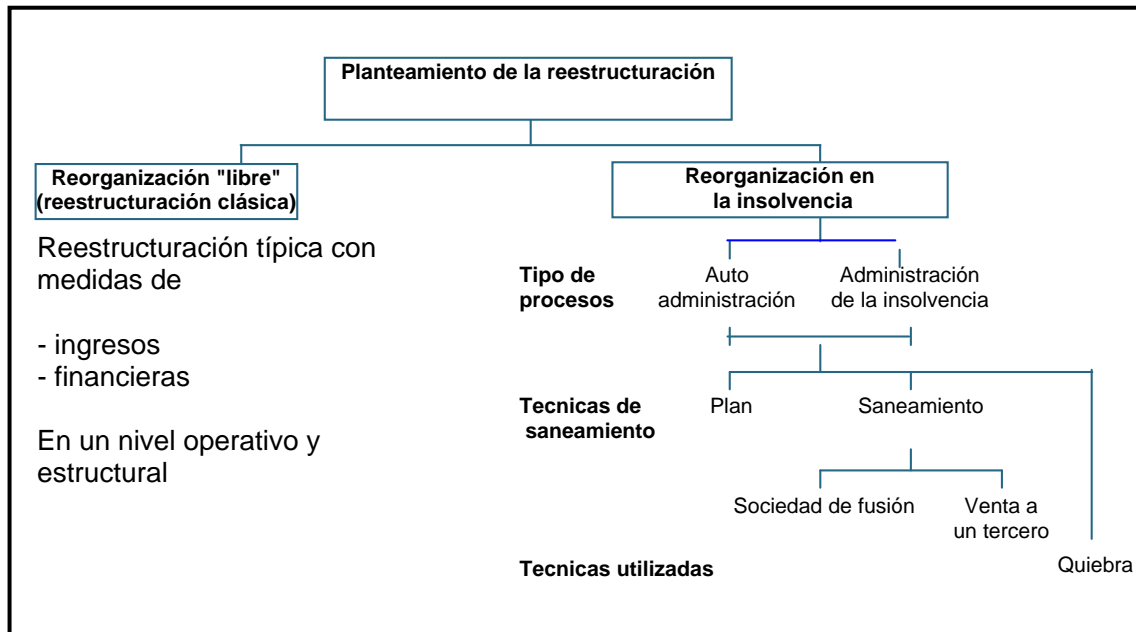
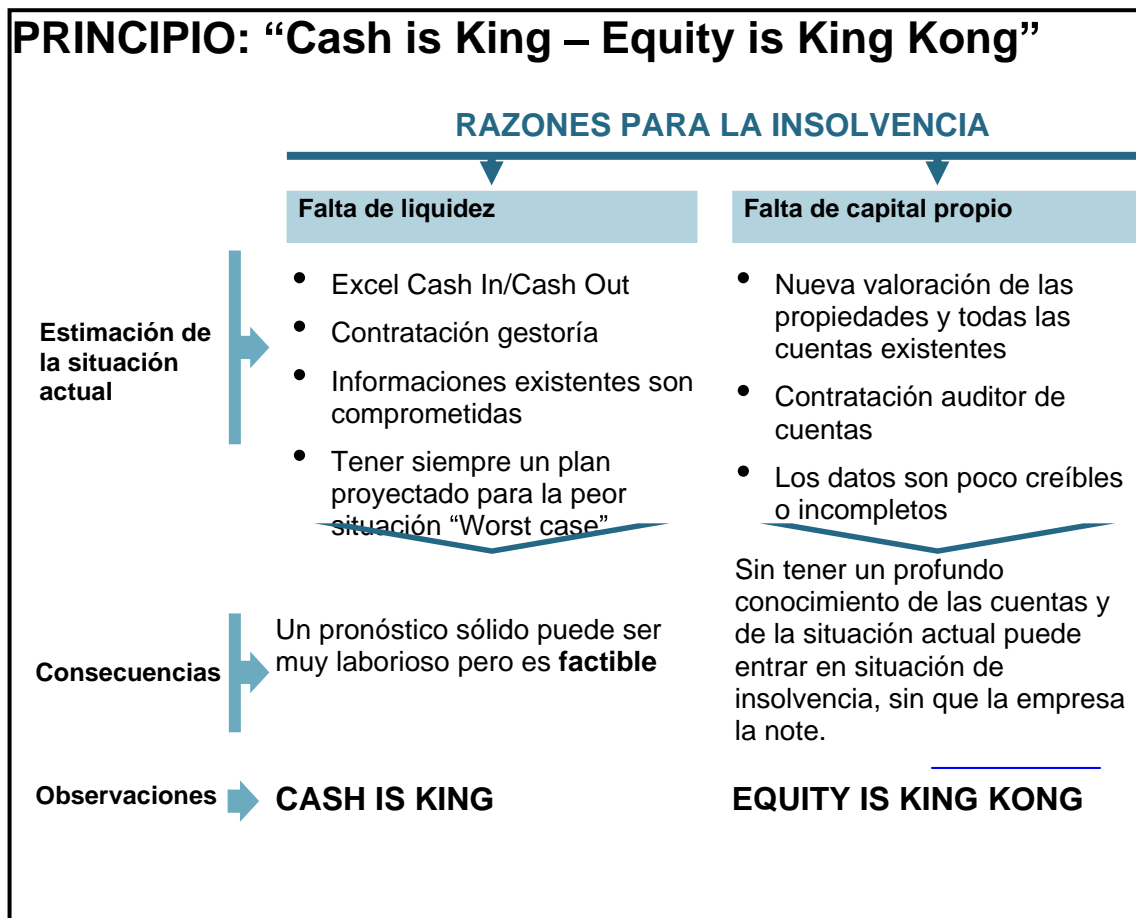


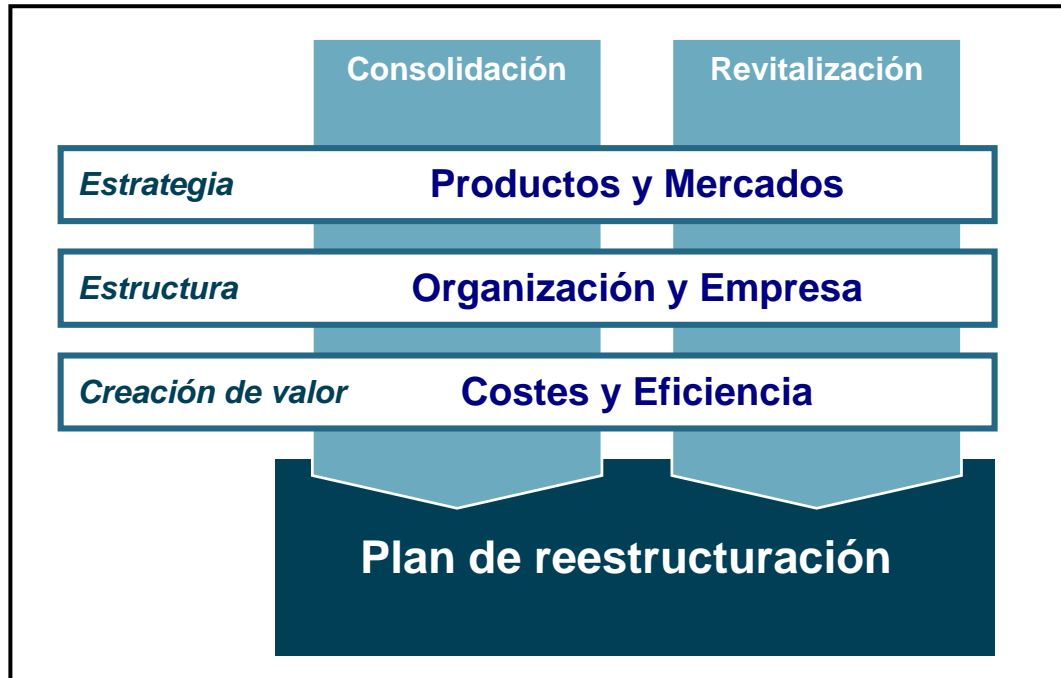
Figura 7-15: Planteamiento general de la reestructuración



Razones que generan insolvencia

7.6.4. Saneamiento

El saneamiento esta caracterizado por dos fases- Consolidación y Revitalización -.Para cada una tenemos el estudio de la *Estrategia* (los productos y sus mercados de venta y distribución), la estructura (la organización general de la empresa) y la creación de valor (centrándonos en los costes y la eficiencia)



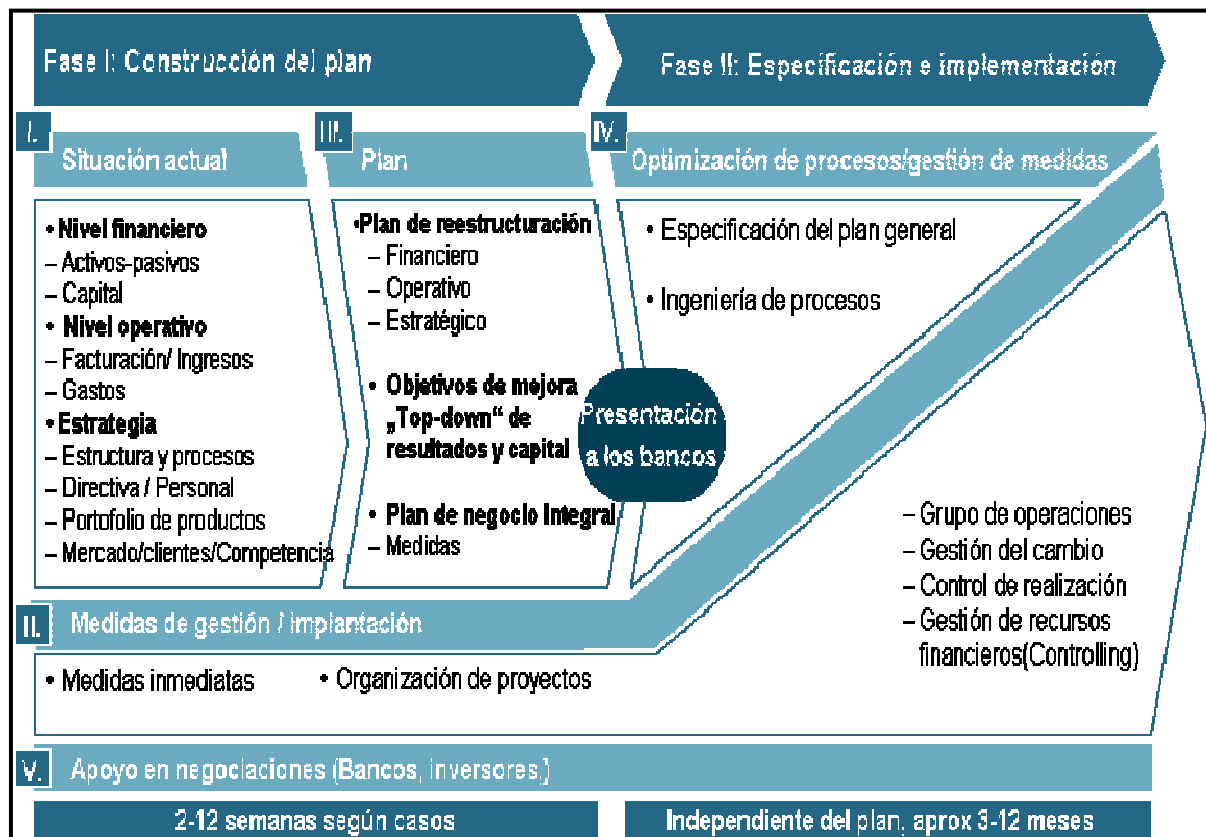
Conceptos de reestructuración

En el plazo de pocas semanas debe estar realizado un plan, así como las medidas inmediatas que deben ser adoptadas. Este cuadro responde a la pregunta ¿que hacer?

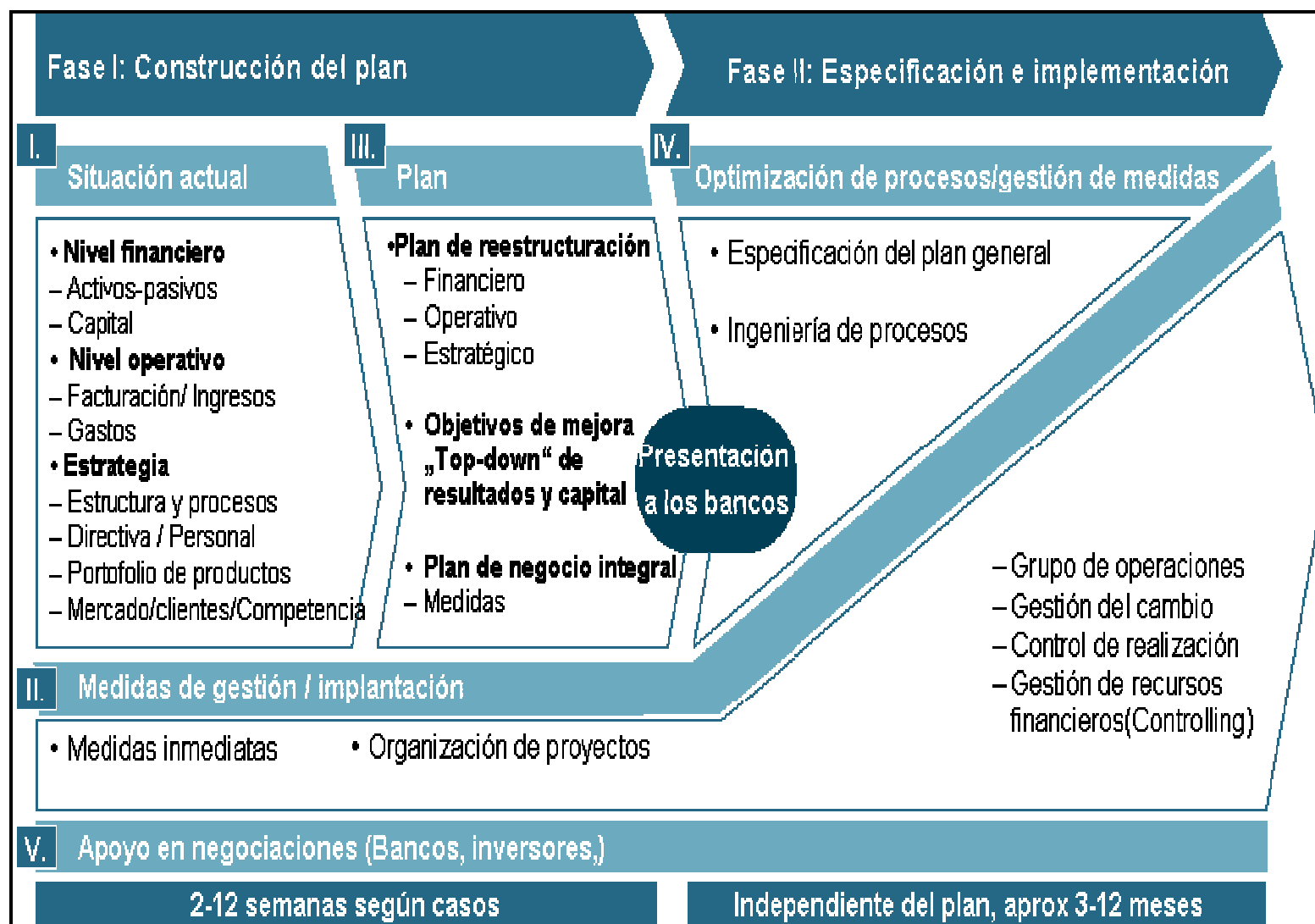
A continuaciones debe proponer un esquema o agenda de trabajo que siga un procedimiento a seguir el lema de: *Primero lo primero y segundo lo segundo*, es fundamental en estos casos de reestructuración de empresas en crisis para no perderse en el posible caos existente. El procedimiento es el siguiente:

En la fase 1 se elabora el plan (construcción del plan) y en la fase 2 se entra en detalles y se realizan las especificaciones así como la implantación del plan anteriormente realizado.

Esquema general plan de reestructuración. Procedimiento. Muestra las etapas a realizar (hoja de ruta) en a lo largo del proceso reelaboración del plan de actuación y su implantación.



Procedimiento de reestructuración. Esquema general



Ampliada: Procedimiento a primera vista

En primer lugar se realiza un estudio de la situación actual. Para ello se empleará la metodología que se aborda más adelante en el capítulo gestión de proyectos.

Los niveles a realizar el estudio son el operativo – táctico (procesos internos, logística, personal,...), el estratégico (estructura, portafolio de producto, organización interna,...) y el financiero (contabilidad, liquidez, balance,...).

I. Situación actual

Niveles del plan de reestructuración

Nivel operativo - táctico

Reestructuración económica y de ingresos

- Aumento de la facturación a corto plazo
- Reducción de los gastos en material (compras)
- Reducción de gastos en personal
- Reducción de otros gastos innecesarios

Nivel financiero

Reestructuración financiera

- Reducción de las promociones
- Reducción de las existencias
- Disminución de las inversiones

Nivel estratégico

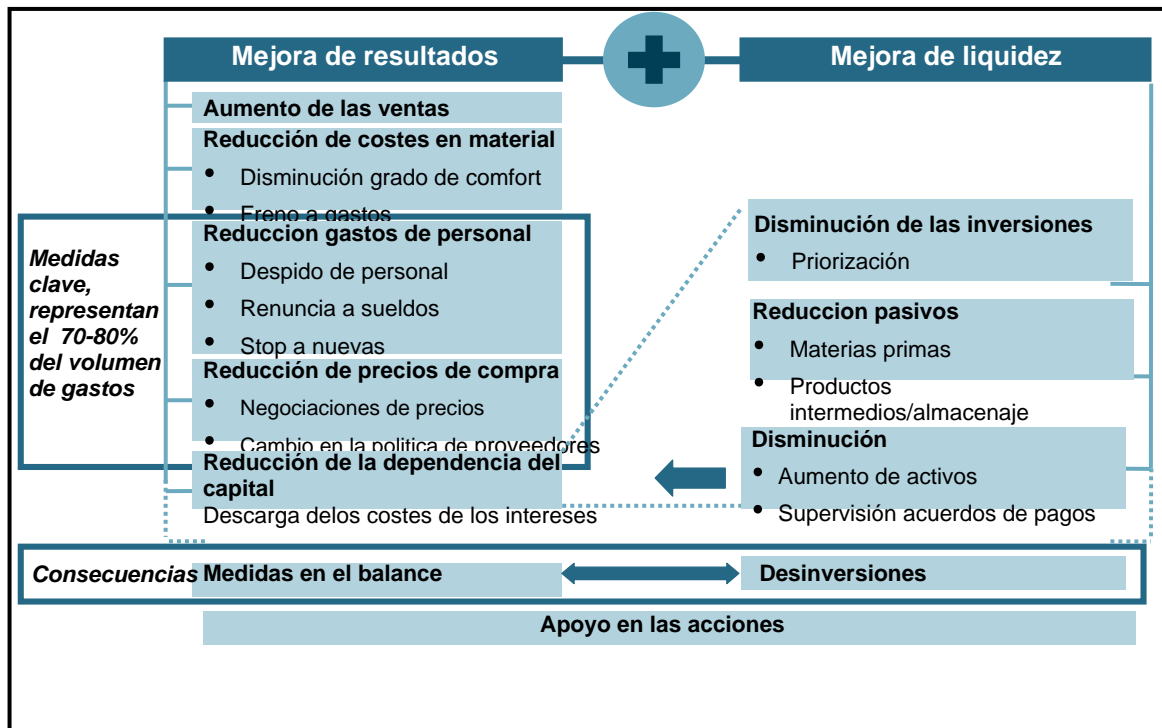
Reestructuración estructural

- Redefinición de portafolio de productos
- Mejora de la estructuración de la cadena de creación de valor
- Reorientación de la organización
- Optimización de procesos

Reestructuración del posicionamiento en el mercado

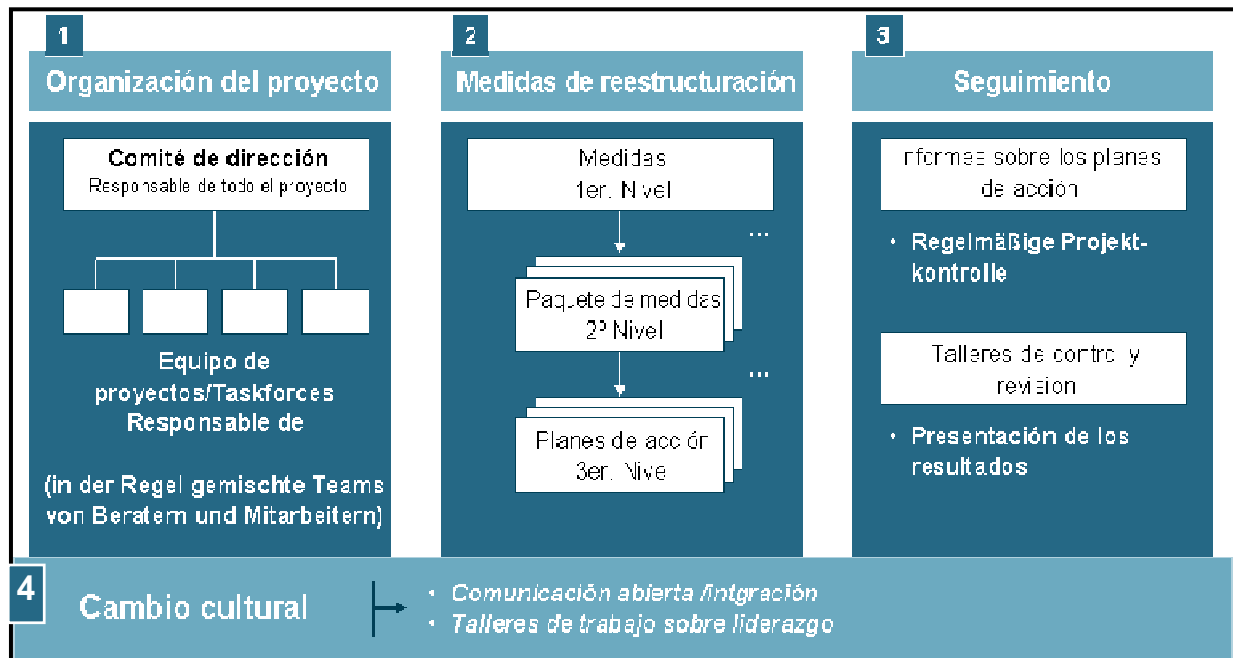
- Reorientación del departamento de ventas
- Trabajadores rentables
- Marketing-Mix
- Modificación de la posición en el mercado y respecto a la competencia

La reestructuración operativa trata de mejorar los resultados y la liquidez a corto plazo.



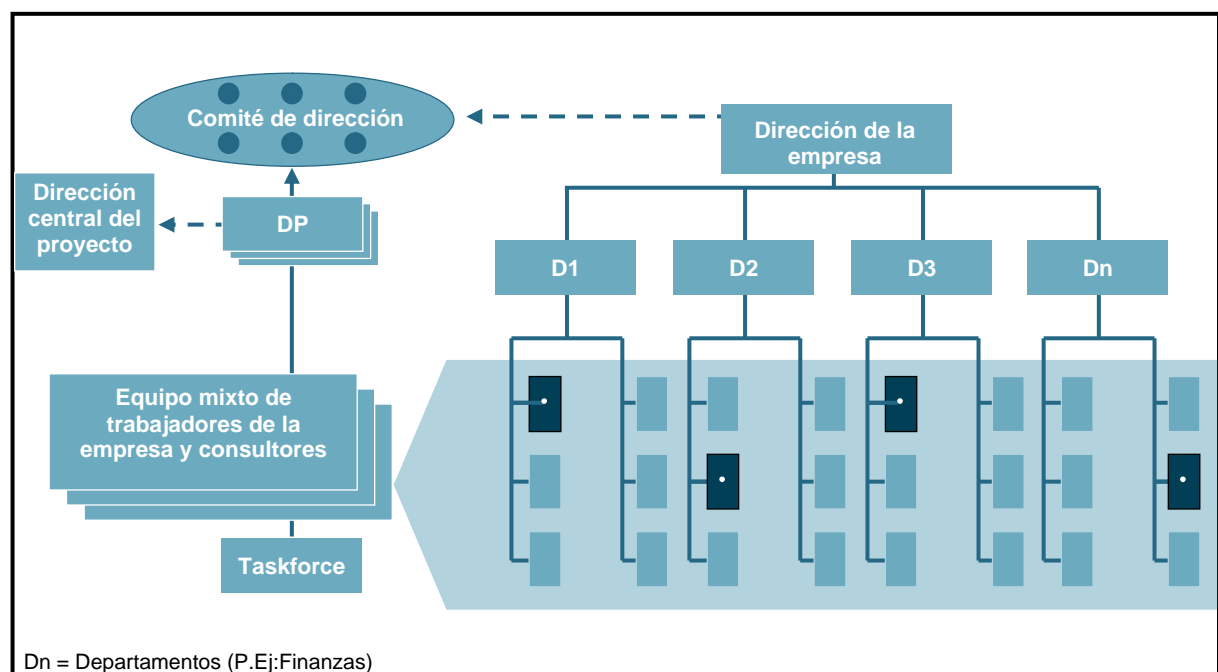
II.

El proceso del cambio se basa en cuatro pilares.



