

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA**

**LA GESTION ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO PARA  
ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS**

**ELABORADO POR: DIEGO F. BERNI P.  
DIRECTOR: ING. SALOMON QUITO**

**2001 - 2002**

**Quito - Ecuador**

## **DEDICATORIA:**

Esta tesis dedico a mi madre y hermana porque sin su apoyo, paciencia y confianza nunca hubiera podido conseguir y entender el verdadero significado de responsabilidad y de lo que es la vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por ser la luz que me ha guiado y que con su ayuda y bendición me ha permitido desarrollarme como persona y entender lo bella que es la vida.

Doy gracias a mi padre por su respaldo, ejemplo y apoyo incondicional.

Doy gracias a mi hermano Edwin , por apoyarme, entenderme y enseñarme el verdadero significado de las palabras gratitud y esperanza.

Doy gracias a toda mi familia por brindarme su cariño, comprensión y apoyo.

Doy gracias a mi enamorada Andrea Araque por brindarme su amor, confianza y respeto, y con ello poder entender de que cada día se puede mejorar y seguir soñando.

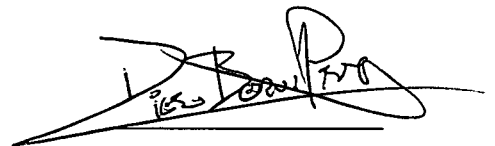
Doy gracias a todas las personas que me quieren por brindarme su respaldo y ayuda.

Doy gracias a la Universidad Internacional SEK y a todo sus profesores por impartirme sus conocimientos, sabiduría y ejemplo, con un mayor reconocimiento al Ing. Salomón Quito.

Doy gracias a mis amigos y compañeros por su amistad sincera.

## **DECLARATORIA**

Yo Diego Berni Pinto de cédula 171053135-9 declaro libre y voluntariamente, que la tesis **LA GESTION ADMINISTRATIVA COMO INSTRUMENTO PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS** es el resultado de mi investigación original, de no ser así me someto a las sanciones que la universidad considere pertinentes y a las sanciones de la República del Ecuador.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Diego Berni P.', with a long horizontal stroke extending to the left.

Diego Berni P.

# **INDICE**

# INDICE

<b>Introducción</b> .....	i
---------------------------	---

## **CAPITULO I: MARCO TEORICO**

---

<b>1.1</b> Nuevas tendencias en la administración de negocios.....	1
<b>1.1.1</b> Definición de administración .....	1
<b>1.2</b> Nuevos modelos y tendencias administrativas de negocios.....	2
<b>1.2.1</b> Benchmarking .....	2
<b>1.2.2</b> Administración de la calidad total .....	3
<b>1.2.3</b> Just in time.....	6
<b>1.2.4</b> El proceso de abastecimiento estratégico .....	8
<b>1.2.5</b> Outsourcing.....	9
<b>1.3</b> Influencias principales sobre la administración y la contabilidad de un negocio.....	10
<b>1.3.1</b> Contabilidad.....	10
<b>1.3.2</b> Funciones de la gerencias general y de las gerencias especializadas.....	11
<b>1.3.2.1</b> Funciones gerenciales de la gerencia general.....	11
<b>1.3.2.2</b> Funciones auxiliares de la gerencia administrativa.....	11
<b>1.3.2.3</b> Funciones operativas de la gerencia de producción de bienes.....	12
<b>1.3.2.4</b> Funciones operacionales de la gerencia de ventas.....	12
<b>1.3.2.5</b> Funciones operacionales de la gerencia de compras.....	12
<b>1.4</b> Integración de bloques económicos.....	14
<b>1.5</b> La ventaja competitiva de las naciones.....	14
<b>1.5.1</b> Globalización y competitividad.....	15
<b>1.5.1.1</b> La posición relativa actual y la vista hacia delante.....	17
<b>1.5.1.2</b> La posición relativa actual y la vista del pasado hacia el presente.....	17
<b>1.6</b> Estrategia competitiva.....	18
<b>1.6.1</b> Estructura del sector en el que compite la empresa.....	18
<b>1.7</b> Influencia de los gobiernos en la competitividad.....	19
<b>1.8</b> Proceso administrativo.....	21
<b>1.8.1</b> Importancia de la planeación administrativa.....	22
<b>1.8.2</b> Importancia de la organización.....	23

1.8.3	Importancia de la dirección.....	23
1.8.4	Importancia del control administrativo.....	23
1.9	Importancia de la toma de decisiones administrativas.....	25