II. 1

Los equipos de proyectos trabajan en cruzado con las funciones de los departamentos

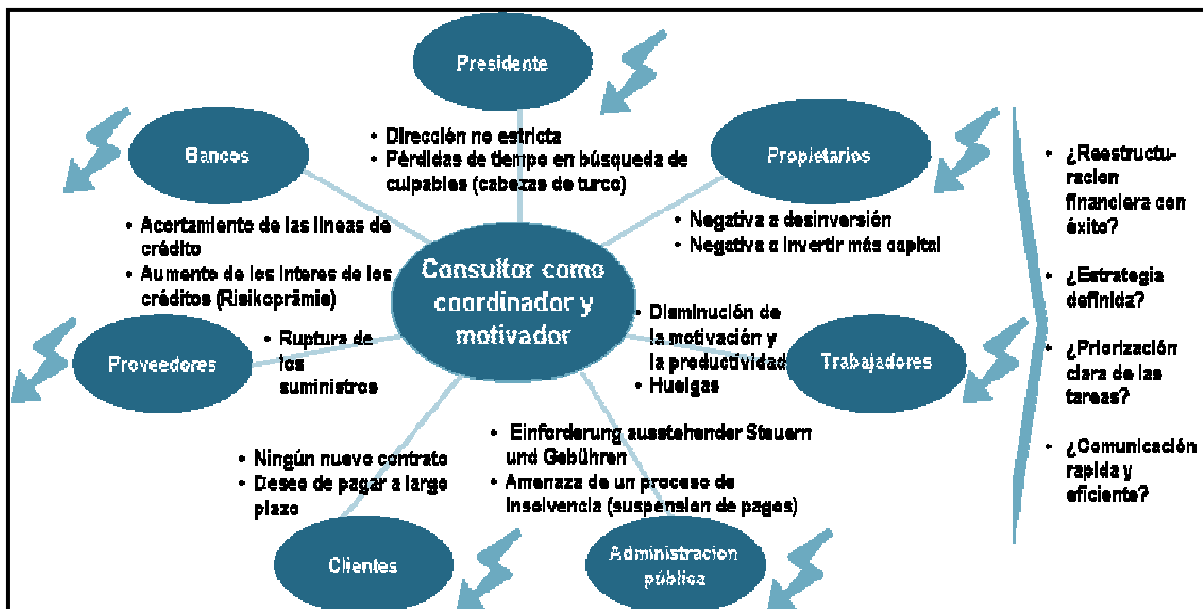


Integración de la organización del proyecto en el organigrama

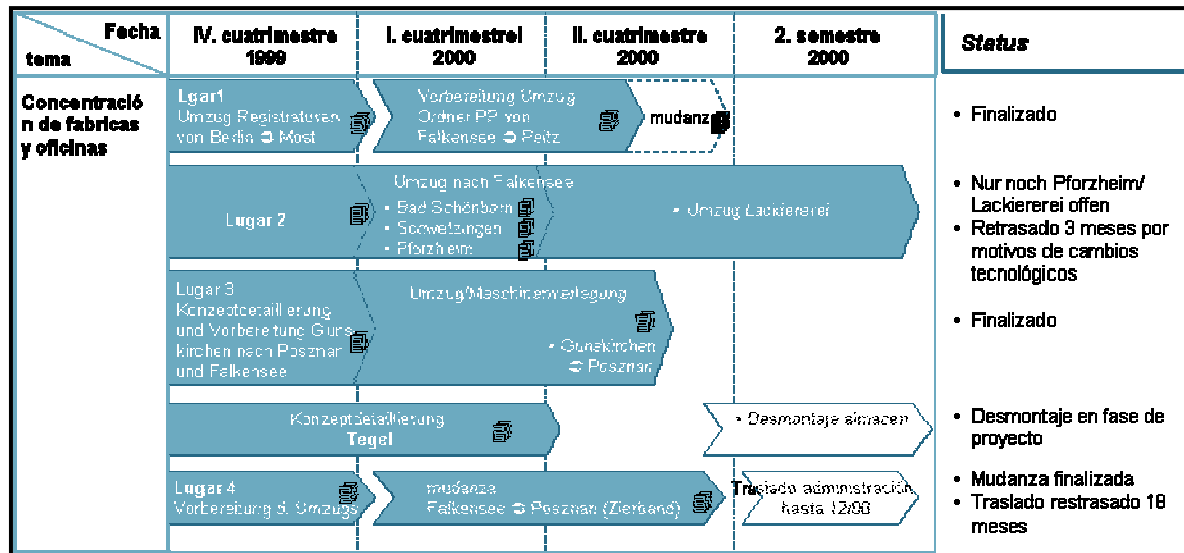
Como pueden participar los implicados en el plan de reestructuración



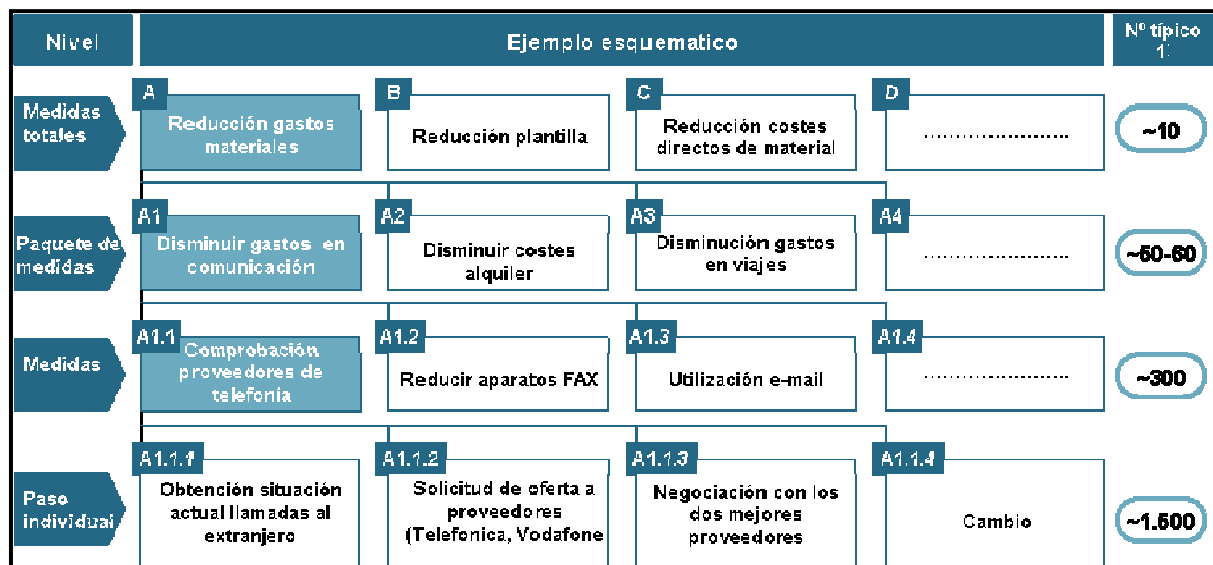
Conflictos de intereses entre las partes implicadas pueden hacer fracasar el proceso de reestructuración .Implantación.



Esquema de progreso en la implantación. Todas las actividades de los proyectos deben ser fijadas en planes de medidas

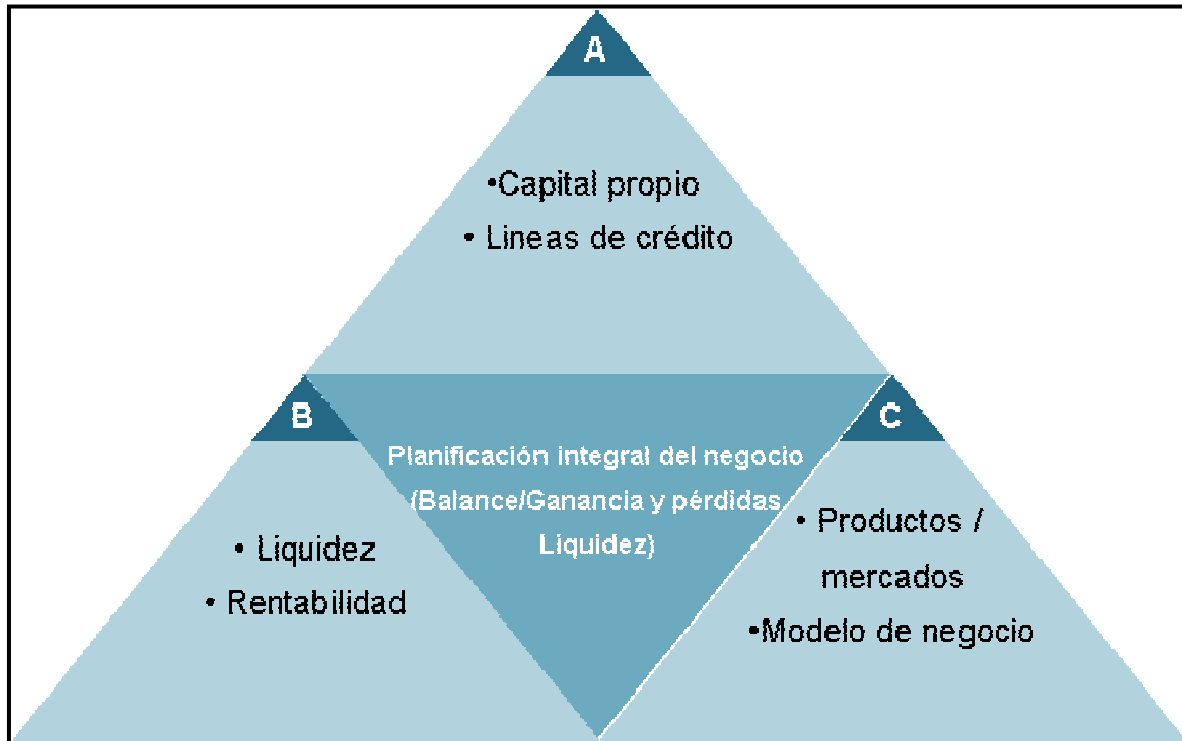


Las medidas se detallan hasta el último nivel – Paso por paso. Ejemplo.



Detalle del plan de medidas

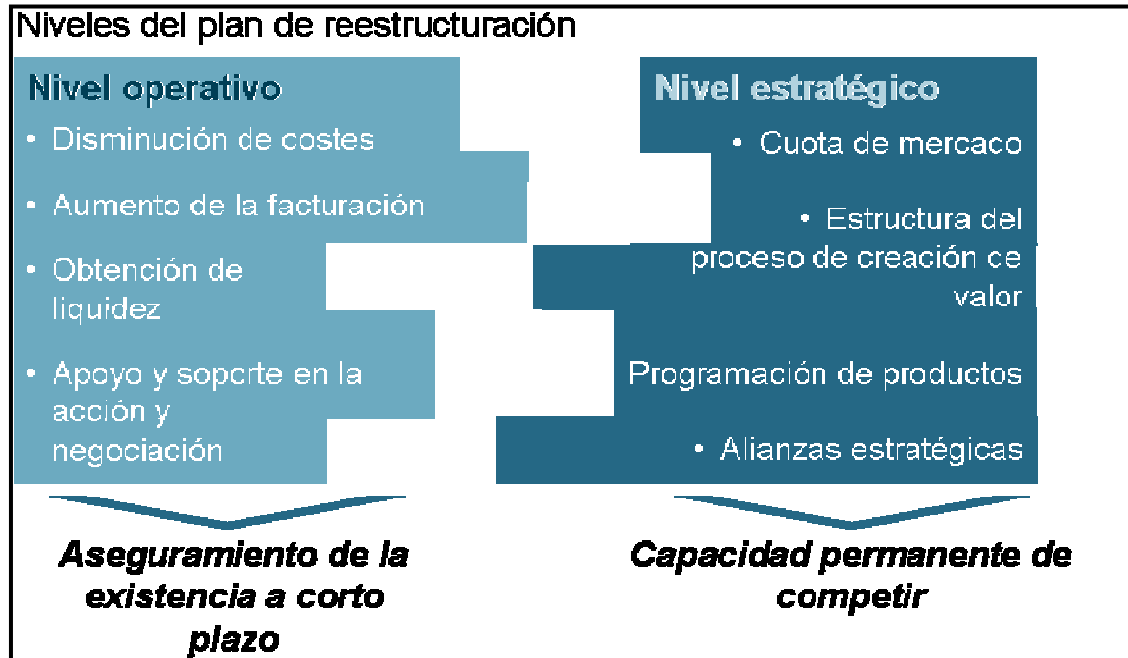
Los tres pilares de la reestructuración conforman la planificación integral del negocio.



Planificación integral del negocio.

El plan empieza con las medidas urgentes operativas y continúa con las necesidades estratégicas. Con las medidas a nivel operativo aseguramos la existencia a corto plazo y con las del nivel estratégico obtenemos y afianzamos la capacidad permanente de competir.

III .



Niveles del plan de reestructuración

Los factores de éxito en una reestructuración:

1	Creación rápida y competente del plan de reestructuración
2	Cambio parcial en la dirección y/o gerencia Integración de un consultor – gestor del cambio
3	Organización efectiva del proyecto y constitución del equipo de trabajo - proyectos
4	Obtención de presión para actuar y voluntad de cambio
5	Comunicación motivadora y orientada a la venta y el cliente
6	Recuperación de la confianza perdida de los inversores

Los factores de una reestructuración

Todas las actividades se muestran en una planificación de medidas

Planificación general Determinación de plazos	Plano 1.	"medidas generales"	
Presentación del paquete de medidas Determinación de plazos	Plano 2.	"visión de las medidas"	
Detalle paso por paso Definición : de personal de plazos Cuantitativa Cualitativa.	Plano 3.	„planes de acción"	

Factor de éxito: Construcción de un controlling riguroso

Anlagenbau Projekt Working Capital - Vorräte (Projekt-Cashflow)										
Fa.: _____					Datum: _____					
Ist- bzw. Planwerte [Mio. EUR]	2002 30.09. (Basis)	31.03.	30.04.	31.05.	2008			30.09.		2009 30.09.
					30.06.	31.07.	31.08.	Mittelfristpl.	Vorschau	Mittelfristpl.
Gesamtleistung kum.										
RHB-Stoffe inkl. Handelsware										
+ HF										
+ Geleistete Anzahlungen										
= Brutto - Vorräte										
+ Erhalt. Anzahlungen										
= Netto - Vorräte										
+ Pass. Anzahlungen										
= Projekt-Cashflow										
Deckungsquote ¹⁾										
Verbesserungspotenzial kum.										
dav. Senkung Vorräte										
dav. Verlängerung Zahlungsziele										
dav. Erhöhung Anzahlungen										

Plan: La estrategia se define claramente:

Estrategia general

- **Concentración en los coches y en motocicletas**
- **Especialización en el segmento alto de precio**
- **Reducción del área de venta** (600 - 1.000 m²). Cesión de área libre.
- **Reducción de personal** (Disminución del área)

Corto plazo

- **Remodelación del almacén**
- **Disminución radical de personal** (206 trabajadores)
- **Alquiler inmediato del área libre disponible**
- **Disminución de gastos en compras**
- **Mantener la facturación mediante ciertas acciones**
- **Mejora de la gestión de materiales**

Medio plazo

- Creación de un **surtido para el automóvil**
- Creación de **Category Management**
- Creación de **Marketing**
- **Formación de los trabajadores**
- **Ampliación de las ventas:**
 - Mayoristas
 - Talleres, industrias
- **Profesionalización** de la gestión de las materias

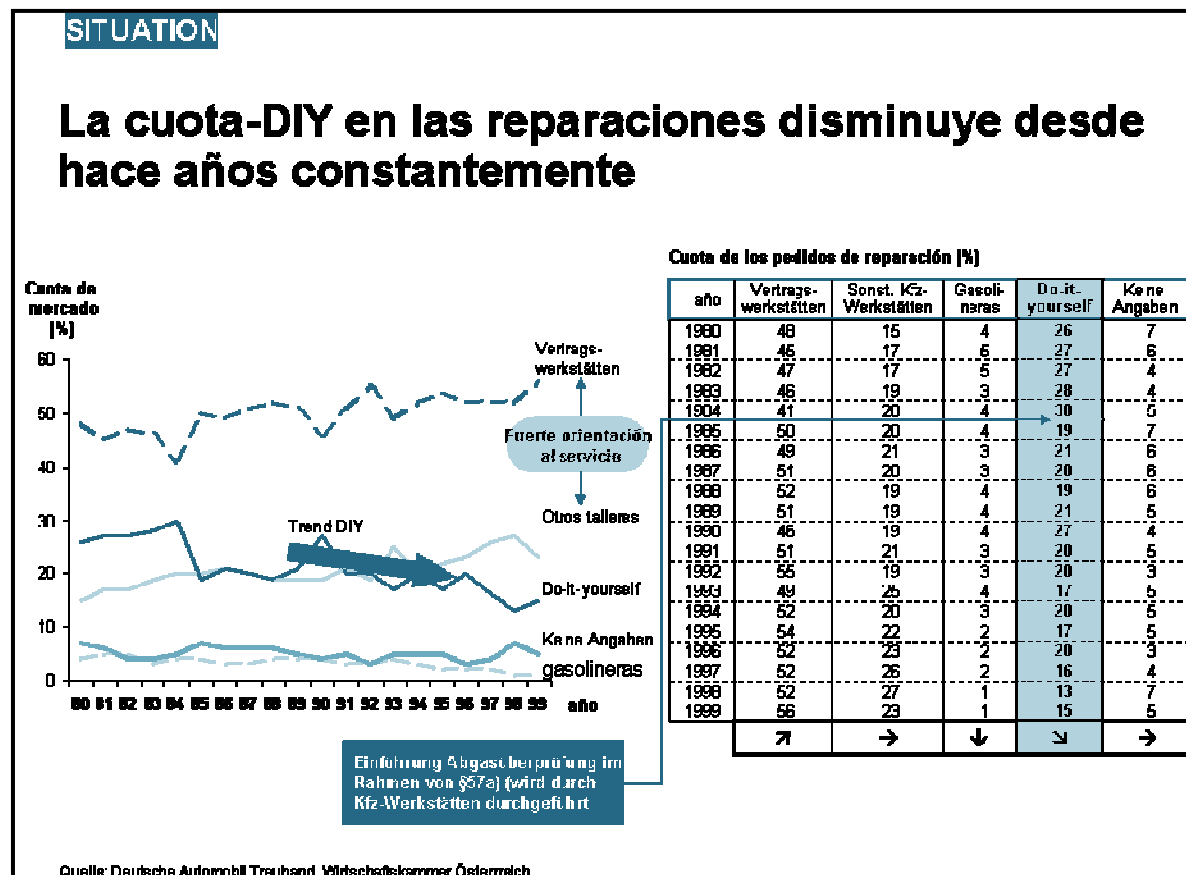
Largo plazo

- Introducción del nuevo sistema de **gestión de materiales**
- **Posicionamiento: „todo lo que tiene que ver con coches“**
- Refortalecimiento de la gama de productos y servicios (tuning)
- **Competencia** de los **trabajadores**
- **Creación de parada en boxes** (para reparaciones sencillas)
- **Expansión a este de Europa**

Consolidación

Desmontaje del taller de reparación

Expansión

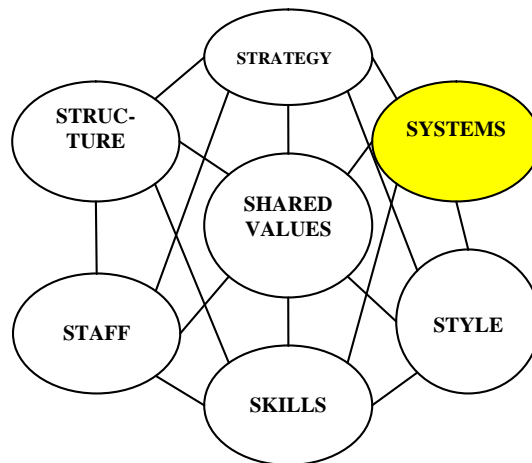


Plan:

Las medidas de reestructuración son implantadas en nueve módulos de proyectos.

1	Optimización de la filial	2	Surtido	3	Desmontaje del almacén
4	Compras/Pricing	5	Optimización del taller	6	Economía de materias
7	Tecnologías información	8	Contabilidad	9	Organización

5. SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y PROCESOS DE NEGOCIO - Systems



Un sistema es la normativa formal de los procesos de negocios.

5.1. Tipos de sistemas

En la empresa tenemos varios tipos de sistemas

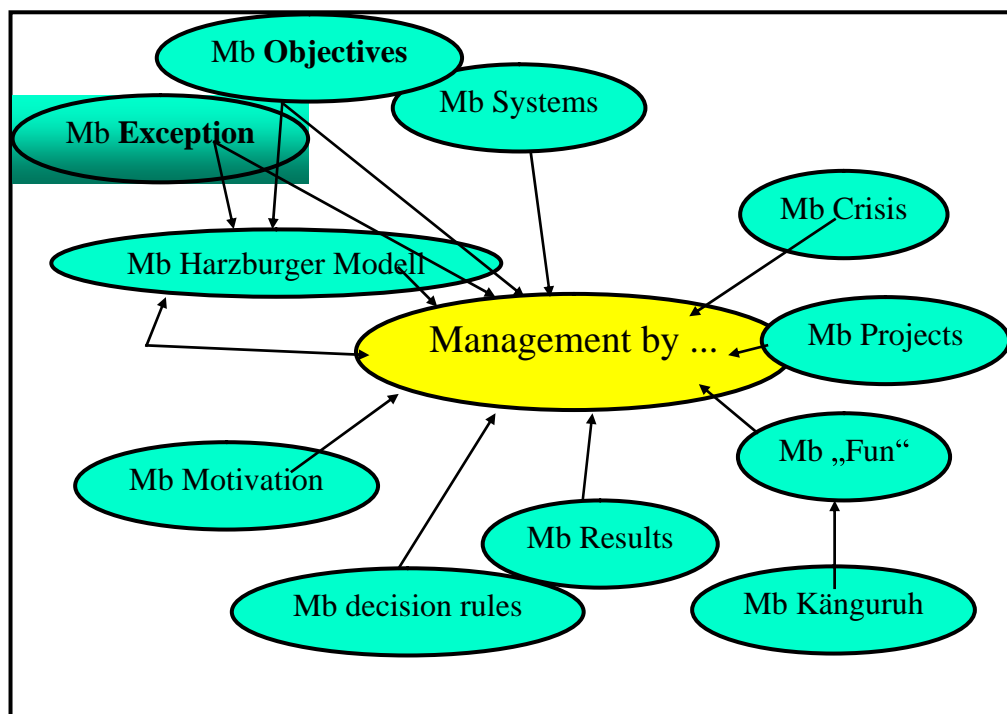
- Recursos humanos (desarrollo del personal, Sistemas de retribución)
- Conceptos de liderazgo dirección gestión “por”)
- Dirección financiera (Controlling, Benchmarking,...)

Todos ellos se encuentran interrelacionados.

5.2. Dirección por. (“Management by’s”)

Existen varios modelos o estilos de dirección

por objetivos
por delegación
por excepción
por participación



5.2.1. Gestión por objetivos (Management by Objectives)

Se trata de dirigir por acuerdo de los objetivos

- Los objetivos no son „decretados“ sino que se elaboran conjuntamente (Motivación, otros puntos de vista de problemas y oportunidades,...)
- Deben ser SMART (ECART = específicos, medibles, ambiciosos, realizables, terminables)

El camino para su logro se delega en los trabajadores. Además se descarga de trabajo a los superiores y a la dirección.

Premisas:

Acotación clara del ámbito del problema

Reparto de poder para tomar las necesarias decisiones independientemente

Transmisión de la responsabilidad en la consecución de objetivos

5.2.2. Gestión por excepción (Management by Exception)

3 premisas fundamentales:

- 1 - Nadie puede hacer todo solo
- 2 - Existen diversas tareas importantes
- 3 - El trabajo independiente (solitario) proporciona mejores resultados

5.2.3 Gestión por delegación (Management by Delegation)

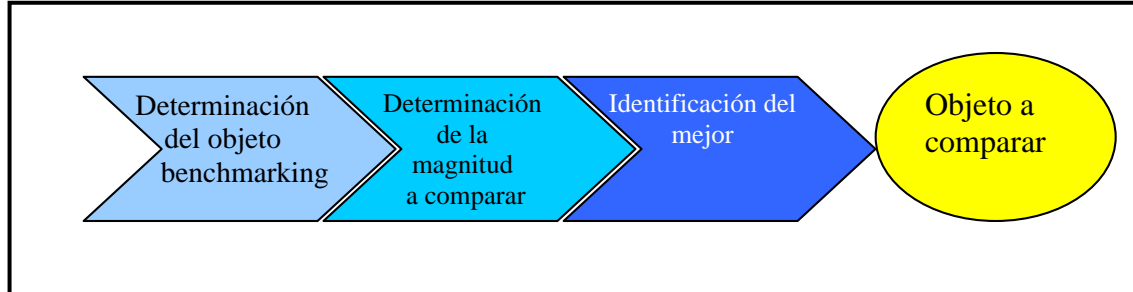
Condiciones-Premisas

- Definición clara del ámbito de tarea
- Competencias claras
- Responsabilidad en la tarea
- Autnomia de decisión
- Deseo del trabajador
- Competencia del trabajador

5.3. Benchmarking refuerza la ventaja competitiva

Benchmarking equivale a compararse continuamente con la competencia y reconocer la situación de nuestra empresa

Procedimiento para Benchmarking



5.4. Sistemas para la toma de decisiones

Análisis de riesgos

Árbol de toma de decisiones

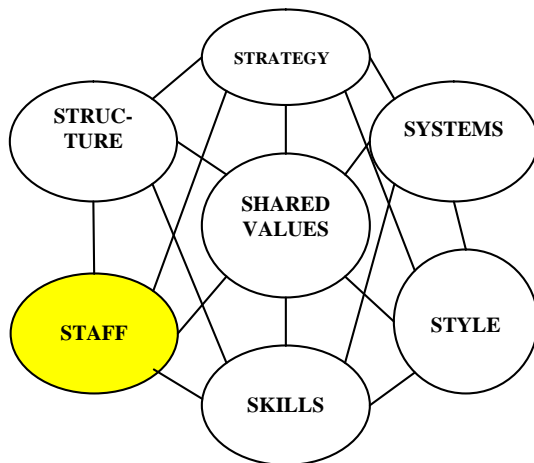
Métodos cuantitativos e investigación operativa

Análisis de sensibilidad

Comparaciones (ventajas e inconvenientes)

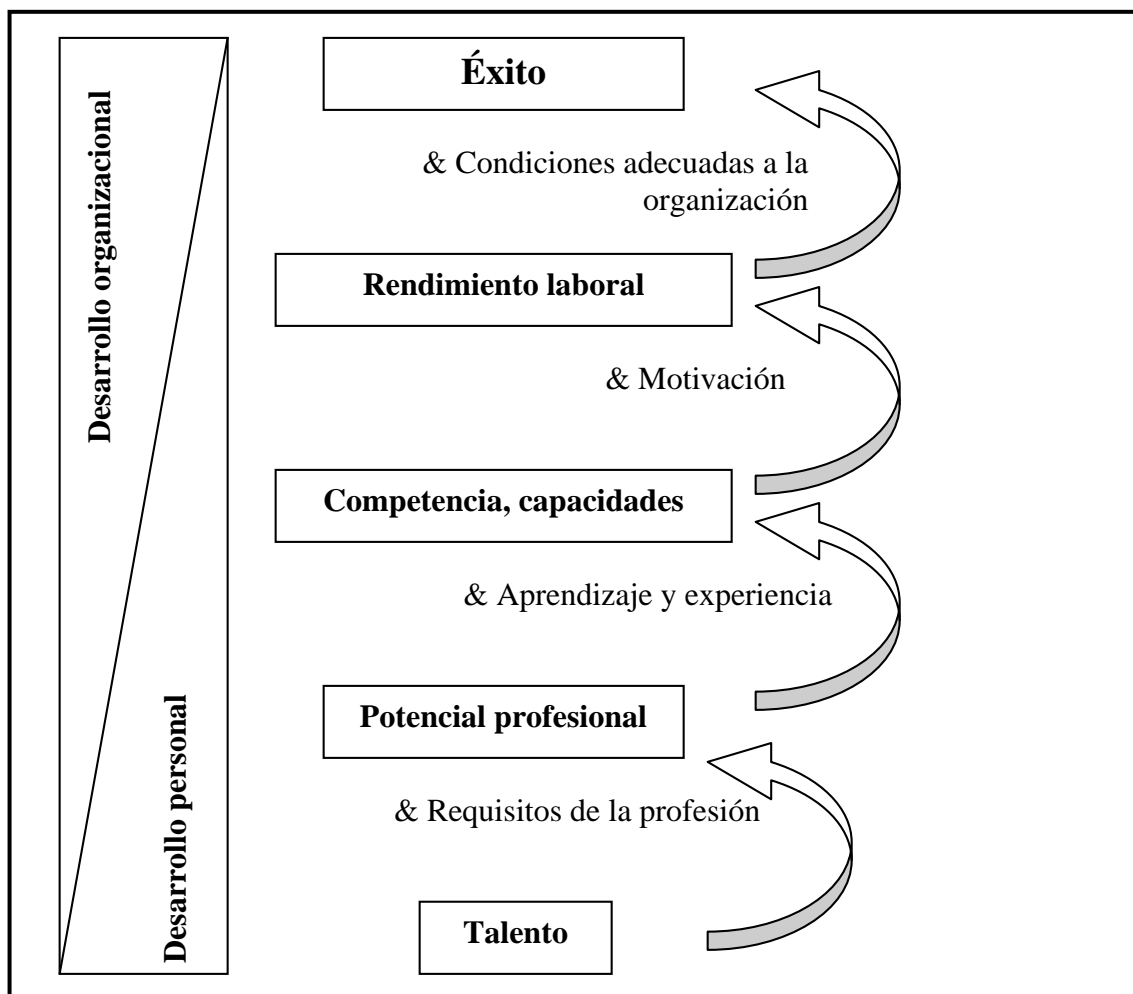
Cuentas de resultados

6. GESTIÓN DEL PERSONAL Y LOS RECURSOS HUMANOS - Staff



El personal de la empresa es la base del éxito y del fracaso.