## **CAPITULO II: LA CADENA DE VALOR**

---

2.1	Antecedentes.....	26
2.2	Teoría del valor .....	27
2.2.1	Actividades primarias.....	28
2.2.1.1	Logística interna .....	28
2.2.1.2	Operaciones.....	29
2.2.1.3	Logística externa .....	29
2.2.1.4	Mercadotecnia y ventas.....	29
2.2.1.5	Servicio.....	29
2.3	Actividades de apoyo.....	30
2.3.1	Abastecimiento .....	30
2.3.2	Desarrollo de tecnología.....	30
2.3.3	Administración de recursos humanos.....	31
2.3.4	Infraestructura de la empresa.....	31
2.4	Modelos de la cadena de valor.....	32
2.4.1	Logística interna .....	32
2.4.2	Operaciones.....	33
2.4.3	Logística externa.....	35
2.4.4	Mercadotecnia y ventas .....	35
2.4.5	Servicio.....	37
2.5	Abastecimiento, gestión de la información, infraestructura.....	38
2.6	Administración de recursos humanos, capacitación y entrenamiento.....	39
2.7	Actividades tecnológicas.....	40
2.8	Gestión de calidad.....	41
2.9	La generación de valor en las empresas.....	43
2.10	Matriz FODA.....	46
2.10.1	Antecedentes.....	46
2.10.2	Componentes de la matriz Foda.....	46

## CAPITULO III: TOMA DE DECISIONES

---

3.1	Introducción.....	51
3.1.1	¿Cómo detectar problemas y oportunidades?.....	52
3.1.1.1	El proceso para detectar problemas.....	53
3.1.1.2	¿Cómo detectar oportunidades?.....	54
3.2	Definición.....	54
3.3	Racionalidad en la toma de decisiones.....	55
3.3.1	Racionalidad limitada.....	56
3.4	Características de la toma de decisiones.....	57
3.4.1	Falta de estructura.....	58
3.4.2	Incertidumbre y riesgo.....	60
3.4.3	Conflicto.....	61
3.5	Etapas de la toma de decisiones.....	62
3.5.1	Identificación y diagnostico del problema.....	62
3.5.2	Generación de las soluciones alternativas.....	63
3.5.3	Evaluación de alternativas.....	64
3.5.4	Selección de la mejor alternativa.....	65
3.5.5	Implementación de la decisión.....	66
3.5.6	Evaluación de la decisión.....	67
3.6	La mejor decisión.....	69
3.7	Barreras para la toma de decisiones.....	69
3.7.1	Prejuicios psicológicos.....	70
3.7.2	Presiones de tiempo.....	71
3.7.3	Realidades sociales.....	71
3.8	Los pros y los contras de utilizar un grupo para tomar decisiones.....	72
3.9	Los procedimientos que se deben utilizar para dirigir un equipo de toma de decisiones.....	72
3.10	Como fomentar decisiones creativas.....	73
3.11	Los procesos a través de los cuales se toman decisiones en las organizaciones.....	74
3.12	Como tomar decisiones en una crisis.....	74



## **CAPITULO IV: APLICACIÓN PRATICA (IESS)**

---

<b>4.1</b>	<b>Apertura de un espacio de opinión.....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Objetivo general.....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Actividades.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2</b>	<b>Plan estratégico IESS.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Defensa del instituto.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.1.1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.1.2</b>	<b>Visión.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.1.3</b>	<b>Misión.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.1.4</b>	<b>Principios.....</b>	<b>78</b>
<b>4.2.1.5</b>	<b>Valores.....</b>	<b>79</b>
<b>4.2.1.6</b>	<b>Paradigma.....</b>	<b>79</b>
<b>4.3</b>	<b>Análisis Foda.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Fortalezas.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Oportunidades.....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Debilidades.....</b>	<b>83</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Amenazas.....</b>	<b>84</b>
<b>4.4</b>	<b>Acciones estratégicas ofensivas.....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Aprovechar el apoyo de la sociedad al proceso de cambio.....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Ampliar la cobertura.....</b>	<b>85</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Mantener la obligatoriedad de la ley.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Aprovechar los convenios con organismos nacionales e internacionales.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4.5</b>	<b>Ejercer la autonomía institucional.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4.6</b>	<b>Mantener la capacidad de atención a la realidad social y Económica del país.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4.7</b>	<b>Mantener la puntualidad en el pago de obligaciones.....</b>	<b>86</b>
<b>4.4.8</b>	<b>Agilizar la concesiones prestaciones y servicios.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5</b>	<b>Acciones estratégicas defensivas.....</b>	<b>87</b>
<b>4.5.1</b>	<b>Recuperación económica – financiera del IESS.....</b>	<b>87</b>