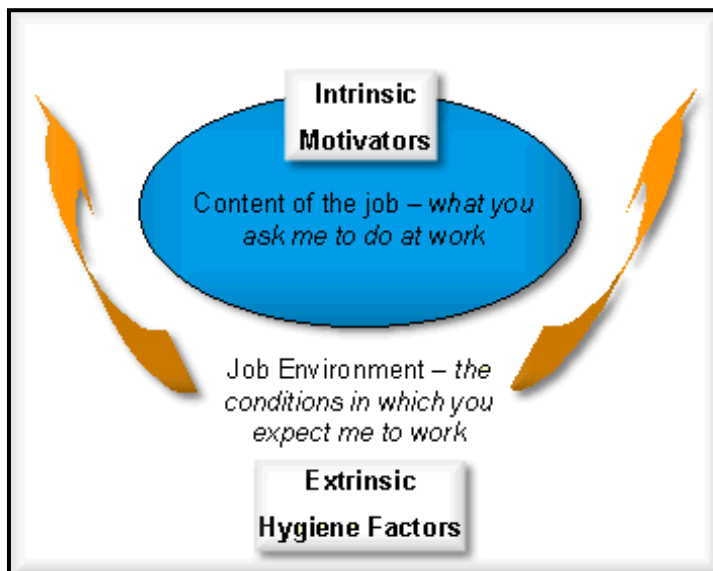
6.1. Escalera de desarrollo personal



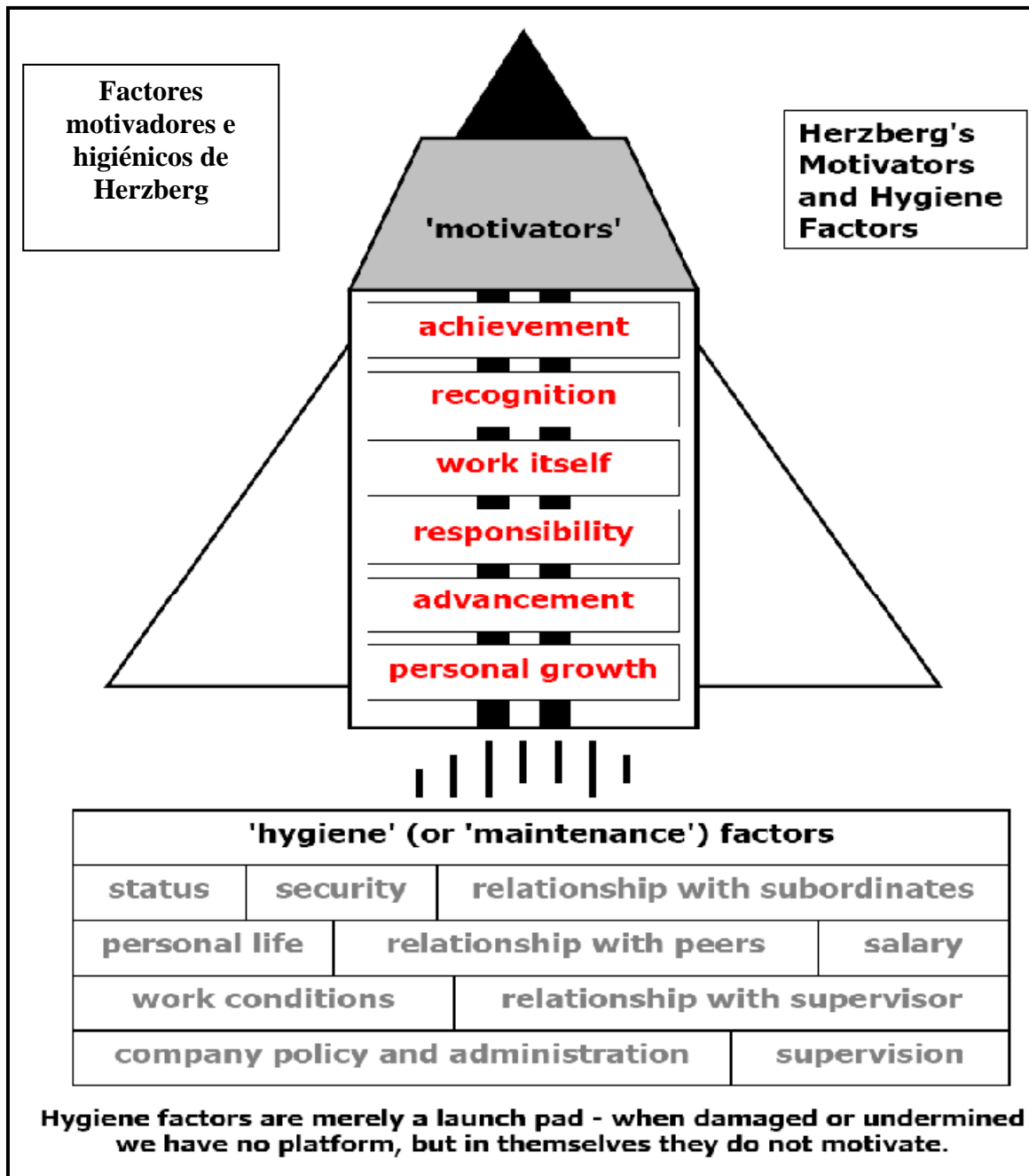
6.2. Motivación

6.2.1. Factores que afectan a la actitud hacia el trabajo

Conducen a la insatisfacción	Conducen a la satisfacción
<ul style="list-style-type: none"> - Política de empresa - Supervisión - Relación con el jefe - Condiciones del trabajo - Salario - Relación con los compañeros 	<ul style="list-style-type: none"> - Logros - Reconocimiento - Trabajo en sí mismo - Responsabilidad - Progreso - Crecimiento



Factores motivadores intrínsecos y externos



Pirámide de Herzberg. Factores motivadores e higiénicos

6.3 Sistemas de incentivos

Definición

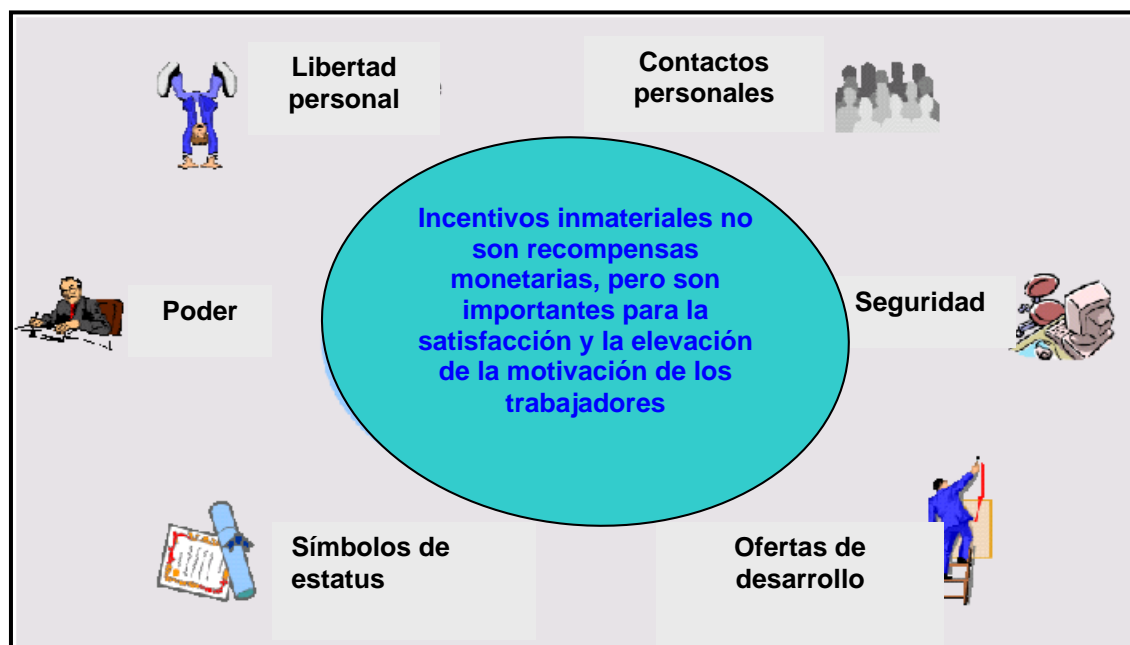
En toda organización tenemos herramientas y metodologías para obtener el rendimiento deseado de los trabajadores. Para ello, existen los incentivos materiales y los inmateriales

Incentivos materiales

Prestaciones materiales
<ul style="list-style-type: none"> • Sueldo relacionado con la actividad <ul style="list-style-type: none"> - Orientado a la exigencia - Orientado al rendimiento • Participación en el éxito <ul style="list-style-type: none"> - Participación en ganancias - Participación en ingresos - Participación en el rendimiento

Incentivos inmateriales

Prestaciones materiales relacionadas
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad <ul style="list-style-type: none"> - Legal - Voluntaria • Participación en capital invertido <ul style="list-style-type: none"> - Capital ajeno - Capital propio • Prestaciones naturales <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura de la empresa



Incentivos inmateriales

6.3.1. Repercusión de los sistemas de incentivos

Fijación de objetivos

- Coincidencia con los objetivos empresariales a corto y largo plazo
- Acuerdo sobre los objetivos
- Cuantificación de los objetivos

Categorías de sistemas incentivos

- Objetivos financieros de la empresa
 - Beneficios antes de impuestos
 - Resultado antes de intereses
 - Impuestos
- Otros objetivos de la empresa:
 - Crecimiento de la facturación
 - Cuota de mercado
- Determinación de objetivos personales

Oportunidades de los sistemas incentivos

- Motivación hacia el rendimiento y el éxito
- Transparencia a través del diálogo

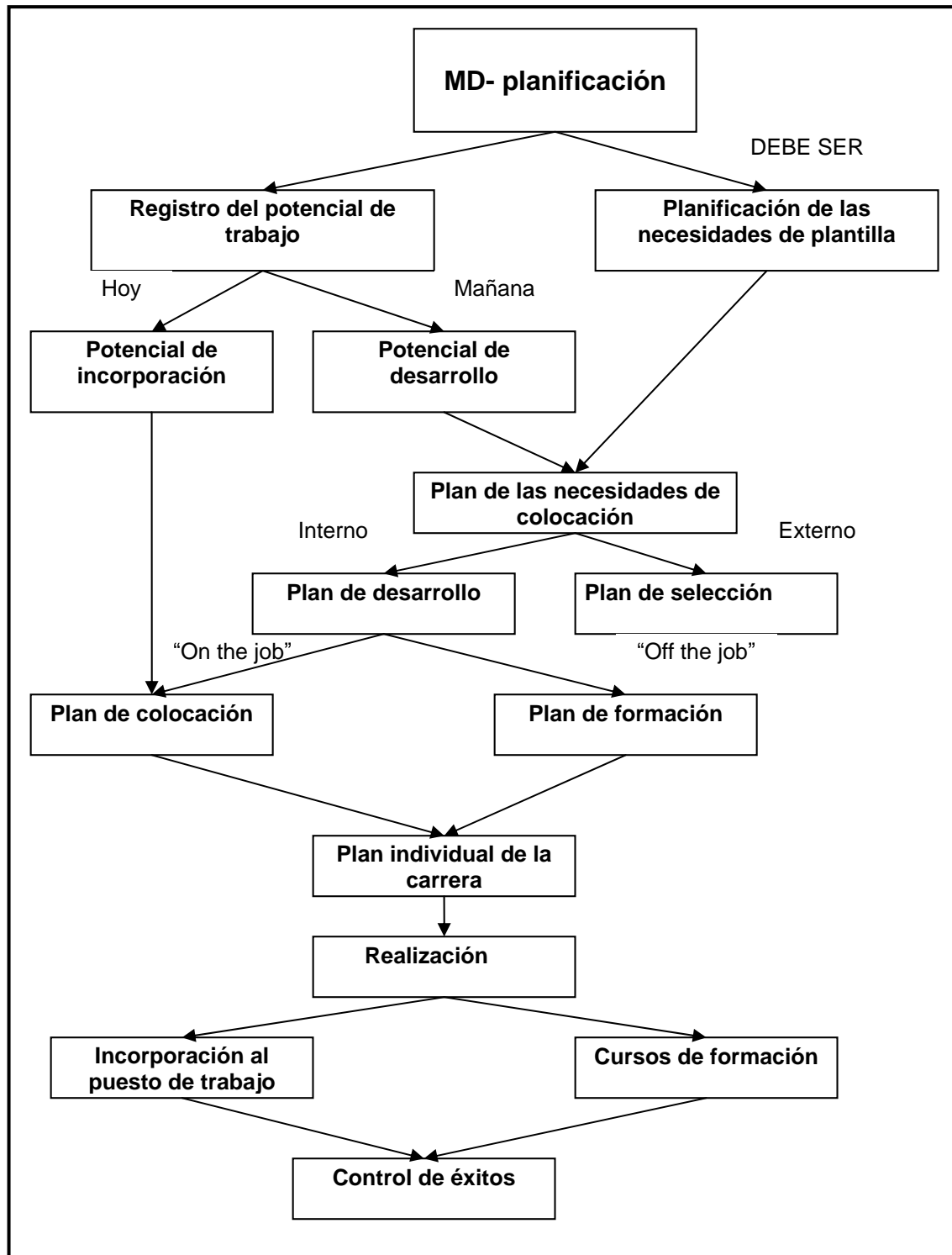
Riegos de los sistemas de incentivos

- Falta de dirección a través de criterios de éxito unidimensionales
- Burocratización
- Elevación de los costes personales sin aumento de ingresos

6.4. Desarrollo de directivos – Management development (MD)

Existe la necesidad tener buenos directivos, y además, independientemente de la situación coyuntural. En las crisis es especialmente necesaria esta necesidad.

“Management development”(MD) es el intento de desarrollar sistemas metódicos internos para encontrar candidatos potenciales a dirigir la empresa. Corresponden a esta tarea el descubrimiento, la promoción y la colocación de directivos



6.5. Capital intelectual (De Dave Ulrich)

El capital intelectual procede de la *capacidad y del compromiso* de los empleados. Ambos deben ir juntos para que crezca. Los líderes interesados en invertir, aprovechar y ampliar el capital intelectual deben elevar el nivel, fijar metas altas y pedir más de los empleados. También deben facilitar recursos para ayudarlos a cumplir demandas elevadas. Éstos se comprometerán con la tarea y se realizarán individualmente, y el capital intelectual de la empresa se convertirá en su ventaja característica.

Este enfoque sobre el capital intelectual es inherente a como se considera y realiza su trabajo cada empleado y a cómo una organización crea políticas y sistemas para conseguir realizar ese trabajo. Se ha convertido en un tema crítico por 6 razones:

- Primera: el capital intelectual es el único bien revalorizable de una empresa. La mayoría de los otros bienes comienzan a perder valor desde que son adquiridos. El capital intelectual debe crecer si una empresa desea prosperar.
- Segunda: el trabajo ligado al conocimiento está aumentando, no decreciendo.
- Tercera: los empleados con mayor capital intelectual se han convertido básicamente en voluntarios, porque los mejores profesionales tienen posibilidad de hallar oportunidades de trabajo en más de una empresa. Estos voluntarios tienen un compromiso emocional con la firma. Están menos interesados con la compensación económica que en el sentido de trabajo.
- Cuarta: muchos directivos ignoran o no aprecian suficientemente el capital intelectual. Como consecuencia de las reducciones de personal, la globalización, las mayores demandas de los clientes, una organización más horizontal, el aumento de responsabilidades y las presiones impuestas por casi todas las formas modernas de dirección, la vida profesional de los empleados no siempre ha mejorado.
- Quinta: los empleados con mayor capacidad intelectual son a menudo los menos apreciados.
- Sexta: las actuales inversiones en capital intelectual se basan en premisas erróneas.

Instrumentos para incrementar la capacidad

Hay dos retos básicos para incrementar la capacidad. Primero, las capacidades deben estar en línea con la estrategia de la empresa. Capacidad sin estrategia es como actuar sin público. El público centra y da energía a la actuación. El cliente ayuda a una empresa a centrar la estrategia.

Segundo, las capacidades deben generarse a través de más de un mecanismo.

Hay cinco instrumentos para aumentar la capacidad dentro de un grupo y organización: comprar, construir, tomar prestado, despedir y retener. El uso correcto de los cinco asegura un flujo estable de capacidad.

Comprar:	Consiga nuevo talento contratando individuos fuera de la empresa o de otros sectores de ella.
Construir:	Forme o desarrolle talento mediante programas de formación, rotación, asignación de tareas y aprendizaje activo.
Tomar prestado:	Asóciese con personas externas a la empresa (asesores, vendedores, clientes o proveedores) para buscar nuevas ideas.
Despedir:	Diga adiós a los individuos con rendimiento bajo o insuficiente.
Retener:	Conserve a los empleados con mayor talento.

Comprar

Comprar significa seleccionar y reunir personal desde principiantes a directivos. Una estrategia de compra funciona cuando hay talento disponible y accesible, pero los riesgos son grandes. La empresa puede no hallar talento externo que sea mejor o esté más cualificado que el interno. Puede ser incapaz de integrar talentos externos diferentes para formar un equipo que conozca el negocio.

Construir

Construyendo, los directivos invierten en el personal existente para fortalecerlo y mejorarlo. Ya que los empleados deben hallar nuevos modos de pensar acerca del trabajo y de hacerlo, muchas empresas han invertido grandes sumas en ayudarlos a adquirir nuevas habilidades técnicas y de gestión.

Parte del aprendizaje se realiza en programas y centro de formación; mucho más se lleva a cabo en prácticas durante el trabajo. En ambos casos, los directivos cultivan el *capital intelectual* invirtiendo en un aprendizaje en el que se combina investigación con acción, las ideas nuevas sustituyen las viejas y la conducta cambia.

Una estrategia constructiva de capital intelectual funciona cuando los directivos se aseguran de que el desarrollo es algo más que una actividad académica, cuando la formación está unida a resultados de empresa, no a simple teoría, cuando el aprendizaje es activo y cuando se aprende sistemáticamente de experiencia si de trabajo.

El peligro de una estrategia constructiva radica en gastar mucho dinero y tiempo en la formación por sí misma, no en cultivar el capital intelectual.

Tomar prestado

Al tomar prestado, los directivos invierten en proveedores externos que aportan ideas, nuevos marcos e instrumentos para hacer más fuerte la organización. Consultores y subcontratistas, utilizados de modo eficaz, pueden compartir sus conocimientos, crear nuevos conocimientos y planificar mejor incluso aquellos que, por estar demasiado próximos al trabajo, no lo han conseguido.

Muchas empresas están aprendiendo a usar *asesores*, no a depender de ellos. Esta aproximación requiere adaptar, no adoptar, los modelos de los asesores, ya que cada empresa tiene su propio modo de aplicar esas ideas. El conocimiento debe transferirse a la organización cliente de modo que los asesores acaben haciéndose innecesarios debido a su propio trabajo. La empresa debe desentrañar los métodos e instrumentos de los asesores de modo que sus empleados puedan desplegarlos y reproducirlos más tarde. Tomar prestado significa centrarse menos en proyecto y más en *métodos de reestructuración* con el concurso del asesor. El uso acertado de un asesor significa “tomar prestado” su conocimiento para hacerlo propio, a diferencia de alquilarlo.

Tomar prestado tiene también sus riesgos. Puede significar la inversión de grandes cantidades de dinero y tiempo con pocos resultados. La empresa puede hacerse dependiente de un asesor sin obtener un transvase de conocimiento. Puede utilizar soluciones generadas por otra situación sin adaptarlas. De todos modos, tomar prestada capacidad es una vía adecuada de obtener capacidad intelectual.

Despedir

Los directivos deben despedir a aquellos individuos que no rindan el mínimo requerido. A veces, individuos antes cualificados, pero que no han desarrollado nuevas habilidades, dejan de serlo para los nuevos métodos de trabajo. Otras veces, los individuos son incapaces de cambiar, aprender y adaptarse. Una empresa debe tener el valor de despedir sistemáticamente al porcentaje de más bajo rendimiento. El personal debe saber que se espera de él; tanto los que dejan la empresa como los que permanecen dentro de ella deben saber por qué. Un proceso justo y equitativo debe cumplir los requerimientos legales.

Despedir conlleva también sus riesgos. La reducción de personal puede convertirse en una panacea. Se puede despedir a quien no se debe, lo que desmoraliza a los que se quedan. Algunas difíciles decisiones de personal pueden basarse en opiniones, no en hechos, y ello puede perjudicar a la credibilidad de la dirección.

Retener

Conservar a los empleados es crítico a todos los niveles. Retener a altos directivos que tengan visión, competencia y sepan dirigir es importante, y conservar a empleados competentes y constantes técnica y operativamente es también importante, porque las inversiones dirigidas al talento individual a menudo tardan años en dar resultados.

Instrumentos para incrementar el compromiso

Una empresa puede fomentar el compromiso de tres maneras:

- Primero, puede *reducir demandas*. Los empleados pueden hallar modos de hacer menos de modo que le equilibrio se mantenga.
- Segundo, puede *aumentar recursos*. Los empleados pueden hallar recursos para cumplir con su trabajo
- Tercero, puede *convertir demandas en recursos*.

Reducir demandas

Los empleados tienen demandas de diversa importancia. Ayudarlas a distinguir las importantes de las triviales y, luego, eliminar las segundas puede equilibrar sus vidas.

Priorizar

Al priorizar se pueden eliminar algunas demandas. Fijar prioridades significa que algunas actividades merecen la pena hacerse; otras deberían ser abandonadas. Se debe realizar un programa de cambio que comience por eliminar el trabajo que no produzca valor añadido.

La premisa consiste en que el trabajo se acumula igual que lo hacen los objetos en un trastero o desván. Las cosas se van amontonando sin motivo ni razón. Limpiar trasteros significa eliminar cosas que ya no sirven.

Limpiar sistemas de trabajo significa métodos que ya no añaden ningún valor.

Esto se realiza a través de un escrutinio de informes, autorizaciones, trámites, entrevistas, medidas y reuniones cuestionando el valor añadido de cada tarea.

Algunas preguntas para evaluar la utilidad del trabajo son:

- ¿Cuántos pasos hay en este procesos? ¿Podríamos racionalizar los pasos y hacer antes las cosas?
- ¿Quién utiliza este informe? ¿Cómo se utiliza la información para la toma de decisiones? ¿cuál es su grado de exactitud y puesta al día? ¿Cuánto tiempo se emplea en preparar el informe?

Enfoque

Las demandas de los empleados pueden ser demasiado altas porque no están enfocadas (centradas). Una empresa puede enfocar sus actividades eliminando iniciativas y limitándose a unas pocas actividades imprescindibles.

Reingeniería

Existen muchos consejos sobre el modo de realizar la reingeniería de un trabajo. En términos de compromiso del personal, los procesos de reingeniería reducen la demanda mediante racionalización, optimización, automatización y simplificación del trabajo. Al simplificar procesos complejos, algunas demandas del empleado se eliminan. Incluso estableciendo prioridades, centrando y rediseñando, las demandas de los empleados seguirán en aumento.

Aumentar recursos

No todas las demandas pueden ser reducidas. Las demandas están unidas al deseo de una empresa de competir en mercados difíciles. Renunciar a competir puede, en muchos casos, ser equivalente a fracaso. Los recursos representan los valores, prácticas y acciones que asume la empresa para responder a las demandas. Ciertos recursos pueden contrarrestar éstas.

Control: permita a los empleados tomar decisiones sobre su trabajo.

Estrategia o visión: ofrezca a los empleados una visión y dirección que les haga comprometerse a trabajar duro.

Trabajo como reto: proporcione trabajos estimulantes que ayuden a desarrollar nuevas aptitudes.

Colaboración y trabajo en equipo: forme equipos para conseguir resultados.

Cultura de trabajo: cree un ambiente de celebración, diversión, estimulación y franqueza.

Logros compartidos: recompense a los empleados por los logros conseguidos.

Comunicación: de modo franco y frecuente, comparta información.

Interés por los individuos: asegúrese de que cada individuo es tratado dignamente y de que las diferencias sean abiertamente compartidas

Tecnología: de a los empleados medios técnicos que faciliten su trabajo.

Formación y desarrollo individual: asegúrese de que sus empleados tengan la formación necesaria para hacer bien su trabajo.

Cuadro: Instrumentos para incrementar el compromiso

Control: que permita a los empleados tomar decisiones sobre su trabajo.

Estrategia o visión: que ofrezca a los empleados una visión y dirección que les haga comprometerse a trabajar duro.

Trabajo como reto: que proporcione trabajos estimulantes que ayuden a desarrollar nuevas aptitudes.

Colaboración y trabajo en equipo: que forme equipos para conseguir resultados.

Cultura de trabajo: que cree un ambiente de celebración, diversión, estimulación y franqueza.

Logros compartidos: que recompense a los empleados por los logros conseguidos.

Comunicación: que de modo franco y frecuente, comparta información.

Interés por los individuos: que asegúrese de que cada individuo es tratado dignamente y de que las diferencias sean abiertamente compartidas

Tecnología: que de a los empleados medios técnicos que faciliten su trabajo.

Formación y desarrollo individual: que asegúrese de que sus empleados tengan la formación necesaria para hacer bien su trabajo.

Convertir demandas en recursos

Entrevistas a quienes se van

Los empleados que se van pueden ser la mejor fuente de información de lo que realmente ocurre en la empresa. Entrevistándolos, los directivos podrían ver como la política de la empresa o la acción directiva erosionan la dedicación. Reuniendo información, podrían convertir las demandas en recursos.

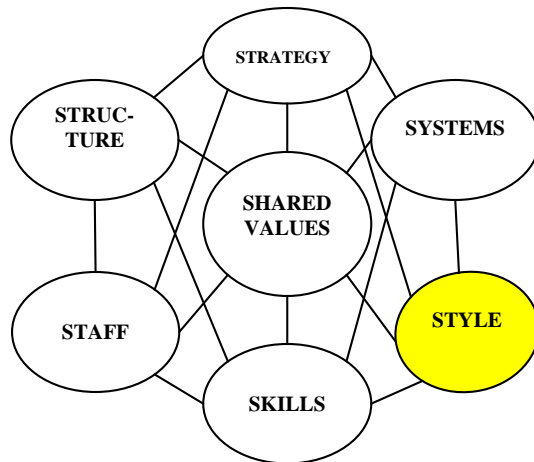
Integrar nuevos directivos

Que aporten nuevas capacidades y visiones a la empresa que hagan progresar la organización

Hacer participar a los empleados en decisiones importantes

Las empresas pueden hacer que los empleados participen en importantes decisiones comunicándoles el contexto y las razones de las decisiones. Los empleados que participan plenamente en la toma de decisiones poseen una mayor sensación de control y compromiso

7 – ESTILOS DE TRABAJO Y DIRECCIÓN - (Style)



Contiene los diferentes estilos de dirección y liderazgo la cultura de la empresa como suma de suposiciones “El mejor director es aquel cuya existencia no se nota; el segundo mejor es aquel que es adorado; El siguiente mejor es aquel que se teme y el peor al que se odia. Cuando el trabajo del mejor director se hace, la gente dice: *Esto lo hemos hecho nosotros.* “

Teorías de dirección (de McGregor)

Teoría X (dirección por control)	Teoría Y (dirección por motivación)
<p>(1) el hombre promedio tiene un comportamiento natural con respecto al trabajo de evitarlo y lo evita tanto como puede</p> <p>(2) Por ello se debe presionar a las personas, controlarlas, dirigirlas y amenazar con sanciones, para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la organización</p> <p>(3) El hombre medio prefiere ser dirigido. Evita admitir responsabilidad. Tiene poca ambición y desea, ante todo, seguridad .</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso. Al ser humano común no le disgusta esencialmente trabajar. 2. Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas con su logro. 3. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización, el hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. 4. El ser humano ordinario se habitúa a buscar responsabilidades. La falta de ambición y la insistencia en la seguridad son, generalmente, consecuencias de la misma experiencia y no características esencialmente humanas. 5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es característica de grandes sectores de la población. 6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano están siendo utilizadas sólo en parte.

--	--

7.1. Los factores de un buen líder

7.1.1. Diez grandes factores de fracaso (Napoleón Hill)

Ahora llegamos a las principales fallas de los líderes que fracasan; por que es precisamente tan esencial saber QUE NO HACER, como lo es, saber que hacer

1- Incapacidad de organizar los detalles

Eficientes liderazgos son capaces de organizar y mostrar los detalles.

Ningún líder eficiente está “demasiado ocupado” para realizar tareas que requieran su atención

2-El no estar dispuesto a prestar un servicio humilde

3- Expectativa de ser pagado por lo que uno sabe, en vez de por lo que uno “hace” con lo que sabe.

4- Miedo a la competencia de los seguidores

5- Falta de imaginación

6- Egocéntrico

7- Autoritario- temperamental

8- Deslealtad

9- Énfasis en la autoridad del líder

10- Énfasis en el título

Los atributos de éxito de un liderazgo (Napoleón hill)

1 Coraje no oscilante

2 Autocontrol

3 Sentido profundo de la justicia

Sin sentido de la justicia y de honestidad los seguidores no

El liderazgo (de Jack welch)

1 - Actuar como líder no como director

2 - Construir la empresa líder del mercado

3 - Forjar una organización sin fronteras

4 - Atraer al personal mejor cualificado para generar una ventaja competitiva

5 - Propagar la calidad

7.2 La persistencia como valor activo en el liderazgo (de Napoleón Hill)

La persistencia es el factor esencial en el procedimiento de conversión del deseo en resultados. La base es el poder del querer (*Power of Will*)

Persistencia es un estado mental, que como todos puede ser cultivado. Como todos los estados mentales, la persistencia se basa en estas causas definitivas:

a) Definición del objetivo.

Saber lo que uno desea es el primer y, probablemente, el paso más importante. Una motivo

b) Deseo

Es comparativamente más fácil adquirir y mantener la persistencia en perseguir el objetivo con un intenso deseo

c) Auto confianza

La fe en la habilidad personal de llevar a cabo un plan estimula a seguir el plan con persistencia.

d) Realización de un plan.

Planes organizados, aunque sean totalmente inviables, estimula la persistencia

e) Conocimientos certeros

Saber que nuestro plan se basa en experiencias personales o en observaciones objetivas, estimula mantener la persistencia

f) Cooperación.

Simpatía, entendimiento y armoniosa cooperación con los compañeros tiende a desarrollar la persistencia

g) Poder del querer (Will power)

El hábito de concentrar los propios pensamientos en el plan establecidos

h) Hábito

7.3. Resolución de conflictos como tarea directiva

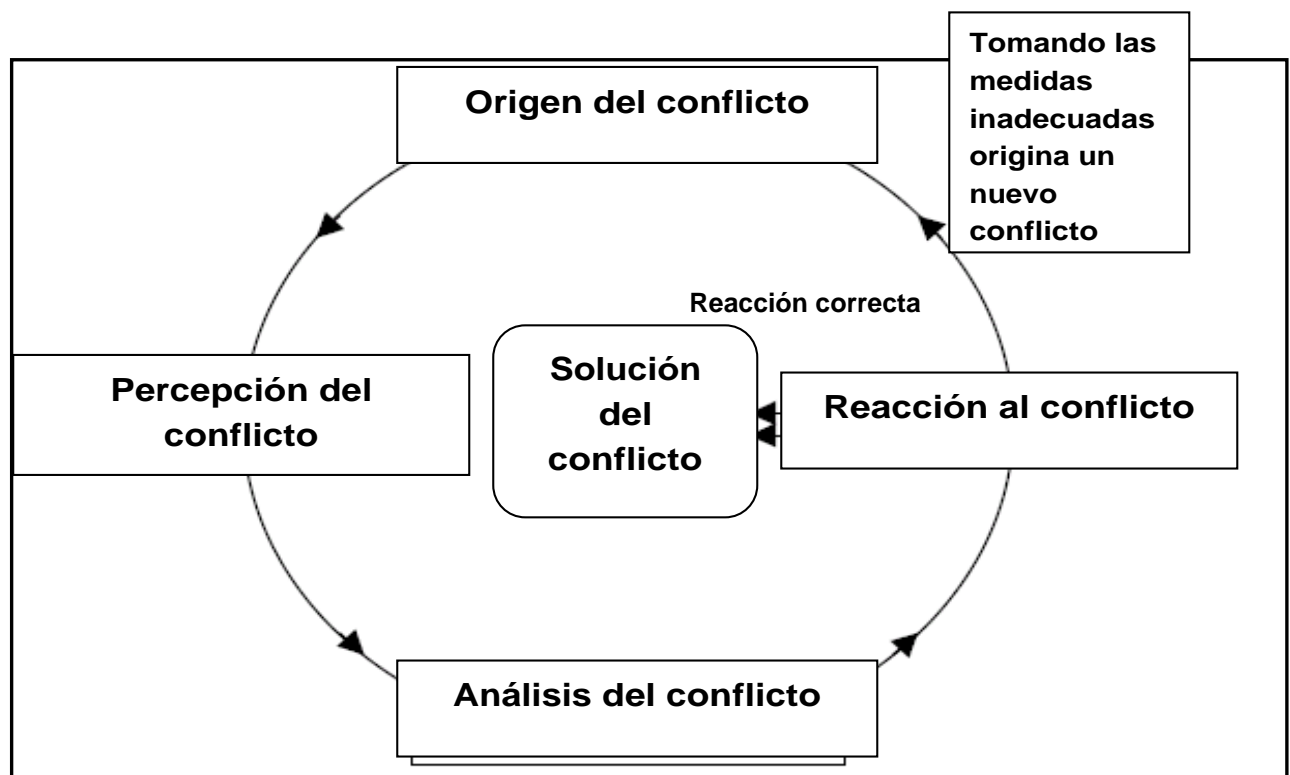
7.3.1. Definiciones

Conflicto

Gestión de conflictos

Conflictos no resueltos

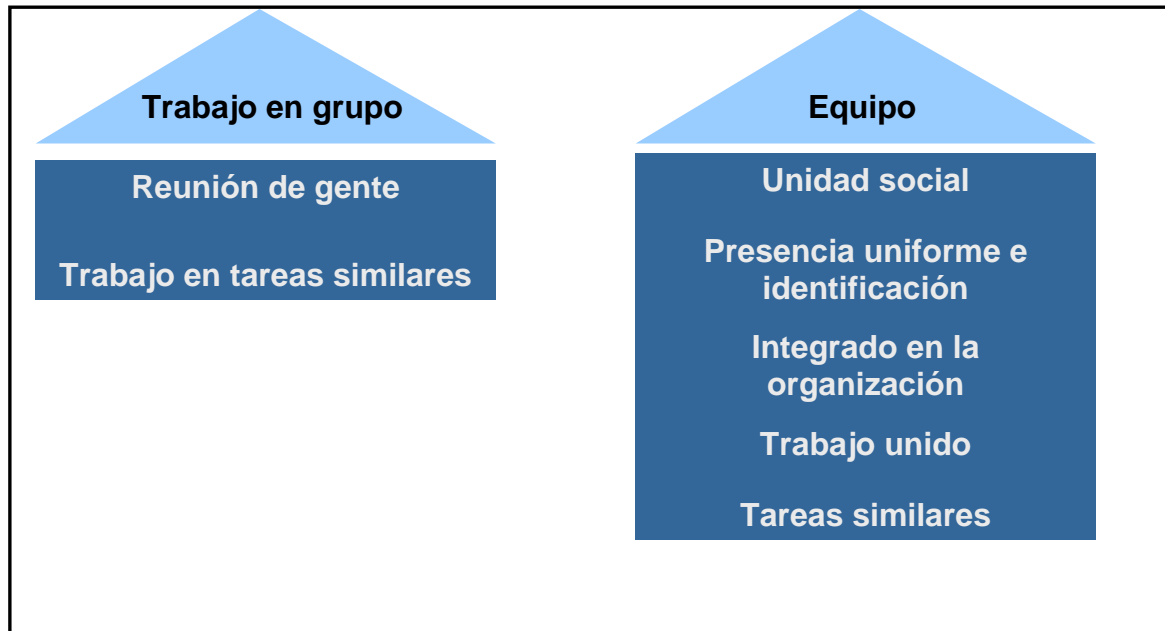
7.3.2. Ciclo de resolución de conflictos



Ciclo de resolución de conflictos.

7.4. Trabajo en equipo

7.4. 1. Definiciones



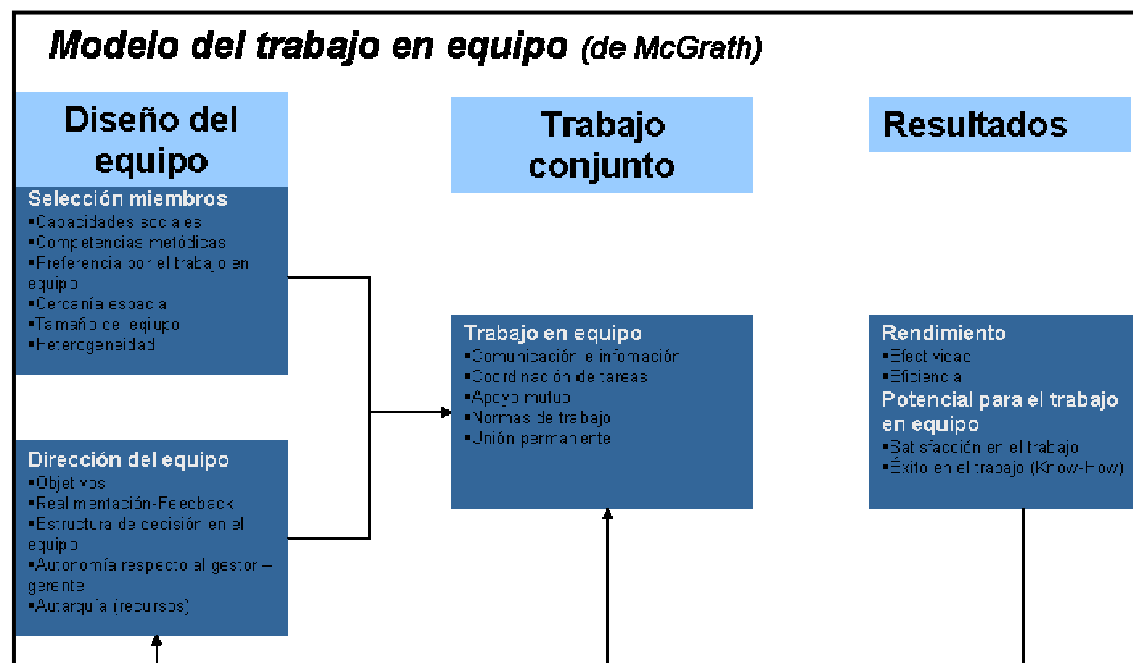
Trabajo en grupo y en equipo

	Trabajo en grupo	Equipo
Liderazgo	Dirección unitaria	Reparto del liderazgo
Responsabilidad	Una única persona	Responsabilidad conjunta
Objeto de su existencia	Bajo las políticas y estrategias de la empresa	Existencia específica
Objetivo	Ninguna integración en el proceso de planificación de objetivos	Integración en el proceso de planificación
Output	Producto del trabajo individual	Producto ultimo del Trabajo colectivo
Orientación	Orientado al tiempo	Orientado al resultado
Procedimiento	Discusión, decisión , delegación	Discusión,decisión, cooperación

Características diferenciales trabajo en grupo y en equipo

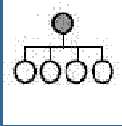
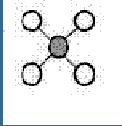
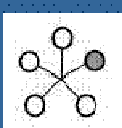
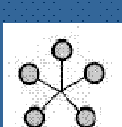
Ventajas en el procedimiento laboral de trabajo en equipo:	
Capacidad de creación de valor	- Rendimiento equipo > \sum rendimiento individual de cada miembro del equipo
Objetivos	- Objetivo principal deseable → identificación
Dinámica	- Estímulos mutuos - Trabajo conjunto genera fuerza y motivación
Estructura	- Alto grado de propia responsabilidad - Permanencia en el equipo de la competencia de decisión
Ambiente	- Confianza - Comentar abiertamente los problemas - Disponibilidad para correr riesgos

Ventajas en el procedimiento laboral del trabajo en equipo



Modelos del trabajo en equipo

Estructura del equipo según el estilo de dirección

	autoritario <ul style="list-style-type: none"> ▪ director y controlador ▪ todas las tareas directivas residen en el jefe(director) del equipo
	participativo <ul style="list-style-type: none"> ▪ discusiones conjuntas,pero capacidad de decisión y control reside en jefe(director) del equipo
	cooperativo <ul style="list-style-type: none"> ▪ discusión conjunta y toma de decisión
	colaborativo (dirección por competencias) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reparto de las tareas de gestión por le jefe del equipo

Tamaño del equipo

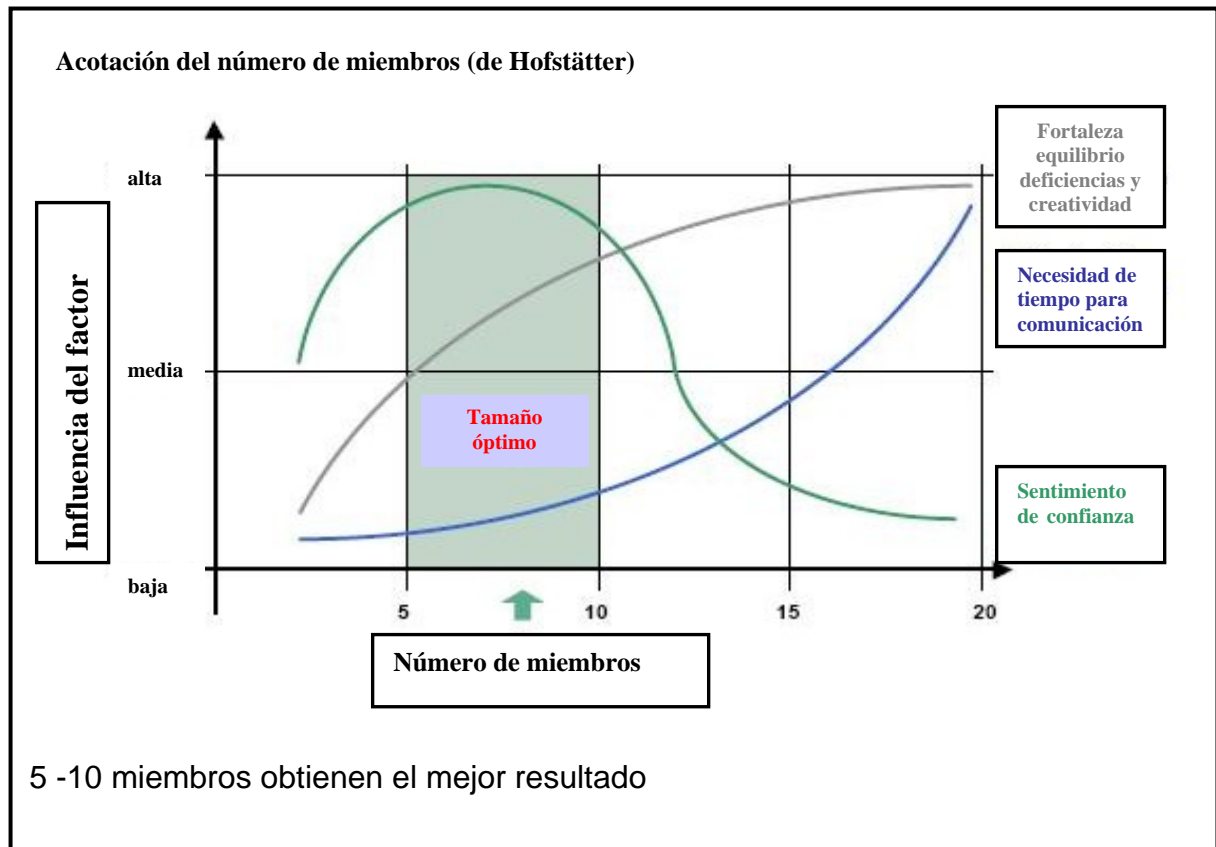
= El factor más importante para el buen rendimiento del equipo

Fortaleza respecto al equilibrio de deficiencias, fallos y creatividad

Necesidad de tiempo para comunicación

Sentimiento de confianza dentro del equipo

**Tamaño
optimo del
equipo**



7.4.2. Protocolo de reuniones

Cómo llevar a cabo una reunión de equipo

Es muy habitual entre los equipos de proyectos o de departamentos tener reuniones periódicas. Si no existe un protocolo correcto para llevar a cabo las mismas se pierde mucho tiempo y eficiencia. Para ello el organizador de la reunión ya sea gerente, director de departamento o director del proyecto debe conocer el siguiente proceso para realizar una reunión.

Se trata de dar a conocer las reglas de juego y darlas a conocer. Además de orquestar correctamente a los participantes.

1 – PLANIFICAR

- Tener definidos los objetivos de la reunión
- Tener claro el porqué es necesario la reunión y listar los puntos a tratar
- Preparar a todos los participantes previamente a que se produzca la reunión con una agenda (carta con breve descripción de los propósitos)

2 – INFORMAR

- Planificación del tiempo
- Diferenciar entre urgente e importante
- Asegurarse de que todos estén informados

3 – PREPARAR

- Secuencia lógica de las acciones (discusión estructurada)
- Inicio de la propuestas → generar evidencias → sopesar argumentos → Conclusión → acción y decisión
- Mantener a los equipos separados
- Diferenciar entre evidencia (objetivo) e interpretación (subjética)

4 – ESTRUCTURAR Y CONTROLAR

- Etapa de evidencias antes que interpretaciones y ésta antes que las acciones

5 – RESUMIR Y CONCLUIR

- Resumen de todas las decisiones

Como comenzar una reunión:

Para llevar a cabo una reunión es importante que el principio sea formal en su estructura. El siguiente proceso muestra los pasos necesarios que se deben realizar.

1. Bienvenida
2. Presentación de las personas
3. Solicitar disculpas de los ausentes
4. Definir objetivos
5. Mostrar agenda/índice/guión de la reunión
6. Explicar el procedimiento
7. Asignación de roles
8. Acordar el “timing”
9. Determinar la persona que controla el tiempo (apagar móviles, ofrecer café y recordar las reglas de la reunión)

El rol del organizador y coordinador de una reunión

Existen tres leyes básicas que debe saber: Unir el grupo, concentrarlos y movilizarlo

1ª ley: UNIR EL GRUPO. Juntar alrededor de un mismo sitio.

- Dejar que fluyan y surjan las ideas.
- No tomar parte. Mantenerse imparcial
- Atraer a los otros menos participantes. Pedir su cooperación u opinión
- Centrarse en los hechos
- Preguntar por el problema. Otra vez si no es contestado de verdad

2ª ley: CONCENTRAR AL GRUPO. Mantenerlos enfocado en el asunto.

- Mantenerse alerta (asegurarse que cada contribución es relevante)
- Mantener las manos sobre el timón (centrar las opiniones al punto de discusión)
- Test comprensión - Comprensión del texto (asegurarse que se ha entendido)
- Verificación que todos lo hayan comprendido







3ª ley: MOVILIZAR EL GRUPO.

- Proteger a los débiles. (mantenerse a los fuertes bajo control)
- Check round the group (recoger todas las posibles contribuciones y argumentos)
- Grabar o anotar las sugerencias (no perderlas)
- Ideas constructivas (no tirarlas al suelo inmediatamente)
- Construcción de equipo, no destrucción del mismo
- Mantener el lugar en orden (cada participante debe tener el suficiente valor para realizar sugerencias)
- Evitar “loosing faces” – pérdida del orgullo personal

Actitud de los participantes

Cabe recordar el punto de el capítulo de estrategias de formulación de objetivos que también es útil para la realización de reuniones de equipo.

Los sombreros de Bono es la metodología o lenguaje que los participantes deben conocer e incluso el manager de la reunión debe posicionar.

 Blanco	<p>Cubre <i>hechos, figuras y necesidades de información</i>. Póntelo cuando percibas la necesidad de enfocar tu atención hacia los datos y abandonar momentáneamente los argumentos: "Creo que en este momento debo ponerme el sombrero blanco y dedicarme a observar de nuevo la realidad ... y a anotarla"</p>
 Rojo	<p>Cubre <i>la intuición, las emociones y sensaciones</i>. Con el sombrero rojo puesto en la cabeza el pensador tiene permiso para utilizar su intuición sin necesidad de justificarla. En una discusión, normalmente solo podremos utilizarla si está apoyada por la lógica. Pero las sensaciones son genuinas y la lógica es espurea.</p>
 Negro	<p>Se trata del sombrero del <i>juicio y la precaución</i>. Se trata del sombrero utilizado para valorar. El sombrero negro se utiliza en ese punto en el que las opiniones parecen no ajustarse a los hechos, la experiencia, el sistema ó la política en uso. Este sombrero es siempre <i>lógica negativa</i> y ajusta la realidad por exclusión</p>
 Amarillo	<p>Es la <i>lógica positiva</i>: por qué algo debería funcionar y ofrecer beneficios. Puede ser usado para justificar una acción propuesta a través de los resultados esperados, pero también para encontrar algo de valor en algún acontecimiento que haya sucedido. Con este sombrero se hacen las definiciones por inclusión</p>
 Verde	<p>Este es el sombrero de la <i>creatividad, de la generación de ideas y alternativas</i>. Póntelo para provocar a la realidad, para buscar lo que realmente interesa, para hacer públicamente una oferta de mejora y para proponer los cambios que consideres necesarios.</p>
 Azul	<p>Con este sombrero es con el que se <i>controla todo el proceso</i> de pensamiento. "Con el sombrero azul en la cabeza, os digo que necesitamos pensar en algo más creativo así que vamos a ponernos todos el sombrero verde, por favor". En términos epistemológicos, el sombrero azul está relacionado con el metaconocimiento y los paraproblemas.</p>

7.5. Grupos de alto rendimiento: una nueva actitud en el trabajo

La empresa actual no necesita simplemente más grupo, sino más grupos de alto rendimiento. La supervivencia ha pasado a depender de la rapidez, la flexibilidad y la creatividad, aspectos en los que las grandes organizaciones fallan estrepitosamente.

En cambio, los grupos de alto rendimiento son excelentes en este terreno. Son flexibles y pueden alcanzar logros rápidamente.

La “moda de los equipos”, como se le ha llamado en las empresas, es hija de un matrimonio mixto entre las prácticas de gestión japonesas, entonces de gran éxito, y la investigación estadounidense sobre dinámica de grupos. Existen otras técnicas de grupos como los círculos de calidad, que se introdujeron en las fábricas americanas desde Japón.

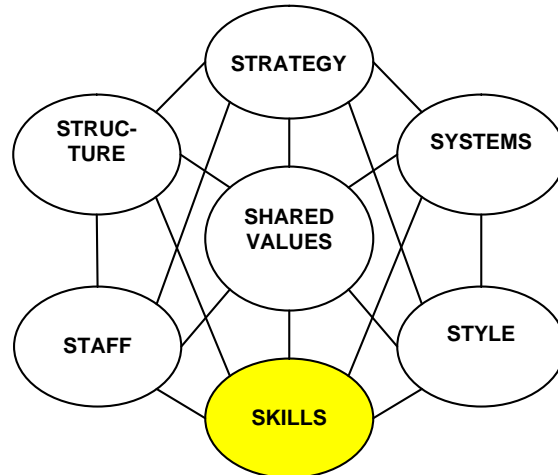
Los grupos de alto rendimiento ofrecen a las personas la oportunidad de avanzar más allá de los límites habituales, en un esfuerzo colectivo por lograr algo importante.

¿Por qué ahora?

Antes, la estabilidad era más importante que la rapidez (mercados conectados, flujo de información más rápido, globalización); el orden, más que la innovación; y lo predecible, más que el cambio.

La volatilidad del nuevo mundo ha obligado casi a invertir esas prioridades. Rapidez, creatividad y cambio son las nuevas exigencias.

8. DEFINICIÓN DE CAPACIDADES DE LA EMPRESA (Skills)



Capacidades esenciales y conocimientos específicos de la organización necesarios para la implementación de la estrategia

8.1. PEE - Posición estratégica de éxito- capacidades esenciales (de Pümpin 1982)

Se trata de las capacidades importantes predominantes y las respectivas políticas de la empresa que permiten conseguir resultados excelentes comparados con la competencia.

Se diferencia entre:

- Relacionadas con el producto
- Relacionadas con el mercado
- PEE funcionales
- ...

8.2. Capacidades esenciales

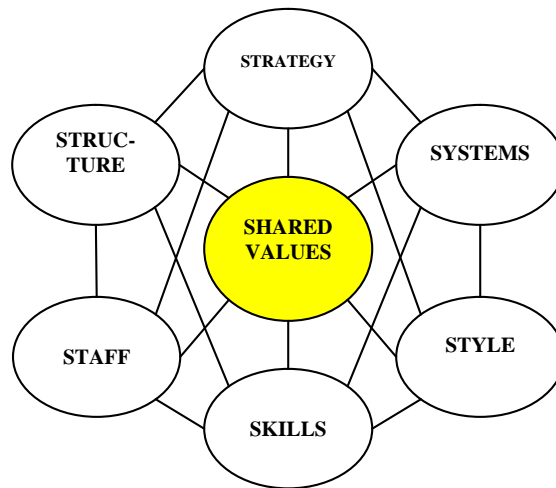
Las capacidades esenciales de una empresa se componen de :

- Dominación excelente de procesos clave en el negocio
- Esfuerzo dirigido a la consecución de los objetivos de la empresa (“querer” motivador)

¿Qué utilidades tienen las competencias esenciales?

- Abren vías de acceso a los clientes
- Consiguen ventajas competitivas
- Ofrecen una protección inherente a posibles imitaciones

9. VALORES COMPARTIDOS – (SHARED VALUES)



Los valores compartidos son los valores básicos en los que sustenta la empresa. Generalmente se presentan en la visión, en la misión y en los objetivos de la empresa.

Contiene las cuestiones:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿De que trata nuestro negocio?

9.1. Conceptos relacionados con los valores compartidos

- La cultura empresarial
Modelos orientativos, normas de comportamiento, convicciones de fondo
Superviviente y desarrollada a lo largo de la historia,
Simbólicamente transmitidos
Reglas no escritas ni explícitas

La cultura de la organización afecta a los siguientes aspectos o factores importantes:

Personal

Visiones

Estrategia y cultura

Comunicación

Orientación al cliente

- La visión
imagen formulada y concreta del futuro de la empresa
- La misión
- El organigrama
- La estrategia
Describe el camino para conseguir los objetivos y una ventaja competitiva permanente
- El lema de la empresa
- Los objetivos
Describen el QUE, CUANDO y CUANTO.

Ejemplo de Visión y estrategia de una empresa multinacional de recursos humanos (ADECCO)

Our vision is in place

‘better work, better life’

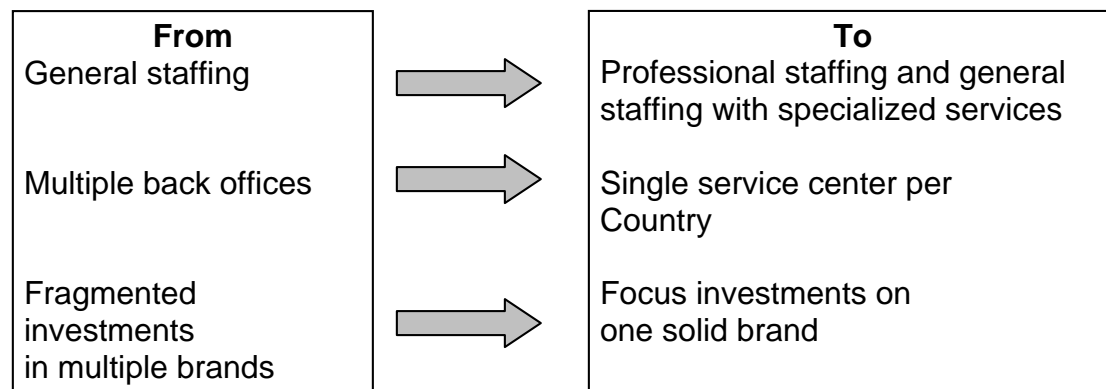
It’s our promise to help our associates get more out of work and life by developing their skills and their careers.

In turn, we are more valued by our talented and motivated associates, whom we place in exciting assignments to deliver high quality of service to our clients.

Our vision defines our common purpose

- sums up our entire approach
- defines what our clients and associates can expect from us
- it helps us think about the way we behave towards our associates, clients, and each other

Our strategic pillars are in place

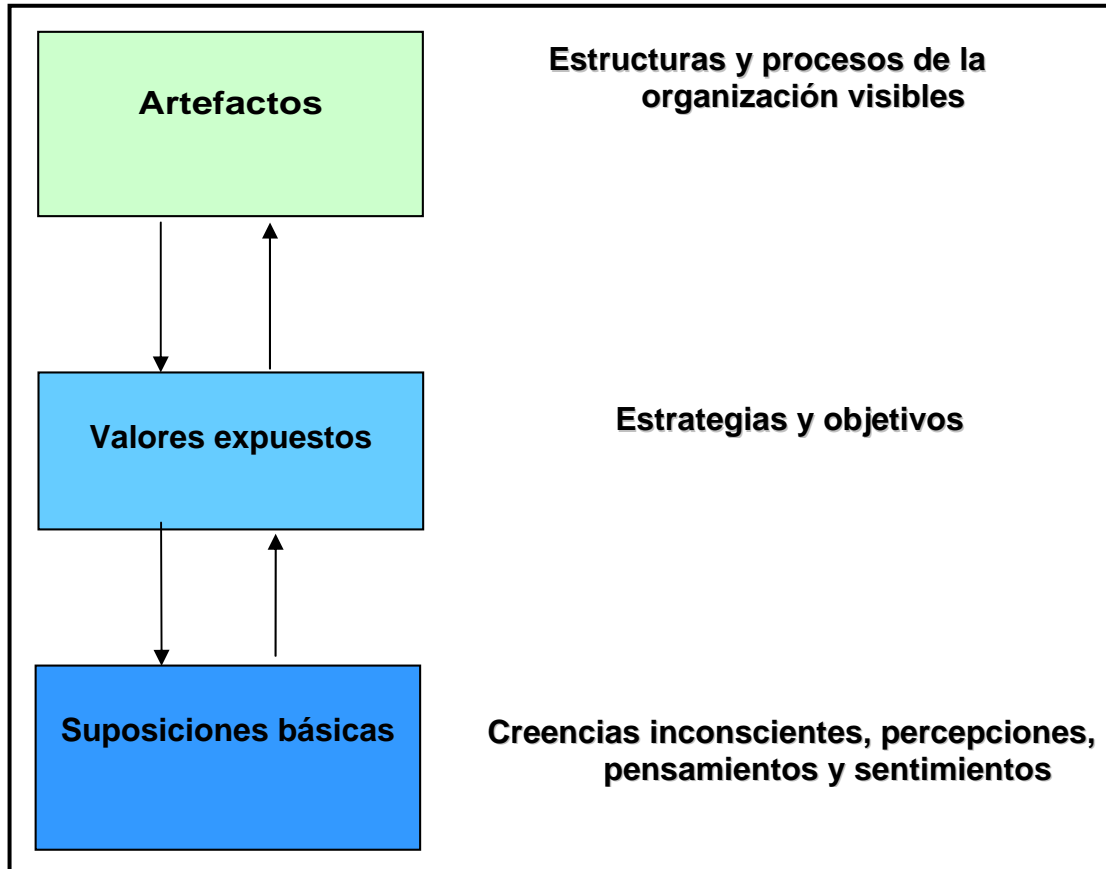


Fuente: ADECCO Management. Jornadas sobre estrategia. Valencia 2006

9.2. Cultura de la organización y liderazgo (Edgar H Schein)

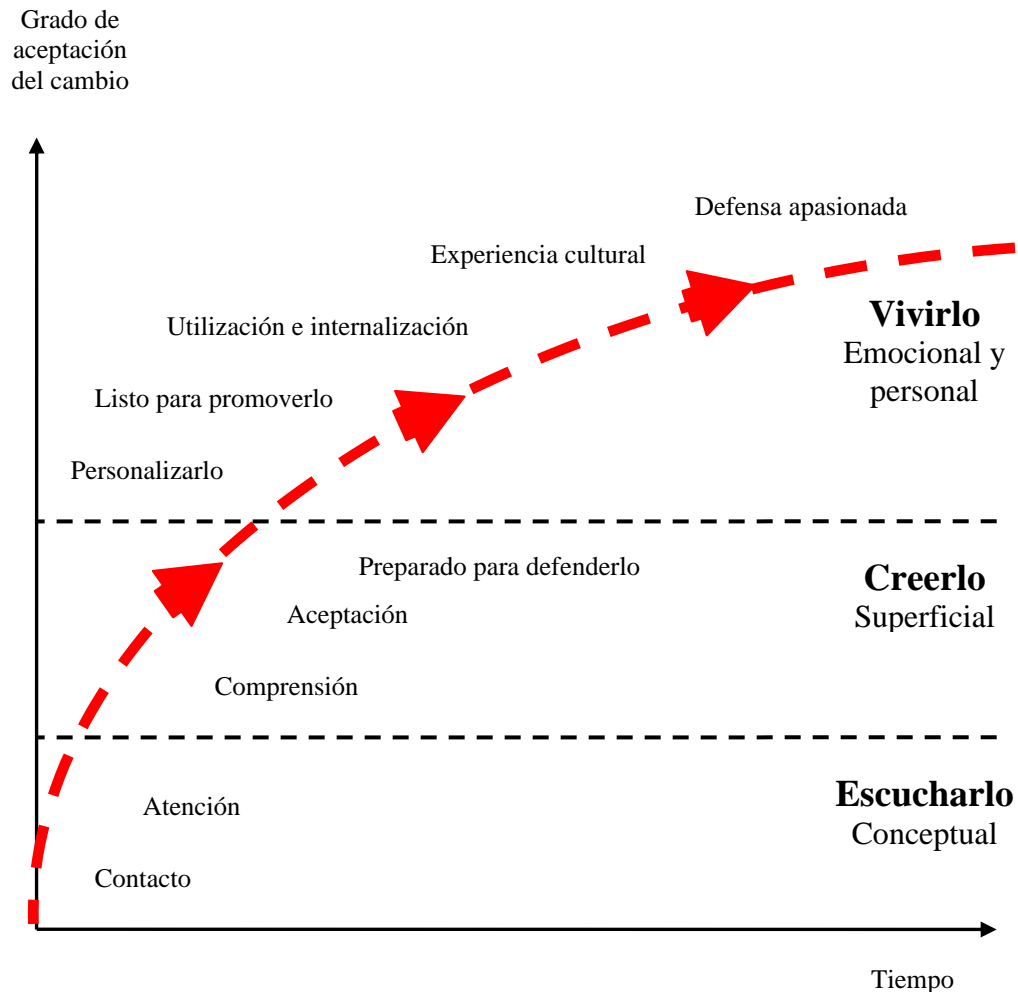
La cultura de la organización comienza con líderes que imponen sus propios valores y suposiciones a una grupo.

Niveles de cultura:



Niveles de cultura organizacional

Desarrollo de la cultura en la organización (de Prophet, Brand assimilation)



Las empresas que hacen gala de una gran visión generan un flujo continuado de grandes productos y servicios porque son organizaciones sobresalientes, y no al revés. El cofundador de Hewlett Packard, David Packard cuenta que cuando le preguntaron sobre qué decisión de un producto estaba más orgulloso, contestó íntegramente en términos de logros de organización: el desarrollo de una cultura de equipo de ingenieros, la creación de un esquema de reparto de beneficios que estimulara la cooperación y la construcción de la filosofía de gestión denominada “el estilo HP”.

10. MARKETING

10.1. Introducción

Es importante, en primer lugar, aclarar el concepto de *marketing* y no confundirlo con el de ventas. Los conceptos clave son:

Marketing como *filosofía empresarial*: Una empresa tiene futuro si es capaz de responder eficazmente a las peticiones del cliente.

Marketing como *técnica empresarial*: Permite estudiar y conocer las peticiones, y desarrollar estrategias adecuadas para llegar hasta los clientes.

Marketing: Organización, planificación, análisis y control de los recursos.

Es muy importante tener una idea clara del producto que se quiere introducir, así como conocer qué necesidades cubre y qué competencia se puede encontrar

El concepto de Marketing se puede entender desde tres puntos de vistas:



Modelos explicativos del concepto de marketing

10.2. Matriz producto mercado

<div> <div>Mercado</div> <div>Producto</div> </div>	Mercado existente	Mercado nuevo
	Producto existente	Producto nuevo
Producto existente	Entrada el mercado	Desarrollo del mercado
Producto nuevo	Desarrollo del producto	Diversificación

Estrategias que puede adoptar la empresa

Efectos sinérgicos:

<div> <div>Mercado</div> <div>Producto</div> </div>	Mercado existente	Mercado nuevo
	Producto existente	Producto nuevo
Producto existente	Probabilidad de éxito: 50% <i>Coste: x</i>	Probabilidad de éxito: 20% <i>Coste: $4x$</i>
Producto nuevo	Probabilidad de éxito: 33% <i>Coste: $8x$</i>	Probabilidad de éxito: 5% <i>Coste: $16x$</i>

El producto



Niveles de producto



10.3. El proceso de planificación de marketing y de decisión

Se pretende, de esta manera, reducir el riesgo en la toma de decisiones.

Los pasos que deben seguirse son los siguientes:

1. Análisis de la situación

Un análisis muy común es el análisis de situación DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Las *amenazas* serán todas aquellas fuerzas provenientes del entorno que pueden herir la empresa.

Las *oportunidades* son todas las fuerzas provenientes del entorno que pueden ayudar a la empresa.

Las *fortalezas* son aquellos puntos fuertes de la empresa que pueden servir para aprovechar las oportunidades.

Las *debilidades* son aquellos puntos débiles de la empresa que pueden debilitarla.

Hay que tener en cuenta que toda empresa tiene amenazas o debilidades; lo que es realmente importante es saber cuáles son.

2. Diagnóstico

3. Objetivos

Los objetivos han de ser compatibles y difícilmente alcanzables.

4. Estrategia

Es el camino que hay que seguir. Dentro de este apartado están la segmentación y el posicionamiento, conceptos ya tratados en esta sección.

5. Política de producto, política de precio, política de distribución, política de comunicación

6. Presupuestos

7. Plan de acción

8. Control

9. Modificaciones

Finalmente, es importante hacer una investigación de mercado, que consiste en recopilar datos sobre las opiniones de los consumidores, para poder obrar en consecuencia y realizar las modificaciones oportunas a nuestra estrategia.

10.4. Factores de éxito en una compañía basada en el marketing

Existe en la actualidad multitud de compañías cuya estrategia principal pasa por el marketing. Una es una compañía de bebidas energéticas basada en fuertes y mediáticas apariciones en los medios. Sus factores de éxito serán puestos de relieve. Estos son las características principales:

1 – *Escuchar al la voz inicial del mercado ,pero no necesariamente hacer caso de la información recibida.*

En sus inicios el nuevo producto y nuevo mercado de la bebida energética obtuvo en los estudios preliminares unos resultados catastróficos (sabor a jarabe, lata con aspecto medicinal,...) „sin embargo la compañía supo actuar para crear el mercado y conquistarlo

2 – *Estrategias a largo plazo.*

Patrocinio de deportistas de deportes extremos a lo largo de un tiempo

10.5. La estrategia de marketing

Cuando ya se ha decidido el producto que se va a fabricar, es necesario seleccionar el mercado, fijarse unos objetivos y decidir un medio de penetración.

Un sistema muy utilizado para introducir un producto determinado es la **segmentación del mercado**, que consiste en fraccionar el mercado en un número de subconjuntos lo más homogéneos posible respecto a hábitos, necesidades, gustos de los consumidores, etc., con la finalidad de que la empresa pueda adaptar mejor sus productos a cada uno de los segmentos, los cuales han de tener fácil acceso y ser suficientemente potentes para que valga la pena el intento.

Para llevar a cabo la segmentación se utilizan las *variables de segmentación*, siendo las más habituales las siguientes:

Demográficas: Edad, sexo, tamaño de familia, composición de la unidad familiar.

Geográficas: Hábitat.

Socioeconómicas: Nivel de ingresos, actividad laboral, clase social, categoría socioprofesional, niveles socioculturales.

Resumiendo, puede decirse que la segmentación del mercado es útil porque:

Pone de manifiesto las oportunidades de negocio existentes.

Contribuye a establecer prioridades.

Facilita el análisis de la competencia.

Facilita el ajuste de las ofertas a las necesidades específicas.

10.6. Políticas de marketing

10.6.1. Política de producto

Cuando hemos definido el producto o servicio que queremos ofrecer, hay que tomar posición, para lo cual hay que iniciar un proceso que consiste en:

Hacer un análisis del mercado al cual se piensa dirigir el producto. Identificar los atributos que el consumidor considera importantes. Hacer un análisis de la posición de los productos de la competencia respecto a estos atributos e intentar superarlos (analizar los puntos fuertes y los débiles, tanto nuestros como los de la competencia).

Definir dónde queremos que se sitúe nuestro producto.

A partir del momento en que nuestro producto llegue al mercado, es importante conocer cuál es su ciclo de vida. Esto nos permitirá modificar nuestra política en función de la situación del producto. Este ciclo es el siguiente:

Fase de introducción:

Se caracteriza por una evolución muy lenta de las ventas. Los *cash-flows* son muy negativos en esta fase. Los costes de producción son muy elevados. Conclusión: Cuanto más corta sea esta fase, mejor.

Fase de crecimiento:

Se produce un desarrollo rápido de las ventas. Los primeros usuarios repiten la compra del producto e influyen en los otros. Como sea que disminuye el riesgo y la inversión, aparecen competidores. Los costes de producción disminuyen debido a que la producción aumenta. Es muy importante invertir en publicidad y promoción.

Fase de madurez:

Es la fase en que se encuentran la mayoría de productos que hay en el mercado. Hay una estabilización de la demanda debido a que la introducción y la distribución son elevadas. Los mercados están muy segmentados. Hay competencia de precios. Las ventas aún aumentan.

Fase de caída:

Las ventas se estancan y bajan. Se tienen que hacer modificaciones. Es importante saber si abandonamos el producto, si lo mantenemos o si lo reposicionamos. En el caso de que lo queramos modificar, podemos hacerlo:

Aumentando su valor: $\text{valor} = \text{función/coste}$.

Variando su calidad (sólo si el cambio es perceptible) o cambiando su imagen.

10.6.2. Política de distribución

A la hora de distribuir un producto, tendremos que decidarnos por los canales directos (no hay intermediarios) o indirectos (hay intermediarios), y tendremos que definir una estrategia de cobertura del mercado, es decir, podemos hacer:

Distribución *intensiva*: La empresa busca la mayor cantidad de puntos de venta posibles. Inconveniente: La empresa se arriesga a perder el control del producto; la distribución intensiva es incompatible con el mantener una imagen de marca.

Distribución *selectiva*: La empresa se decanta por diferentes intermediarios debido a la calidad del servicio, a la competencia técnica y equipamiento del distribuidor y a la calidad del servicio. La distribución selectiva no asegura una suficiente cobertura del mercado.

Distribución exclusiva: La empresa utiliza solamente un distribuidor, el cual se compromete, normalmente, a vender sólo el producto de la empresa (por ejemplo, la franquicia).

Decidir una distribución u otra vendrá determinado por el tipo de producto que queramos distribuir. Por ejemplo, si se trata de:

Productos de compra corriente: Se compran con frecuencia. Exigen una cobertura máxima del mercado. Por lo tanto, escogeremos una **distribución intensiva**.

Productos de compra reflexionada: Se compran con otros productos. El detallista es decisivo en la elección de compra. Escogeremos, pues, una **distribución selectiva**.

Productos de especialidad: Son aquellos que hacen referencia a marcas específicas (de lujo, exóticos, etc.). Tendremos que llevar a cabo una **distribución selectiva o exclusiva**.

Productos no buscados: Son aquellos que el consumidor no los conoce o no tiene interés en comprar. Implican un esfuerzo de venta. Es ideal, por lo tanto, el uso de **canales directos**.

Existe, también, un tipo de distribución diferente, llamado **franquicia**, que consiste en que, por contrato, una empresa concede a otra el derecho de explotar un comercio en un territorio delimitado, según unas normas definidas y bajo un símbolo o una marca.

La empresa que cede la franquicia ofrece a los franquiciados una ayuda continua, permitiéndoles comerciar con las mejores condiciones. El que la recibe se compromete a entregar unos derechos iniciales y/o un porcentaje sobre las ventas. Se puede decir que compra una forma de éxito que ya ha estado probada en otros sitios, lo cual implica menos riesgo.

La empresa que da la franquicia obtiene así una red de comercialización; no es suya, pero la controla por contrato. Ambos salen ganando.

10.6.3. Política de comunicación

Para conseguir penetrar en el mercado hace falta dar a conocer nuestra actividad, por lo cual hemos de definir una estrategia de comunicación adecuada.

Todas las políticas de comunicación tienen como finalidad dar a conocer el producto. Se quiere conseguir que el consumidor efectúe el proceso AIDA: captar la *atención*, crear un *interés*, provocar un *deseo* y conseguir una *acción*.

Los elementos usados en la comunicación son:

Publicidad: La publicidad a largo plazo.

Promoción: A corto plazo. Consiste en un conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa durante un tiempo limitado y dirigidas específicamente al cliente final, al prescriptor, a los intermediarios o a la fuerza de ventas (vendedores), con la finalidad de incrementar las ventas basándose en el valor añadido que tiene la promoción.

¿Cuándo se tiene que hacer uso de la promoción?

Cuando el producto no se conoce suficientemente.

Si se quiere conseguir mayor rentabilidad del producto.

Cuando se quieren aumentar las ventas y ganar participación de mercado.

Tipos de promociones:

Promociones dirigidas al vendedor:

A través de una prima por objetivos conseguidos.

Concursos de vendedores.

Promociones dirigidas a los intermediarios:

A través de cantidades reembolsadas por producto adquirido.

Descuentos.

Publicidad gratuita.

Promociones dirigidas al consumidor:

Viajes.

Más cantidad de producto.

Un producto diferente gratuito.

Descuentos.

Demostraciones y/o degustaciones.

Promociones dirigidas al prescriptor:

Invitaciones a fábricas.

Invitaciones a ferias y concursos.

Organización de seminarios.

Entrega de muestras.

Entrega de documentación técnica.

Suscripciones a revistas.

Regalos.

10.6.1. Política de precios

Es la única que aporta ingresos a la empresa. Es muy importante saber cuánto está dispuesto a pagar el consumidor.

Condicionantes en el precio:

Marco legal.

Mercado y competencia.

Objetivos de la empresa.

Elasticidades cruzadas: productos sustituyentes y complementarios.

Costes y curva de experiencia del producto.

Ciclo de vida del producto.

11. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

11.1. Introducción al problema de las TIC

11.1.1. Situación inicial

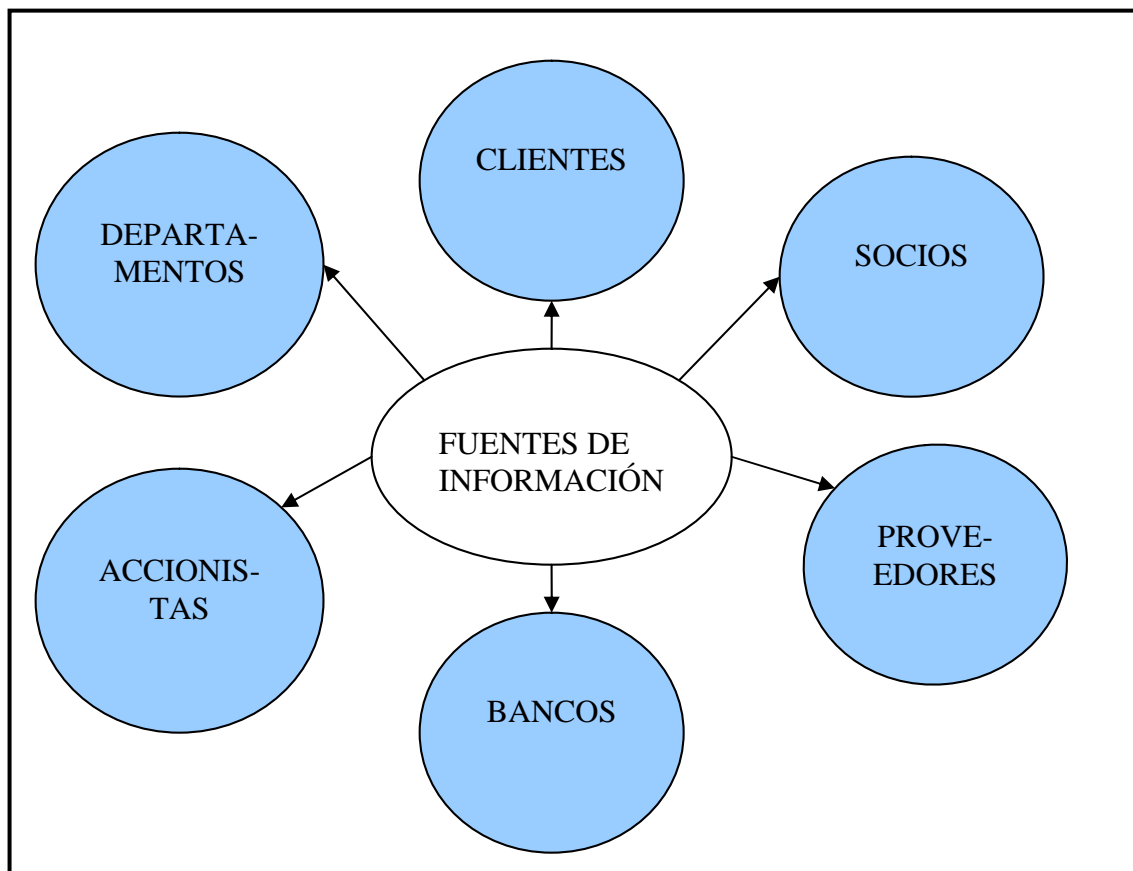
En la actualidad los sistemas de información suponen un importante aspecto a considerar, porque aumentan la eficiencia (con menor inversión de tiempo) de la empresa. No disponer de los necesarios sistemas de tratamiento de datos interno, de gestión de pedidos, de información al cliente a través de la Web corporativa o de las tecnologías necesarias implica situarse por detrás de los competidores.

Sin duda alguna a largo plazo aparecerán las consecuencias de ello como caos organizativo, exceso de información, no atención de pedidos, desinformación al cliente, incomunicación entre departamentos o conflictos entre ellos.

En España hay muy poca cultura de estar en la proa de los avances tecnológicos en este sector. Un ejemplo claro son las Webs corporativas. Parecen más un folleto informativo “colgado” en Internet que una herramienta de comunicación hacia el exterior, o de marketing.

En otros países centroeuropeos le otorga mucha importancia a este aspecto. Si el dicho de una “imagen vale más que mil palabras” es cierto y le damos importancia a que “la primera impresión es muy importante” la empresa debería cuidar mucho este aspecto.

Fuentes de la información



Know How deficiente del usuario provoca crisis de productividad

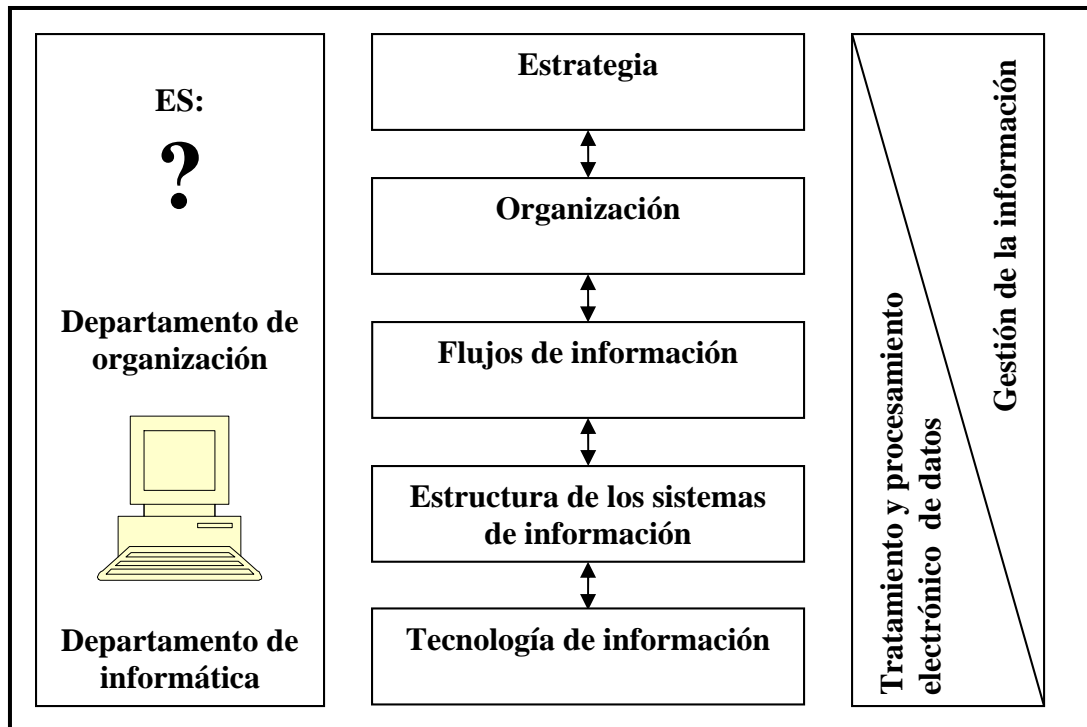
Sobre valoración de la técnica respecto la Organización y la Logística

Ninguna planificación a medio y largo plazo

Aumento de costes

Organización – Técnica

Es absolutamente necesaria una visión integral de la gestión de la información

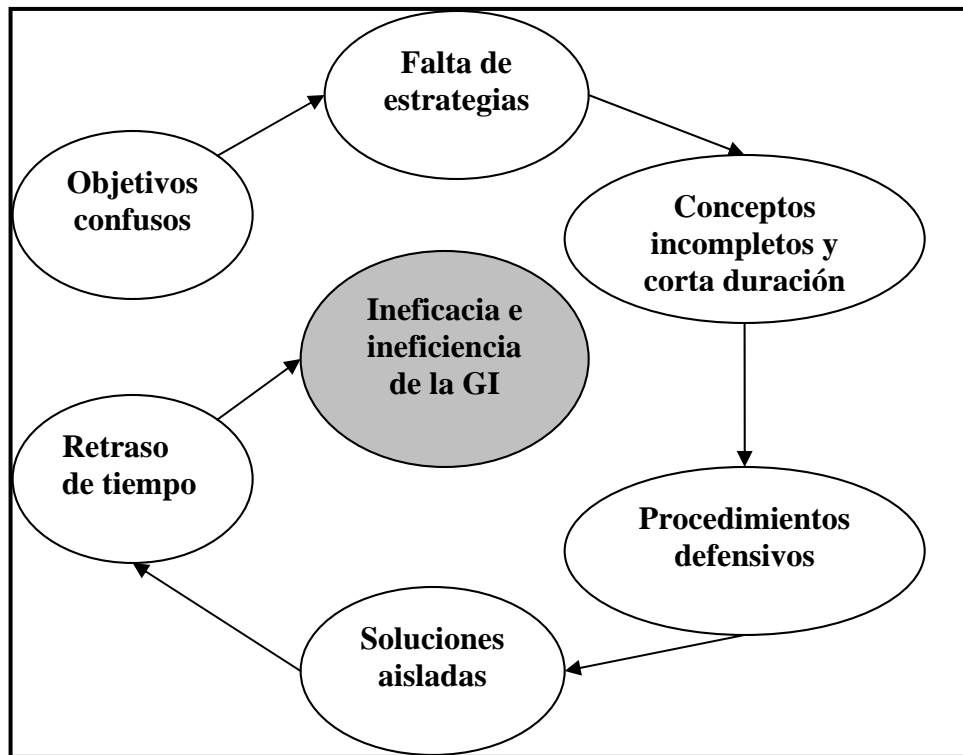


Problemas en la gestión de información

De un mismo problema se tiene varios *puntos de vista*:

- el punto de vista del usuario. (¿Qué necesito?)
- el punto de vista del gestor (¿dónde está el problema?)
- el punto de vista del programador (¿qué puedo suministrar?)
- el punto de vista del organizador (¿Este no es mi problema!)

La *espiral negativa*. Causas de la ineficiencia en la gestión de la información



Además, solo unos pocos encargos de nuevo software son finalizados con éxito.

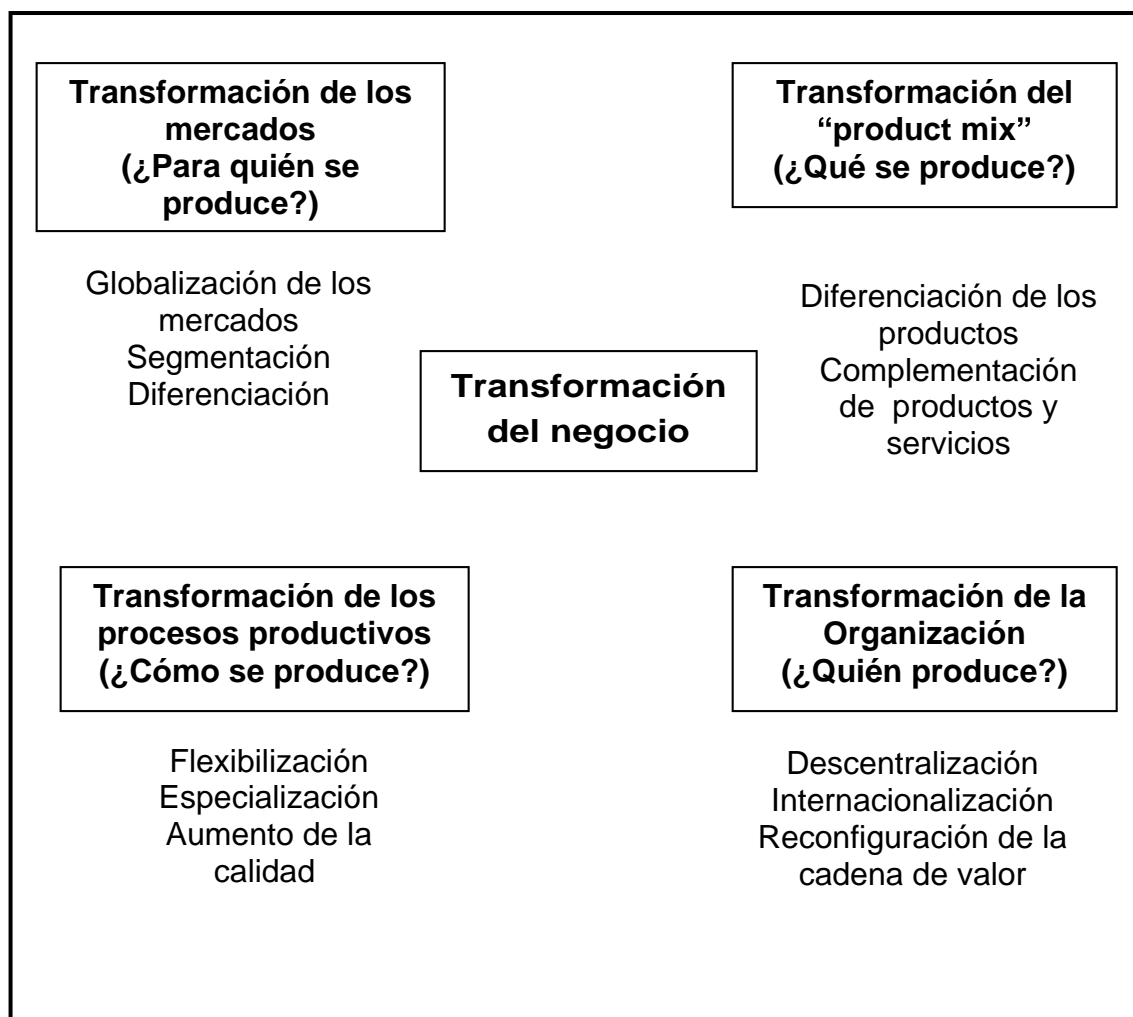
11.2. Importancia estratégica de la gestión de la información

En el nuevo entorno empresarial se abren nuevas perspectivas de negocio debido a la a que la información ha ganado importancia como destacado factor estratégico.

- Nuevo factor competitivo
- Nuevos productos y gama de productos
- Nuevos mercados y nuevas entradas a mercados
- Nuevos potenciales de mejora externamente e internamente
- Nuevas estructuras
- Cultura cambiante

Las nuevas tecnologías modifican drásticamente los costes estructurales (hasta un 99% menos de costes. Ejemplo: costes en banca por Internet.)

Las TIC modifican los mercados, los productos, los procesos y la forma de trabajo. el cambio estructural supone un reto para la gestión de la información y las estrategias a adoptar en este sentido.



Las tecnologías y sistemas de información sirven para superar los retos de la empresa en el presente y en el futuro

Integración de procesos de trabajo

Elevada calidad y rapidez mediante procesos compactos con menos puntos de enlace y tiempos de recorridos mas cortos.

Flexibilidad de la organización, independencia de la localización de la empresa, cooperaciones

Nuevas líneas de productos, nuevos canales de ventas, nuevos socios y nuevos mercados en nuevas localizaciones fuerzan la flexibilidad de la organización

Aseguramiento de las ventajas respecto a la competencia

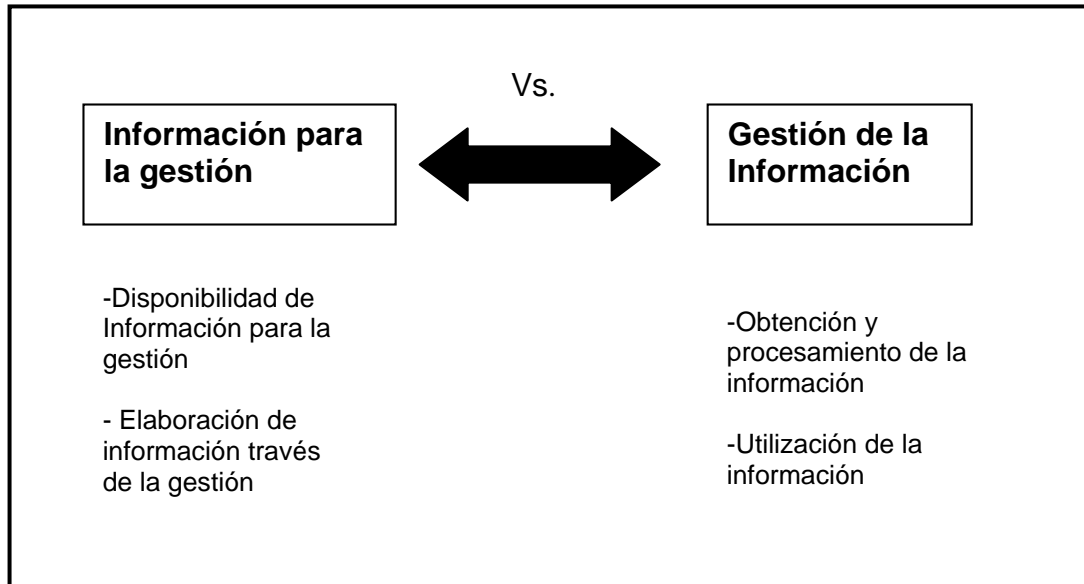
Observación de las TSI bajo el prisma de rapidez y capacidad de rendimiento

Comunicación amplia

Suposición para la consecución de los objetivos

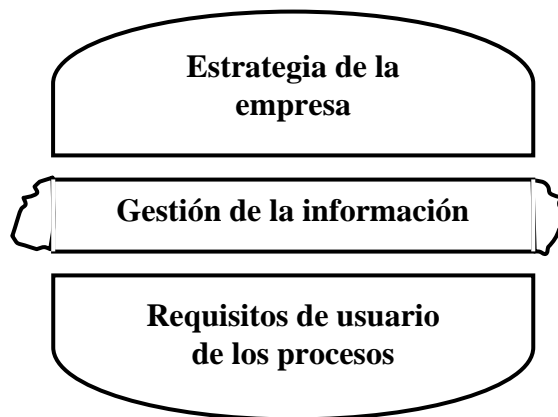
11.3. El rol del manager de la información

Diferentes puntos de vista:

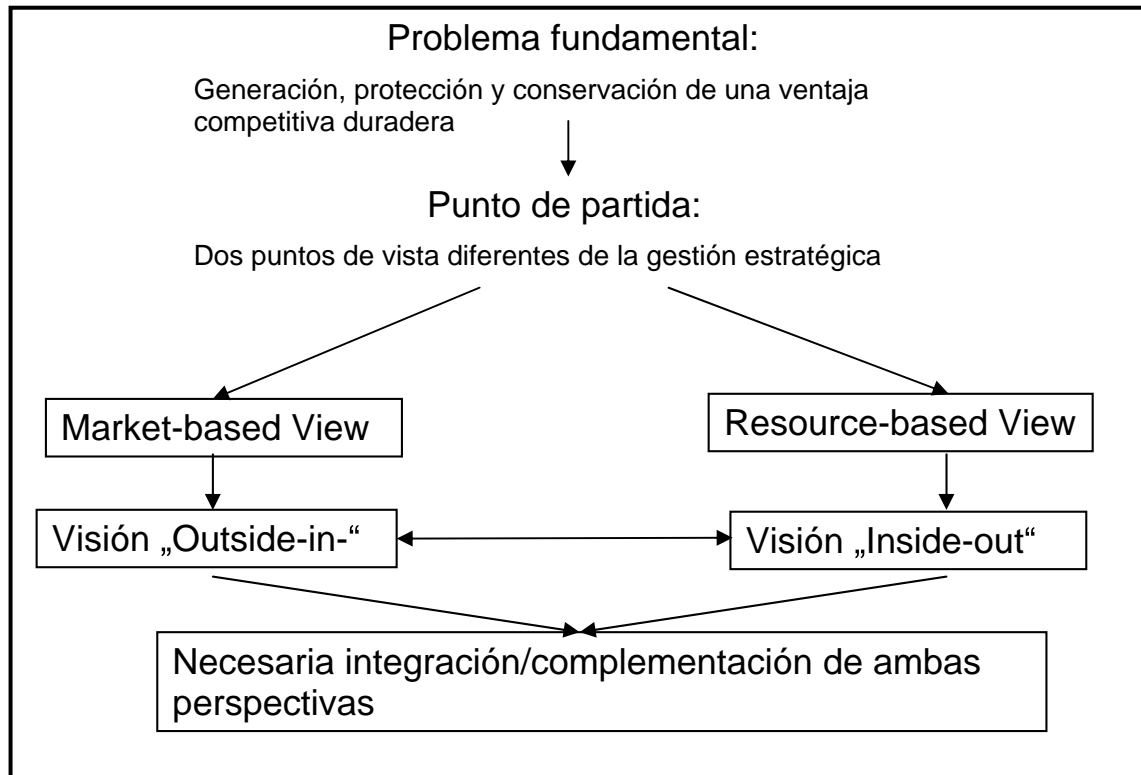


La gestión de la información se encuentra frecuentemente en una posición de “Sándwich” debido la definición imprecisa de objetivos.

Esto provoca tensión entre la estrategia y el negocio del día a día.



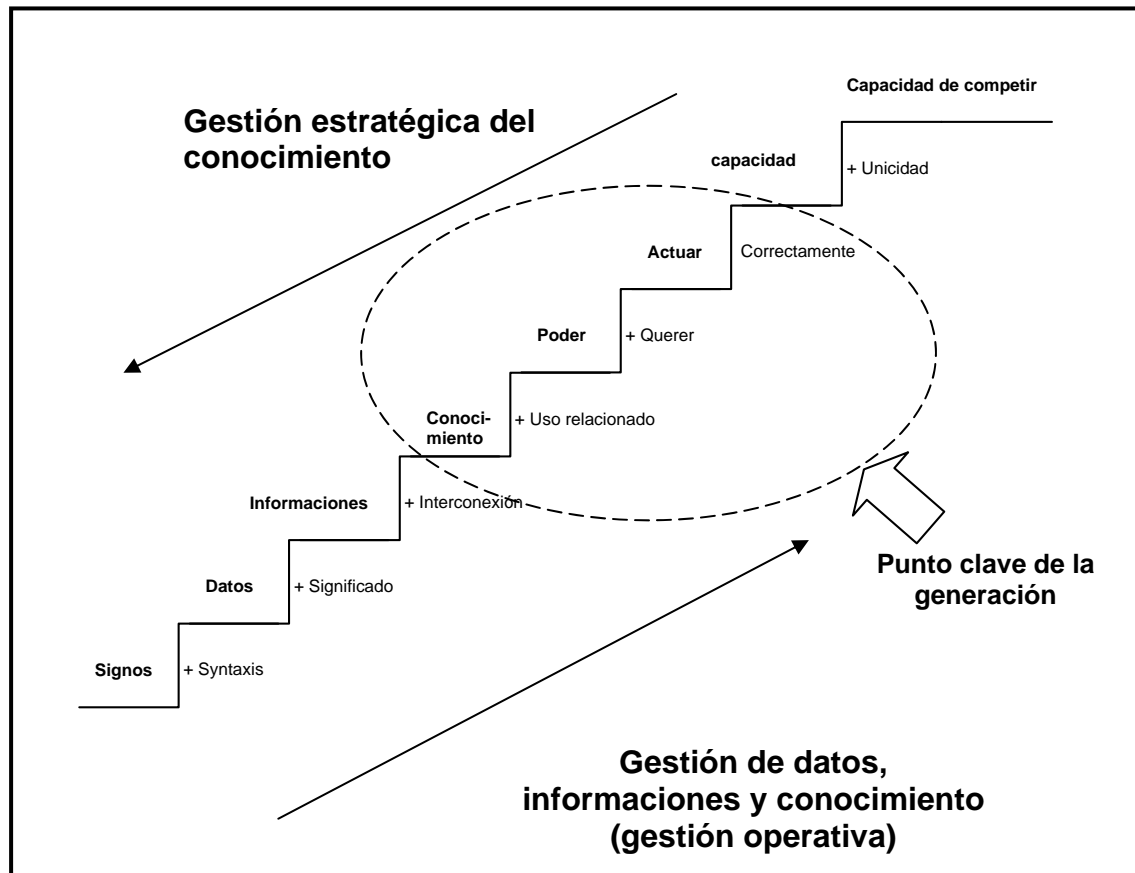
10.4. Gestión del conocimiento



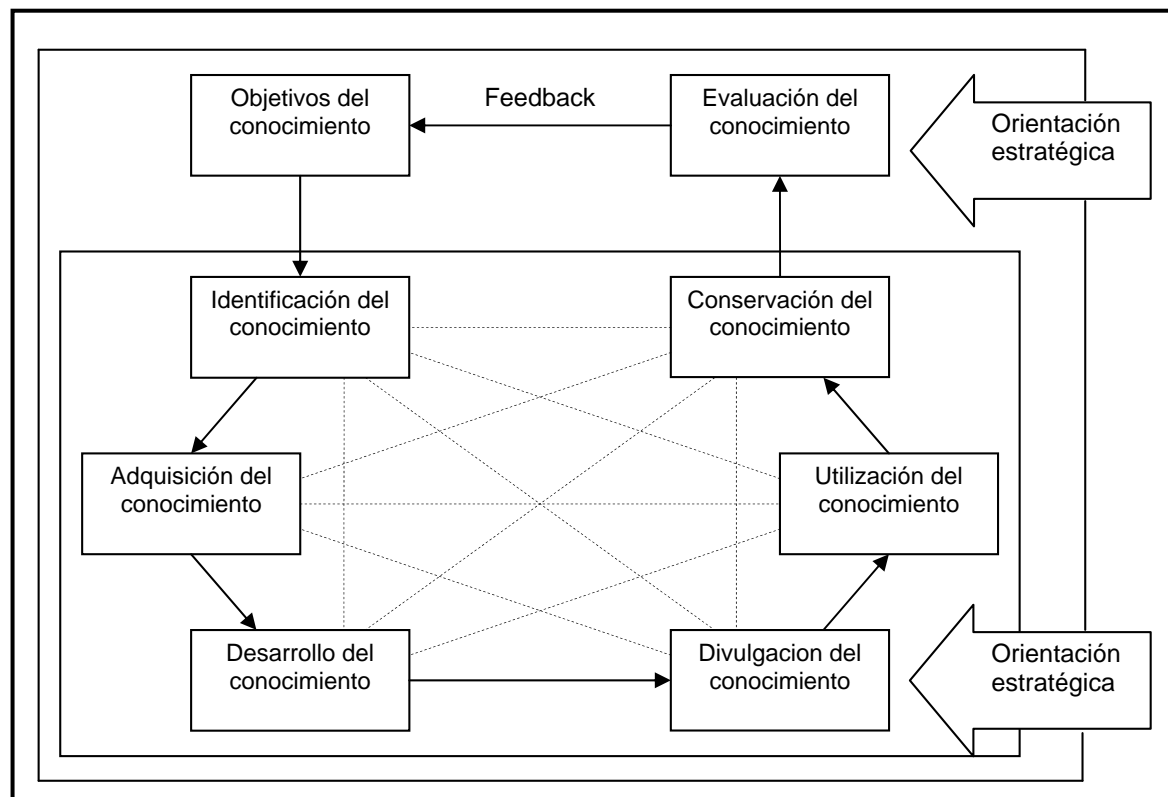
Conocimiento explícito e implícito

<u>Conocimiento explícito</u>	↔	<u>Conocimiento implícito</u>
El conocimiento explícito es documentable y descriptible. Puede ser independiente de las persona y está disponible la mayoría de las veces para el público en general.		El conocimiento implícito se basa en experiencias, opiniones personales y convicciones y valores de cada individuo.

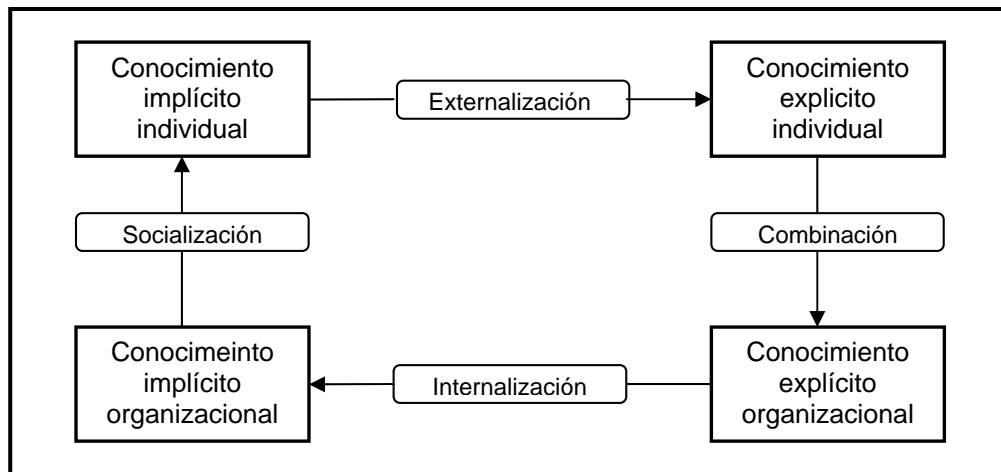
La escalera del conocimiento (de North)



Elementos constitutivos de la gestión del conocimiento (de Probst)



Transformación del conocimiento de (Nonaka / Takeuchi):



Conclusiones

- Utilización de la gestión del conocimiento
- Mejora la comunicación interna y el transcurso de los proyectos
- Utilizar fuentes innovadoras
- Evita volver a cometer fallos anteriores
- Promueve la transfusión
- Rápida difusión del nuevo conocimiento en estructuras descentralizadas

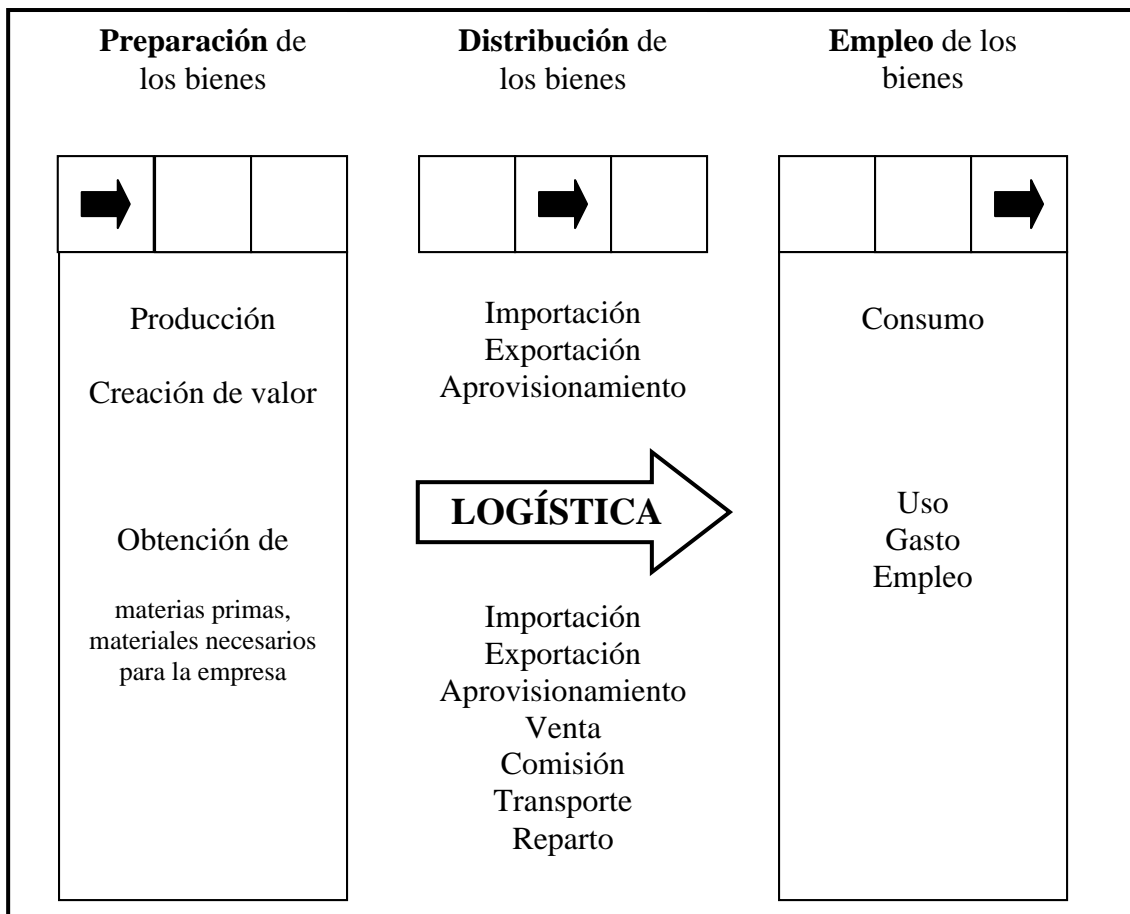
12. GESTIÓN DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

12.1 Conceptos de la gestión de la logística

Definición

La logística se ocupa de que al punto de recepción se le suministre:

El producto correcto
En un correcto estado
En el tiempo correcto
Al lugar correcto
Con un coste mínimo



Sistemas logísticos en la transformación de los bienes

Sistemas logísticos en la transformación de los bienes

Objetos logísticos:

- Primarios:

Materiales, productos intermedios y finales

- Secundarias

Bienes inmateriales, Datos/Información, Conocimiento, energía

Funciones:

- Transportar
- Realizar trasbordos
- Almacenar
- Empaquetar
- Firmar
- Clasificar
- Aislar

Grados de desarrollo en la logística

1) *Gestión de la cadena de aprovisionamiento*

Flujo de material, información y finanzas dentro de un “supply chain”

2) *Gestión de logística*

Visión integral del flujo de material y de información

3) *Gestión de materiales*

Planificación y control del material

Potencial de racionalización de la logística

1. Estandarización
2. Mejora de la relación peso-volumen
3. Reducción de las existencias por estrategias diferenciadas en el pedido y almacenamiento
4. Configuración del producto y del procesos para elevadas velocidades de pasada
5. Evitar viajes en vacío
6. Reducción del número de almacenamientos externos
7. Planificación de la distribución en planta para la reducción del flujo de materiales
8. Creación de caminos para la disminución de los tiempos de espera

12.2. Planificación de los flujos de material en sistemas logísticos

Se realizará en dos fases.

1. Preparación del análisis del flujo de material

- Determinación de objetivos
- Definición de las tareas
- Organización

2. Recopilación y tratamiento de la información

- Definición del estado actual
- Valoración de los datos
- Análisis crítico de la situación actual
- Obtención de los puntos débiles

13. GESTION DE CALIDAD. NORMA ISO 9001

La Norma ISO 9001 tiene como objetivo satisfacer al consumidor

La norma ISO 9001, es un *método de trabajo*, que se considera tan bueno, que es el mejor para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. Además es el modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Estos *principios básicos de la gestión de la calidad*, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo mas beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

Como es difícil mejorar la técnica, se recurren a mejorar otros aspectos en la esperanza de lograr un mejor producto de calidad superior.

La *norma ISO 9001*, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan.

Sin calidad técnica. No es posible producir en el competitivo mercado presente. Y una mala organización, genera un producto de deficiente calidad que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la calidad técnica se presupone. ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales *principios para mejorar la calidad final del producto* mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

Toda mejora, redundan en un beneficio de la calidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor. Que es lo que pretende quien adopta la norma como guía de desarrollo empresarial.

La alta competencia, y elevadísima y difundida capacidad tecnológica de las empresas, logra los mas altos estándares de producción a nivel de la totalidad del sistema productivo.

La igualdad en calidad técnica de los productos, y la igualdad técnica de las empresas y organizaciones. Difícilmente superable por los tradicionales métodos tecnológicos. Han hecho que cada vez sea mas difícil diferenciar los productos, y producir satisfacción en el consumidor.

La mejor forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes. Es mejorando la organización que maneja y gestiona los medios de producción como un todo siguiendo principios de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia la gestión, el sistema de procesos que simplifica los problemas, el análisis de los datos incluyendo sobre todo al consumidor y la mejora continua. Consiguen conocer y mejorar las capacidades de la organización. De este modo, es posible mejorar el producto de forma constante y satisfacer constantemente al cada vez mas exigente consumidor.

Satisfacer al consumidor, es el objetivo final de la esta norma y de toda empresa que pretenda permanecer en el mercado.

13.1. Los 8 Principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia

1. Organización enfocada a los clientes

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.

3. Compromiso de todo el personal

El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

4. Enfoque a procesos

Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.

5. Enfoque del sistema hacia la gestión

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.

6. La mejora continua

La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.

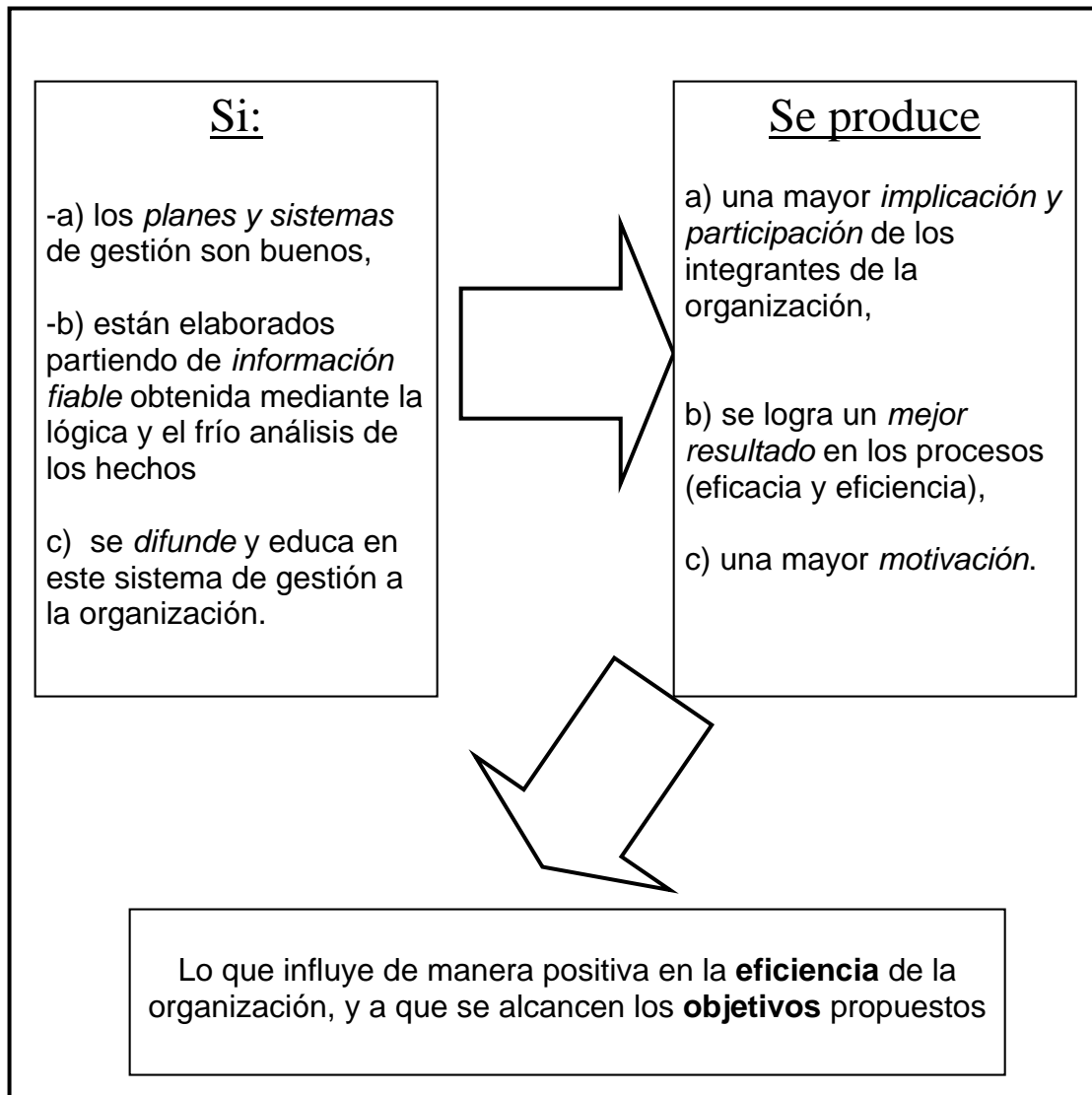
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.

Identificando, entendiendo y gestionando -dirigiendo, previendo o, actuando- los procesos interrelacionados como un sistema, contribuyen a *la efectividad* de la organización y a *la eficiencia* en alcanzar sus objetivos

Esto, ya son conocimientos más técnicos y más de procedimiento. Simplemente, hay que tener los conocimientos en la materia para que los líderes y sus analistas, puedan realizar predicciones de futuro que beneficien a la compañía y *mejoren la calidad de su sistema procesos y organización*.

Además, hay que implantar un *sistema de gestión* válido y consistente en toda la compañía. Debe de documentarse y los datos e información, estarán a disposición de todos los miembros de la organización. Los miembros de la organización deben de ser instruidos en la gestión del sistema de procesos, en particular del suyo, y en general del resto.



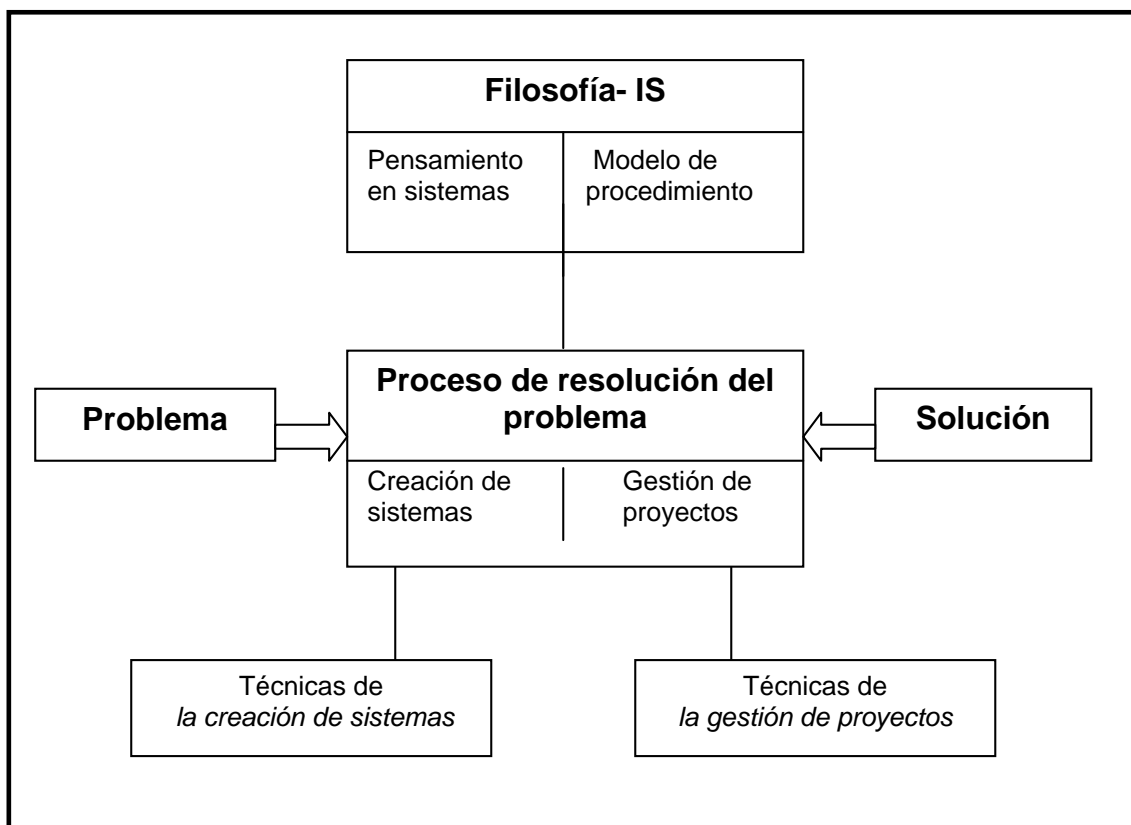
14. GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE PROYECTOS

En la gestión y dirección de proyectos se trata continuamente de resolver problemas complejos con una serie de recursos disponibles (tiempo, equipo de trabajo, tecnología, etc.)

Para ello es especialmente útil la herramienta que proporciona la ingeniería de sistemas (systems engineering), pues proporciona una metodología clara, sencilla y de uso polivalente para llevar cabo un proyecto a buen puerto. También es útil para la toma de decisiones sencillas, en las se que planteen diversas alternativas posibles.

14.1. Fundamentos de la Ingeniería de sistemas

La ingeniería de sistemas (*systems engineering*) es un modelo de pensamiento y una metodología para la resolución de problemas complejos



El problema como punto de partida

Un problema se describe como la diferencia entre el ES y la idea de lo que DEBE SER.



La diferencia entre el ES y DEBE SER:

- se percibe en el momento presente
- se percibirá en el futuro (como peligro (negativo) o oportunidad (positivo))

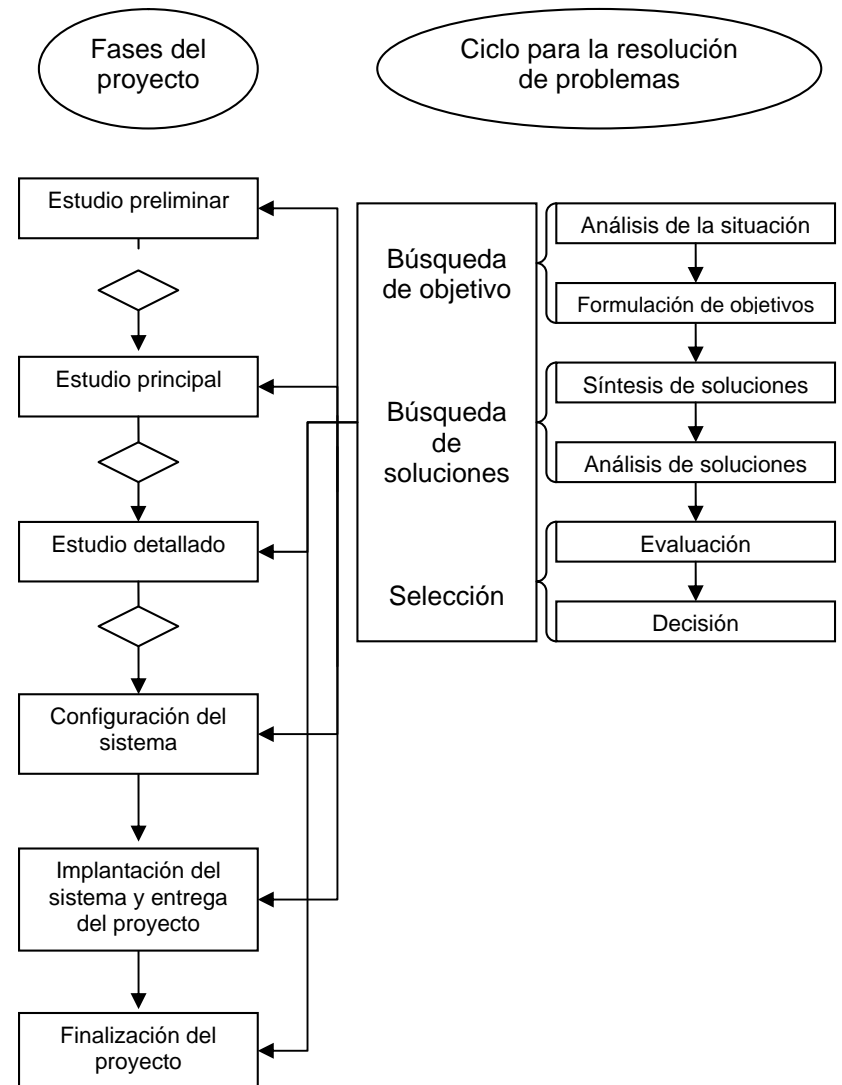
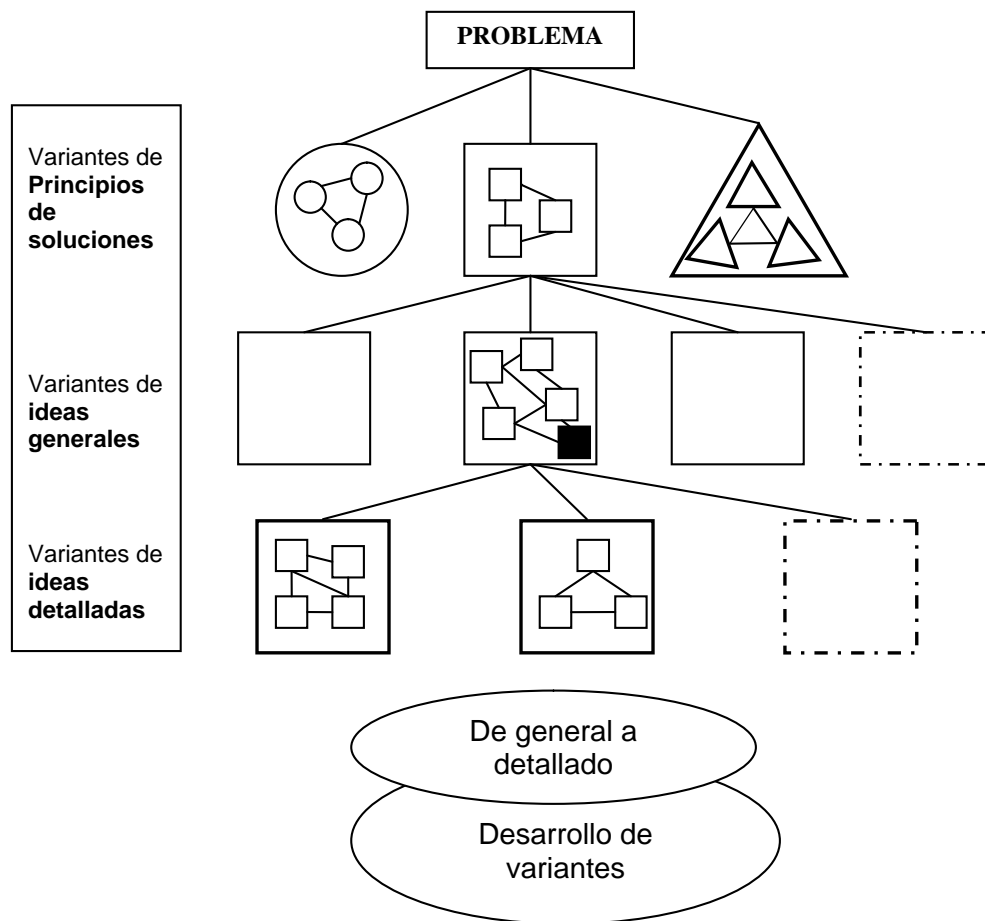
Factores subjetivos en la percepción del problema son los siguientes:

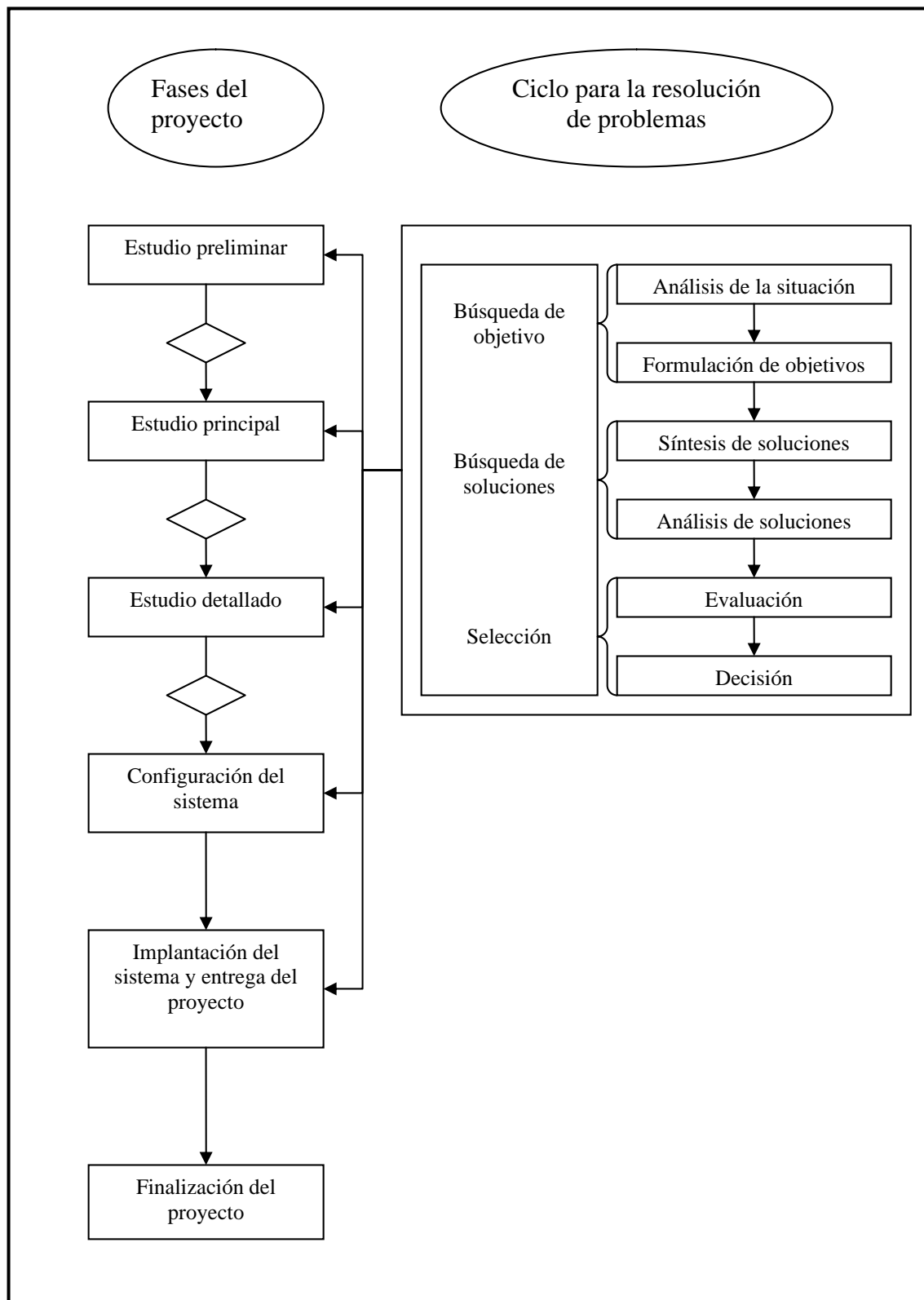
- diferentes ideas sobre lo QUE DEBE SER
- apreciaciones divergentes sobre el ES
- diferentes valoraciones la urgencia y las posibilidades de superar la diferencia

14.2. Ingeniería de Sistemas (IS): modelo de procedimiento

El modelo se basa en 4 ideas fundamentales

- 1-** De lo *general al detalle* y no a la inversa.
- 2-** Considerar el *principio de pensar en Variantes*. Es decir, no quedarse satisfecho con una única (la primera mejor), sino que plantear más alternativas.
- 3-** Ordenar el proceso del desarrollo y realización de sistemas en *fases de proyecto* desde un punto de vista cronológico.
- 4-** En la solución de los problemas, tener en cuenta el *ciclo para la resolución de problemas* como un método de trabajo y estructura lógica de funcionamiento.





14.2.1. De lo general a lo detallado (“top down”)

→ El campo de actuación debe ser visto, en principio, de un modo amplio y para después acotarlo

→ No se debe comenzar con descripciones detalladas, antes de tener el problema ampliamente estructurado y definido su entorno.

→ En la concepción de soluciones plantear primero objetivos generales y marcos de soluciones, antes de concretizar los resultados, paso por paso.

Los conceptos e ideas en el plano superior sirven como ayuda orientativa para un posterior desarrollo más detallado

14.2.2. Desarrollo de variantes paso por paso.

→ Desarrollo de Principios de soluciones (soluciones alternativas iniciales)

→ Valoración y selección de la variante más favorable y ventajosa (eliminación de las alternativas menos exitosas)

→ Elaboración de variantes generales según el principio de solución seleccionado

→ Juicio y selección

→ Desarrollo de las variantes detalladas etc.

Si no se tiene en cuenta este principio se corre el riesgo de introducir otras ideas de soluciones en el estudio de planificación

14.2.3. Fases del proyecto

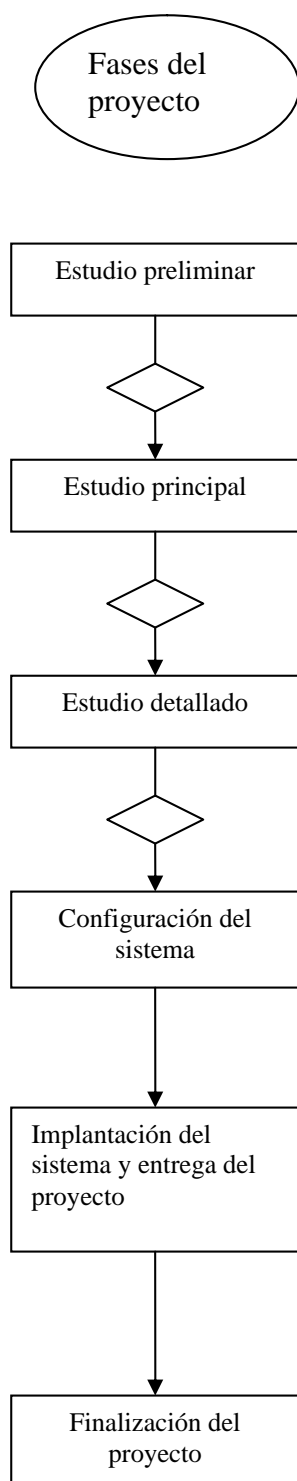
Ideas básicas:

Concretización y ampliación del procedimiento de “lo amplio al detalle”

Estructura conceptual, para agrupar los proyectos en etapas visibles y, en consecuencia, posibilitar escalonadamente la planificación, la decisión y la realización del proceso con un aumento gradual de la concretización

Debe tener en cuenta una estructura temporal a lo largo del desarrollo del proyecto y puntos de decisión

Posibilidad de corrección y abandono, sobretodo, en las fases tempranas



14.2.4. Ciclo para la resolución de problemas

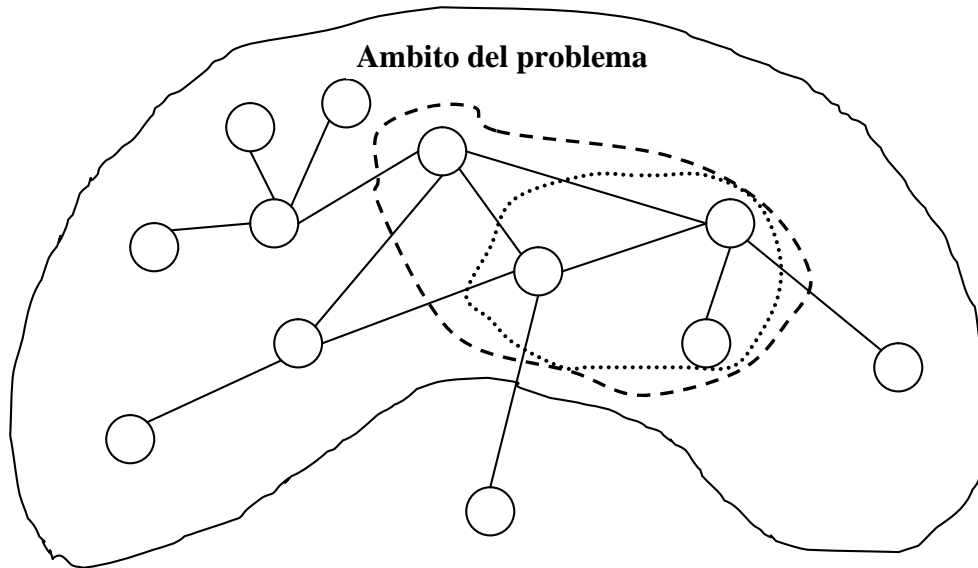
Participantes, tareas, pasos, objeto y contenido

- Cliente que realiza el encargo
- Equipo de proyectos:

En cooperación con el correspondiente cliente encuentran

- Aclaraciones iniciales
- Acuerdo del cometido
- Análisis de la situación
- Definición de objetivos
- Aceptación
- Proceso de búsqueda de objetivos
- Síntesis de soluciones (alternativas)
- Análisis de soluciones
- Proceso de búsqueda de soluciones
- Evaluación
- Proceso de selección
- Recogida de información

Análisis de la situación



Tipos de visualización del análisis de la situación

-Visualización orientada en sistemas

Definición

¿Hasta dónde debe abarcar el ámbito del problema?

¿Qué componentes y relaciones son importantes?

¿Con cuales modelos estructurales puede ser descrita y caracterizada la situación?

Consejos y técnicas

Estructuración general antes de entrar al detalle

Trabajo en equipo proporciona diferentes puntos de vista, preguntas encadenadas, correcciones inmediatas

Definir las propiedades de los elementos y las relaciones

14.3. Project Management

14.3.1. Definición

Proyecto = Propósito, para cuya realización se toman especiales precauciones organizativas y que muestran las siguientes características:

- Delimitado en el tiempo (comienzo, finalización)
- Objetivo definido, es decir, por definir (tareas y resultados)
- Único y especial
- Exigible subdivisión, acotación de tareas parciales, en cuya ejecución participan mas personas y departamentos.
- Competencia por los recursos
- Conlleva correr riesgos (logro de lo objetivos, no superación de los limites de costes y de tiempo)

La gestión de proyectos sirve para la definición de objetivos, resolución de problemas , y en general, consecución de objetivos empresariales.

14.3.2. Gestión de proyectos funcional

14.3.2.1. Actividades a realizar

No solo al principio del proyecto se deben tener en cuenta las tareas a realizar.

- Acuerdo del encargo del proyecto (objetivos, presupuesto, plazos)
- Nombramiento director del proyecto
- Planificación de personal y configuración del equipo de trabajo
 - determinar el equipo de proyectos y los órganos de decisión
 - elección del modelo de organización y estructura interna
- Planificación de la estructura del proyecto y de las respectivas tareas a realizar
- Estructuración conceptual y básica del proceso del proyecto (fases, procedimientos, actividades, plazos, costes)
- Organización de los recursos de información y documentación
- Reunión de inicio (Kick – off)

14.3.2.2. Fallos típicos en los proyectos

<u>Área temática</u>	<u>Ejemplos deficiencias y fallos</u>
<i>Objetivos del proyecto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos confusos y cambiantes. - Desacuerdo en aspectos fundamentales. - No aceptación o solo teóricamente por parte de puestos clave. - Considerados como exagerados, irrealistas e incluso innecesarios. - Proyecto no “vendible”.
<i>Procedimiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Lógica no reconocible (fases y puntos de decisión). - Procedimiento demasiado inflexible o burocrático (la metodología ahoga ideas para la obtención de soluciones). - Técnicas de trabajo poco razonables respecto a la dirección de la organización y de reuniones, determinación de resultados y acuerdos así como su consecución). - Inexistencia de marketing de proyecto.
<i>Instrumentos, métodos y herramientas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente utilización (estructuración del proyecto, obtención de información, estructuración de las situaciones de decisión -variantes y sus ventajas e inconvenientes –planificación del proyecto – lógica del proceso, esfuerzo requerido, plazos- gestión de riesgos.
<i>Organización</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Integración inadecuada del grupo de proyecto en la jerarquía de la empresa. - Regulación de las responsabilidades imprecisa o insuficiente. - integración insuficiente o excesiva del usuario (cliente) en el equipo de proyectos
<i>Personal</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Ningún director de proyectos reconocible (o no puede liderar, no quiere, no debe) - Director de proyectos inadecuado e incorrecto - No superación de resolución de conflictos entre los interesados - Demasiada exigencia respecto a la calificación (campo de actuación, capacidad trabajo equipo, capacidad de liderazgo) - Comunicación insuficiente interna y externa

Ejemplos deficiencias en la gestión de proyectos

14.3.2.3. Aspectos importantes a lo largo del proceso

Se debe tener en cuenta las tareas a realizar y las capacidades disponibles.

Se debe formalizar un plan detallado y, se debe dirigir, activar y estimular la finalización del proyecto

El control de los plazos, contenidos, costes y su supervisión es importante

Además se debe:

- Coordinar y liderar “hacia dentro”
- Coordinar informar “hacia afuera” y “hacia arriba”
- Recoger, transmitir ideas y resultados
- Resolver conflictos
- Preparar la toma de decisiones y aceptar responsabilidades

14.3.2.4. Finalización del proyecto

- Organizar la entrega y llevar cabo un curso de formación, en caso de necesidad. También llevar a cabo la liquidación y, por último, un periodo de recepción de críticas y posibles aspectos a mejorar que serán fundamentales para el siguiente proyecto.

14.3.2.5. Marketing del proyecto

Marketing = Saber, lo que es valioso, importante e interesante para el cliente

El director de proyectos tiene tres tipos de clientes:

- Solicitante del proyecto, contratante, instancia de última decisión (el que paga).
- Usuario,
- Grupo de proyecto

Ámbito de interés del contratante:

- Trabajo eficiente del equipo de proyectos
- Limitación del ámbito de actuación del proyecto
- Propuestas y soluciones claras
- Cumplimiento de costes y plazos

Ámbito de interés del usuario:

- Ventajas reconocibles en el presente, no a largo plazo
- Aplicación de las propias ideas y reconocimiento en el resultado final
- Confianza en la calidad del resultado

Ámbito de interés del grupo de proyectos:

- Progreso exitoso del proyecto
- Reconocimiento del trabajo

14.3.3. Gestión de proyectos institucional

14.3.3.1. Personas participantes

- Cliente del proyecto
- Comisión de proyectos
- Director de proyectos
- Equipo de trabajo

14.3.3.2. Formas de organización en los proyectos

El proyecto se puede llevar a cabo según distintas formas de organización dependiendo de la capacidad del director y el grado de libertad del equipo de trabajo respecto a la configuración de las tareas. sobre todo en la coordinación y clasificación de los recursos disponibles.

1- Configuración de una nueva organización para proyecto (organización pura.)

Miembros de l equipo de proyectos son “rescatados” de diversos departamentos de y puestos a disposición al nuevo director de proyecto, que será temporalmente su superior.

Ventajas.

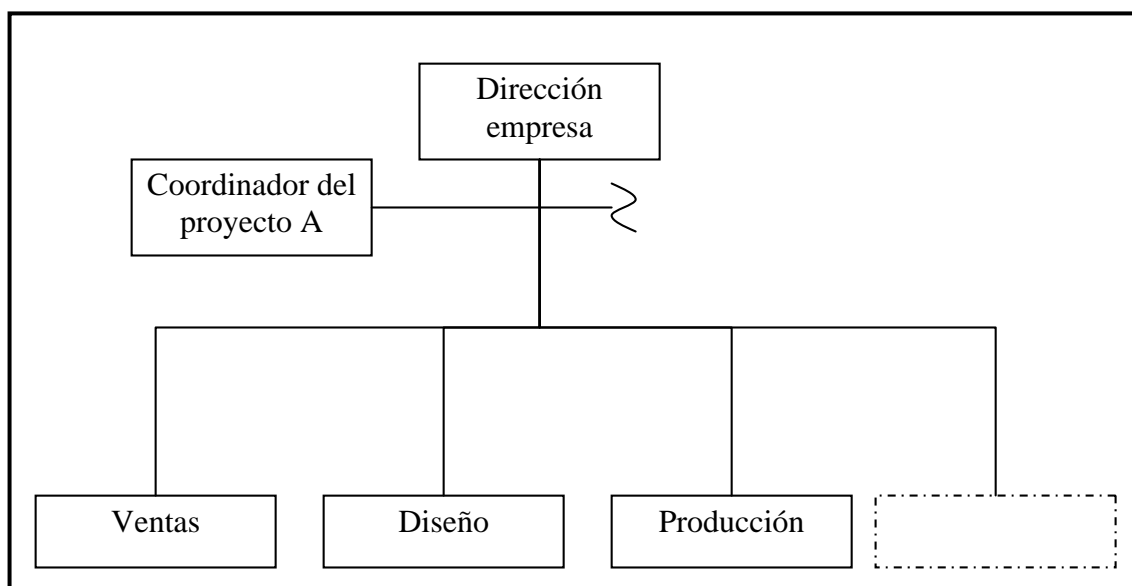
Inconvenientes:

2- Configuración de la organización de proyecto con influencia de la estructura general

Los miembros del equipo de proyectos permanecen en sus departamentos. La coordinación la lleva cabo el coordinador del proyecto.

Ventajas: Alto grado de flexibilidad respecto a la introducción de personal, ninguna variación de la estructura organizativa

Inconvenientes: menos contundente. Menor implicación

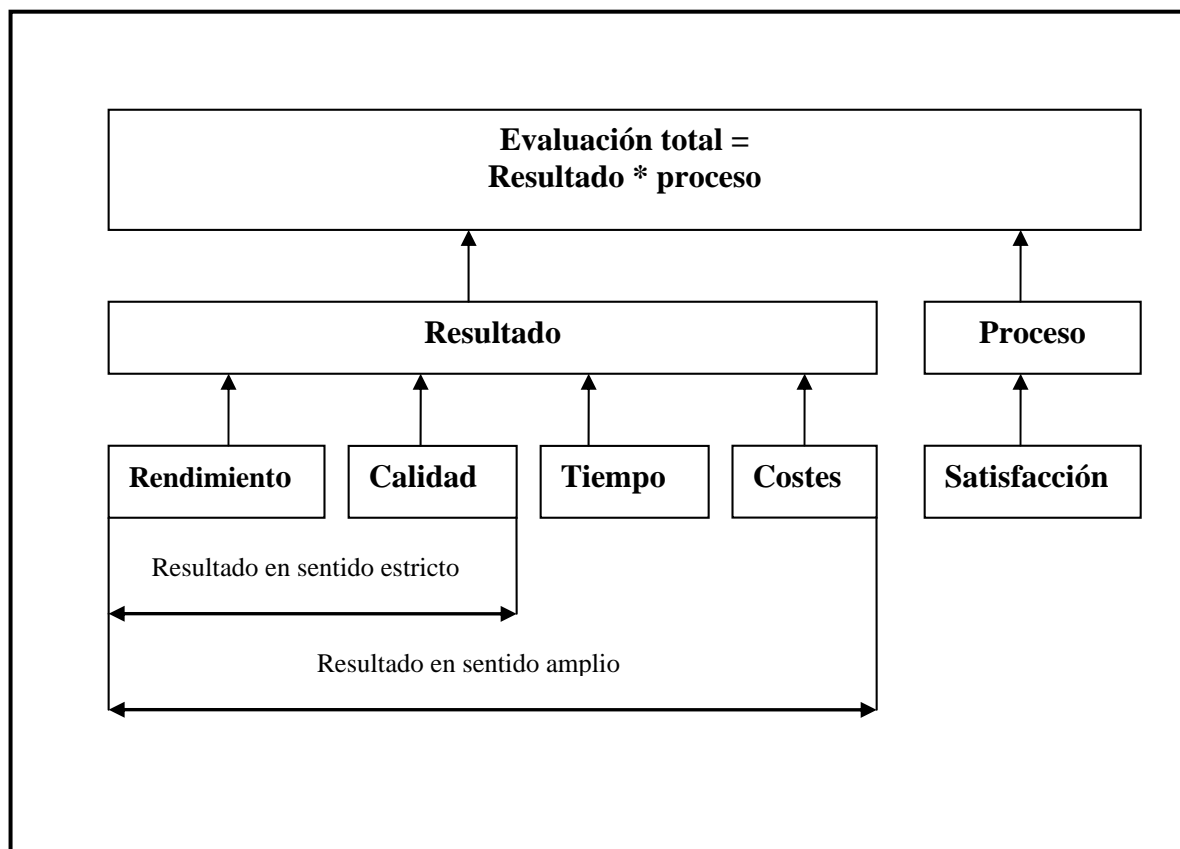


3-Organización de proyectos matriz (mezcla anteriores)

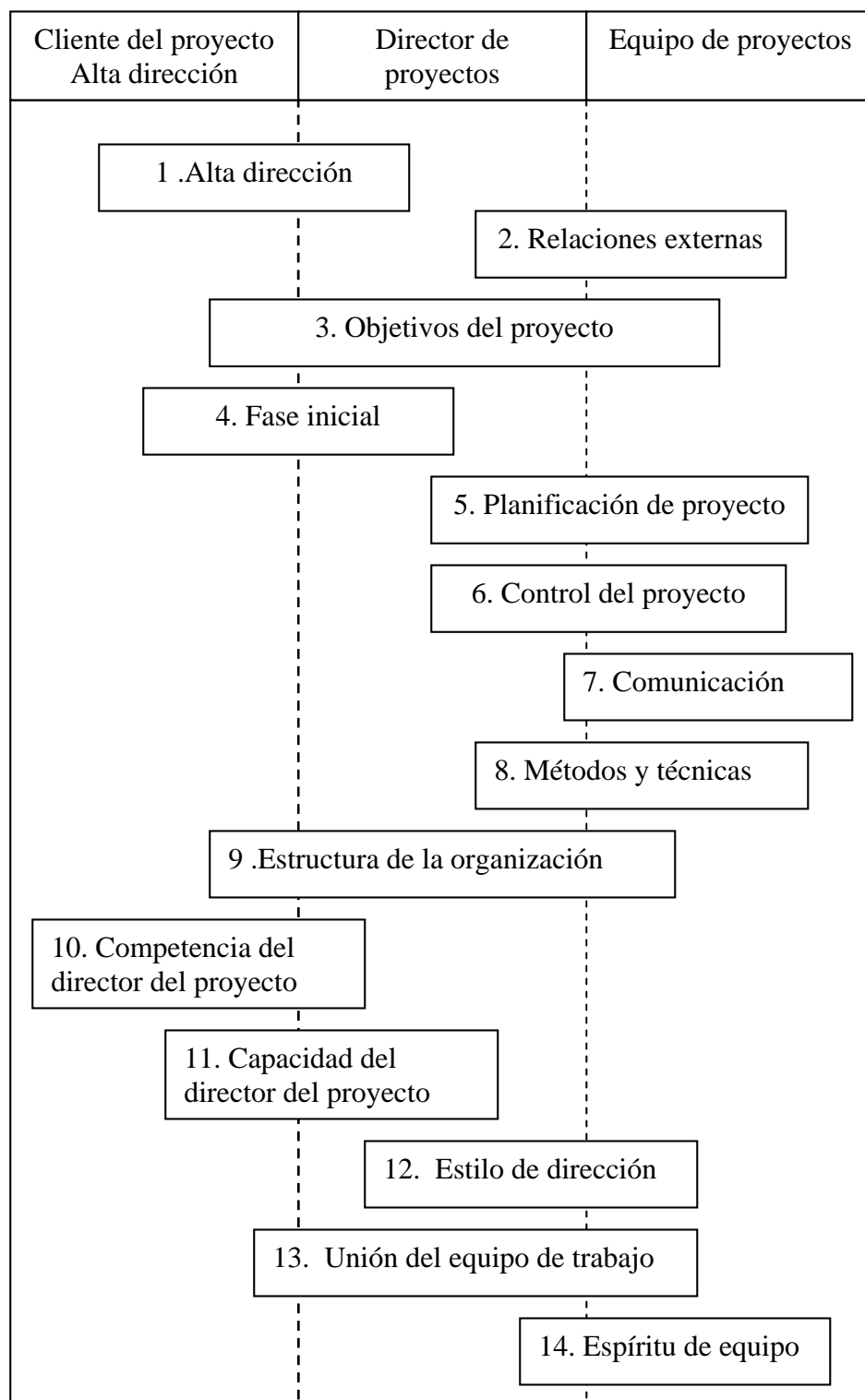
14.3.7. Componentes del éxito en la gestión de proyectos (de W.Keplinger)

¿Qué es un proyecto con éxito?

Criterios de evaluación



14 características críticas de éxito



1. Alta dirección
2. Buenas relaciones externas
3. Objetivos del proyecto claros y definidos
4. Atención la fase de inicio
5. Planificación del proyecto suficiente (organización, procedimiento)
6. Control de proyecto adecuado
7. Información y Comunicación abierta y directa
8. introducción de métodos técnicas adecuadas
9. Estructura de organización no burocrática y conveniente a la situación
10. Competencia suficiente del director de proyectos (DP)
11. Capacidad, Autoridad, Experiencia del director de proyectos
12. Estilo de dirección del director de proyectos adaptada
13. Unión de un adecuado grupo de trabajo
14. Equipo de trabajo motivado

15. LEAN MANUFACTURING. SEIS SIGMA. KAIZEN

15.1. Lean Manufacturing

Lean manufacturing (Manufactura esbelta) es una filosofía de gestión enfocada a la reducción de los 7 tipos de "**desperdicios**" (sobreproducción, tiempo de espera, transporte, exceso de procesado, inventario, movimiento y defectos) en productos manufacturados. Eliminando el despilfarro, la calidad mejora, y el tiempo de producción y el costo se reducen. Las herramientas "lean" (en inglés, "sin grasa") incluyen procesos continuos de análisis (kaizen), producción "pull" (en el sentido de kanban), y elementos y procesos "a prueba de fallos" (poka yoke).

Un aspecto crucial es que la mayoría de los costes se calculan en la etapa de diseño de un producto. A menudo un ingeniero especificará materiales y procesos conocidos y seguros a expensas de otros baratos y eficientes. Esto reduce los riesgos del proyecto, o lo que es lo mismo, el coste según el ingeniero, pero a base de aumentar los riesgos financieros y disminuir los beneficios. Las buenas organizaciones desarrollan y repasan listas de verificación para validar el diseño del producto.

Los principios clave del **lean manufacturing** son:

- Calidad perfecta *a la primera* - búsqueda de cero defectos, y detección y solución de los problemas en su origen
- Minimización del despilfarro – eliminación de todas las actividades que no son de valor añadido y redes de seguridad, optimización del uso de los recursos escasos (capital, gente y espacio)
- Mejora continua – reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la productividad y compartir la información
- Procesos "pull": los productos son tirados (en el sentido de solicitados) por el cliente final, no empujados por el final de la producción
- Flexibilidad – producir rápidamente diferentes mezclas de gran variedad de productos, sin sacrificar la eficiencia debido a volúmenes menores de producción
- Construcción y mantenimiento de una relación a largo plazo con los proveedores tomando acuerdos para compartir el riesgo, los costes y la información

Lean es básicamente todo lo concerniente a obtener las cosas correctas en el lugar correcto, en el momento correcto, en la cantidad correcta, minimizando el despilfarro, siendo flexible y estando abierto al cambio.

Ingeniería industrial

En ingeniería industrial, el proceso empieza generalmente con un equipo de revisión de materiales y procesos. El equipo incluye un contable de costos e ingenieros de diseño y de producción. Bastante a menudo, las piezas pueden combinarse en un único molde de inyección de plástico o usar piezas fundidas para reducir los costes de fabricación y montaje. Los sistemas de fijación se eliminan, reducen o estandarizan. Se eliminan las tolerancias (dimensiones críticas), o se amplían y adaptan a los procesos de producción para alcanzar el 100% de piezas conformes. Se eliminan los ajustes.

Se estiman el coste de los útiles y de cualquier maquinaria de producción, y se establece la viabilidad financiera con el retorno de la inversión. A menudo es esencial la reutilización de la maquinaria existente y de las capacidades.

En algunos casos, el punto crucial está en la sustitución de materiales que requieren menos tiempo de procesado.

15.2. Seis Sigma

Seis Sigma es una metodología de mejora de procesos, centrada en la eliminación de defectos o fallas en la entrega de un producto o servicio al cliente. La meta de 6 Sigma es llegar a un máximo de 3,4 “defectos” por millón de eventos u oportunidades, entendiéndose como “defecto”, cualquier evento en que un producto o un servicio no logra cumplir los requerimientos del cliente.

Obtener 3,4 defectos en un millón de oportunidades es una meta bastante ambiciosa, pero logable, si se considera que normalmente en un proceso el porcentaje de defectos es cercano al 10%, o sea 100.000 defectos en un millón de instancias. 3,4 defectos en un millón de oportunidades es casi decir “cero defectos”.

Dentro de los beneficios que se obtienen del Seis Sigma están: mejoramiento de la rentabilidad y la productividad. Una diferencia importante con relación a otras metodologías es la orientación al cliente.

Historia

Fue iniciado en Motorola el año 1982 por el ingeniero Bill Smith, como una estrategia de negocios y mejora de la calidad, pero posteriormente mejorado y popularizado por General Electric.

Los resultados para Motorola hoy en día son los siguientes: Incremento de la productividad de un 12,3 % anual; reducción de los costos de no calidad por encima de un 84,0 %; eliminación del 99,7 % de los defectos en sus procesos; ahorros en costos de manufactura sobre los Once Billones de dólares y un crecimiento anual del 17,0 % compuesto sobre ganancias, ingresos y valor de sus acciones.

El costo en entrenamiento de una persona en Seis Sigma se compensa ampliamente con los beneficios obtenidos a futuro. Motorola asegura haber ahorrado 17 mil millones de dólares desde su implementación, por lo que muchas otras empresas han decidido adoptar este método.

Proceso

El proceso **Seis Sigma** se caracteriza por 5 etapas bien concretas:

1. **Definir** el problema o el defecto
2. **Medir** y recopilar datos
3. **Analizar** datos
4. **Mejorar**
5. **Controlar**

Las metodologías son : DMAIC, DMADV y PDCA-SDCA

- DMAIC = (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar)
- DMADV = (Definir, Medir, Analizar, Diseñar y Verificar)
- PDCA-SDCA = (Planificar, Ejecutar, Verificar y Actuar)-(Estandarizar, Ejecutar, Verificar y Actuar)

D (DEFINIR)

En la fase de definición se identifican los posibles proyectos Seis Sigma, que deben ser evaluados por la dirección para evitar la inadecuada utilización de recursos. Una vez seleccionado el proyecto, se prepara y se selecciona el equipo más adecuado para ejecutarlo, asignándole la prioridad necesaria.

¿Qué procesos existen en su área? ¿De cuáles actividades (procesos) es usted el responsable? ¿Quién o quiénes son los dueños de estos procesos? ¿Qué personas interactúan en el proceso, directa e indirectamente? ¿Quiénes podrían ser parte de un equipo para cambiar el proceso? ¿Tiene actualmente información del proceso? ¿Qué tipo de información tiene? ¿Qué procesos tienen mayor prioridad de mejorarse?

M (MEDIR)

La fase de medición consiste en la caracterización del proceso identificando los requisitos clave de los clientes, las características clave del producto (o variables del resultado) y los parámetros (variables de entrada) que afectan al funcionamiento del proceso y a las características o variables clave. A partir de esta caracterización se define el sistema de medida y se mide la capacidad del proceso.

¿Sabe quiénes son sus clientes? ¿Conoce las necesidades de sus clientes? ¿Sabe qué es crítico para su cliente, derivado de su proceso? ¿Cómo se desarrolla el proceso? ¿Cuáles son los pasos? ¿Qué tipo de pasos compone el proceso? ¿Cuáles son los parámetros de medición del proceso y cómo se relacionan con las necesidades del cliente? ¿Por qué son esos los parámetros? ¿Cómo obtiene la información? ¿Qué tan exacto o preciso es su sistema de medición?

A (ANALIZAR)

En la fase, análisis, el equipo evalúa los datos de resultados actuales e históricos. Se desarrollan y comprueban hipótesis sobre posibles relaciones causa-efecto utilizando las herramientas estadísticas pertinentes. De esta forma el equipo confirma los determinantes del proceso, es decir las variables clave de entrada o "pocos vitales" que afectan a las variables de respuesta del proceso.

¿Cuáles son las especificaciones del cliente para sus parámetros de medición? ¿Cómo se desempeña el proceso actual con respecto a esos parámetros? Muestre los datos. ¿Cuáles son los objetivos de mejora del proceso? ¿Cómo los definió? ¿Cuáles son las posibles fuentes de variación del proceso? Muestre cuáles y qué son. ¿Cuáles de esas fuentes de variación controla y cuáles no? De las fuentes de variación que controla ¿Cómo las controla y cuál es el método para documentarlas? ¿Monitorea las fuentes de variación que no controla?

I (MEJORAR)

En la fase de mejora el equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta que interese) para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso. Por último se determina el rango operacional de los parámetros o variables de entrada del proceso.

¿Las fuentes de variación dependen de un proveedor?. Si es así, cuáles son?. ¿Quién es el proveedor? y ¿Qué está haciendo para monitorearlas y/o controlarlas? ¿Qué relación hay entre los parámetros de medición y las variables críticas? ¿Interactúan las variables críticas? ¿Cómo lo definió? Muestre los datos. ¿Qué ajustes a las variables son necesarios para optimizar el proceso? ¿Cómo los definió? Muestre los datos

C (CONTROLAR)

Fase, control, consiste en diseñar y documentar los controles necesarios para asegurar que lo conseguido mediante el proyecto Seis Sigma se mantenga una vez que se hayan implementado los cambios. Cuando se han logrado los objetivos y la misión se dé por finalizada, el equipo informa a la dirección y se disuelve.

Para las variables ajustadas ¿Qué tan exacto o preciso es su sistema de medición? ¿Cómo lo definió? Muestre los datos. ¿Qué tanto se ha mejorado el proceso después de los cambios? ¿Cómo lo define? Muestre los datos. ¿Cómo hace que los cambios se mantengan? ¿Cómo monitorea los procesos? ¿Cuánto tiempo o dinero ha ahorrado con los cambios? ¿Cómo lo está documentando? Muestre los datos

RESULTADOS

Conceptualmente los resultados de los proyectos Seis Sigma se obtienen por dos caminos. Los proyectos consiguen, por un lado, mejorar las características del producto o servicio, permitiendo conseguir mayores ingresos y, por otro, el ahorro de costos que se deriva de la disminución de fallas o errores y de los menores tiempos de ciclo en los procesos.

Si el promedio del proceso es igual al valor meta, entonces el proceso está centrado, de lo contrario se dice que está descentrado. El nivel de calidad puede ser expresado como k sigma, en donde k se obtiene de dividir la mitad de la tolerancia entre la desviación estándar del proceso. Por ejemplo si tenemos un proceso con una meta

de 100 y una tolerancia de más menos 12, si la desviación estándar S , es igual a 4 el proceso tiene un nivel de calidad de 3 sigma y si la desviación estándar es 2, el proceso tiene un nivel de calidad de 6 sigma.

Poka Yoke

Un poka yoke (en japonés ポカヨケ, literalmente a prueba de errores) es un dispositivo (generalmente) destinado a evitar errores; algunos autores manejan el poka yoke como un sistema anti-tonto el cual garantiza la seguridad de los usuarios de cualquier maquinaria, proceso o procedimiento, en el cual se encuentren relacionados, de esta manera, no provocando accidentes de cualquier tipo; originalmente que piezas mal fabricadas siguieran en proceso con el consiguiente costo. Estos dispositivos fueron introducidos en Toyota en la década de los 60, por el ingeniero Shigeo Shingo dentro de lo que se conoce como Sistema de Producción Toyota. Aunque con anterioridad ya existían poka yokes, no fue hasta su introducción en Toyota cuando se convirtieron en una técnica, hoy común, de calidad.

Afirmaba Shingo que la causa de los errores estaba en los trabajadores y los defectos en las piezas fabricadas se producían por no corregir aquéllos. Consecuente con tal premisa cabían dos posibilidades u objetivos a lograr con el poka-yoke:

- Imposibilitar de algún modo el error humano; por ejemplo, los cables para la recarga de baterías de teléfonos móviles y dispositivos de corriente continua sólo pueden conectarse con la polaridad correcta, siendo imposible invertirla, ya que los pines de conexión son de distinto tamaño o forma.
- Resaltar el error cometido de tal manera que sea obvio para el que lo ha cometido. Shingo cita el siguiente ejemplo: un trabajador ha de montar dos pulsadores en un dispositivo colocando debajo de ellos un muelle; para evitar la falta de éste último en alguno de los pulsadores se hizo que el trabajador cogiera antes de cada montaje dos muelles de la caja donde se almacenaban todos y los depositase en una bandeja o plato; una vez finalizado el montaje, el trabajador se podía percatar de inmediato del olvido con un simple vistazo a la bandeja, algo imposible de hacer observando la caja donde se apilaban montones de muelles.

Actualmente los poka yokes suelen consistir en:

- un sistema de detección, cuyo tipo dependerá de la característica a controlar y en función del cual se suelen clasificar, y
- un sistema de alarma (visual y sonora comúnmente) que avisa al trabajador de producirse el error para que lo subsane.

15.3.Kaizen

Kaizen (改善, Japonés para "cambio para mejorar" o "mejoramiento"; el uso común de su traducción al castellano es "mejora continua" o "mejoramiento continuo").

En su contexto este artículo trata de Kaizen como una estrategia o metodología de calidad en la empresa y en el trabajo, tanto individual como colectivo. Kaizen es hoy una palabra muy relevante en varios idiomas, ya que se trata de la filosofía asociada al Sistema de Producción Toyota, empresa fabricante de vehículos de origen japonés.

“¡Hoy mejor que ayer, mañana mejor que hoy!” es la base de la milenaria filosofía Kaizen, y su significado es que siempre es posible hacer mejor las cosas. En la cultura japonesa está implantado el concepto de que ningún día debe pasar sin una cierta mejora.

Durante los años 50 del siglo pasado, en Japón, la ocupación de las fuerzas militares estadounidenses trajo consigo expertos en métodos estadísticos de Control de calidad de procesos que estaban familiarizados con los programas de entrenamiento denominados TWI (*Training Within Industry*) cuyo propósito era proveer servicios de consultoría a las industrias relacionadas con la Guerra.

Los programas TWI durante la posguerra se convirtieron en instrucción a la industria civil japonesa, en lo referente a métodos de trabajo (control estadístico de procesos). Estos conocimientos metodológicos los impartieron W. Edwards Deming y Joseph M. Juran; y fueron muy fácilmente asimilados por los japoneses. Es así como se encontraron la inteligencia emocional de los orientales (la milenaria filosofía de superación), y la inteligencia racional de los occidentales y dieron lugar a lo que ahora se conoce como la estrategia de mejora de la calidad Kaizen. La aplicación de esta estrategia a su industria llevó al país a estar entre las principales economías del mundo.

Este concepto filosófico, elemento del acervo cultural del Japón, se lo lleva a la práctica y no sólo tiene por objeto que tanto la compañía como las personas que trabajan en ella se encuentren bien hoy, sino que la empresa es impulsada con herramientas organizativas para buscar siempre mejores resultados.

Partiendo del principio de que el tiempo es el mejor indicador aislado de competitividad, actúa en grado óptimo al reconocer y eliminar desperdicios en la empresa, sea en procesos productivos ya existentes o en fase de proyecto, de productos nuevos, del mantenimiento de máquinas o incluso de procedimientos administrativos.

Su metodología trae consigo resultados concretos, tanto cualitativos como cuantitativos, en un lapso relativamente corto de tiempo y a un bajo costo (por lo tanto, aumenta el beneficio) apoyado en la sinergia que genera el trabajo en equipo de la estructura formada para alcanzar las metas establecidas por la dirección de la compañía.

Fue Kaoru Ishikawa el que retoma este concepto para definir como la mejora continua o Kaizen , se puede aplicar a los procesos , siempre y cuando se conozcan todas las variables del proceso .

Etimología

Los caracteres originales kanji para esta palabra son:

En Japonés esto se pronuncia 'kaizen'.

- 改 ('kai') KAI significa 'cambio' o 'la acción de enmendar'.
- 善 ('zen') ZEN significa 'bueno'.