4.5.2	Mejorar las prestaciones de jubilación y seguros de muerte para cotizantes de altos ingresos.....	88
4.5.3	Despolitizar la institución y evitar la corrupción.....	88
4.5.4	Modernizar la institución.....	88
4.5.5	Mejorar y ampliar la prestación de salud.....	89
4.5.6	Adoptar el marco jurídico a la transformación institucional.....	91
4.5.7	Mejorar la administración de recursos humanos.....	92
4.5.8	Evitar el colapso informático.....	92
4.6	Estrategia general.....	93
4.6.1	A corto plazo.....	93
4.6.2	A mediano plazo.....	98
4.6.3	A largo plazo.....	99
4.7	Fortalecimiento gremial y ampliación de su base.....	99

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

---

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>101</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>103</b>

### **BIBLIOGRAFIA**

### **ANEXOS**

# **INTRODUCCION**

## INTRODUCCIÓN

Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales.

Cuando los departamentos deben arreglárselas por su cuenta, siempre recurrirán a métodos que corresponden a su especialización y a los incentivos de los jefes. Pero, tomados en conjunto, estos métodos rara vez representan la mejor estrategia.

La importancia que, tanto en Ecuador como en el extranjero, las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. En efecto, con ella se garantiza que por lo menos las políticas de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes. Al aumentar la atención que se presta a la planeación estratégica, se han puesto de relieve las preguntas que desde hace mucho interesan a los administradores: ¿qué impulsa a la competencia en mi industria o en los sectores industriales donde pienso entrar?, ¿qué medidas adoptarán probablemente los competidores y cuál es la mejor manera de responder?, ¿cómo evolucionará mi industria?, ¿cuál es la mejor manera de posicionarla para que compita a largo plazo?

Sin embargo, el interés por los procesos de la planeación estrategia formal se ha centrado en plantear las preguntas anteriores de modo organizado y riguroso en vez de contestarlas. Las técnicas que proponen –a menudo las compañías consultoras- se refieren a las empresas diversificadas y no a la perspectiva de la industria. O bien consideran tan solo un aspecto de la estructura de la industria, como el comportamiento de los costos, que no podemos esperar que capte toda la riqueza y complejidad de la competencia en ese sector.

**TESIS SOBRE EL TEMA:**

**“LA GESTION ADMINISTRATIVA COMO  
INSTRUMENTO PARA ALCANZAR LA  
COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS”**

# **CAPITULO I**

## **“MARCO TEORICO”**

# CAPITULO I

## “MARCO TEORICO”

### 1.1 NUEVAS TENDENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

#### 1.1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.-

Técnicamente, la administración, significa el conjunto de normas y reglas dictadas por un directivo, las mismas que deberán ser aplicadas por subalternos.ð

Alejándonos un poco de esta definición y adentrándonos en lo que realmente significa el arte de administrar, podemos decir que: la administración es el conocimiento; instintivo, casual, técnico; adquirido por la persona o grupos de personas que se encuentran a cargo de una organización; que nos ayuda a crear y mantener un ambiente en el cual los empleados se sientan identificados.

Existen varias clases de administración como es la administración de justicia, económica, fiduciaria, diocesana, militar, financiera, comercial, entre otras, sin embargo todas descansan sobre los mismos principios de orden y aceptación. A principios del siglo XX, la misión de las empresas era netamente económica, sin embargo con el paso del tiempo la participación de la empresa en la sociedad ha aumentado.

---

ðSOPENA Diccionario enciclopédico, concepto.



## **1.2 NUEVOS MODELOS Y TENDENCIAS ADMINISTRATIVAS EN NEGOCIOS**

Existen varios modelos administrativos que sirven de gran ayuda en la gestión empresarial, y que hoy en día están siendo aplicados en pequeñas, medianas y grandes empresas de países altamente industrializados y abiertos al cambio.

Dentro de estos nuevos modelos y tendencias administrativas en negocios podemos citar:

- Benchmarking.
- Administración de la Calidad Total.
- Just in Time.
- Administración de la Cadena de Abastecimiento de Planeación Estratégica.
- Administración de la Cadena de Valor.
- Outsourcing.

### **1.2.1 Benchmarking.-**

El Benchmarking es un proceso que estimula cambios y mejoras en las empresas a base de la información recopilada, midiendo de esta forma el desempeño tanto propio como de otros, este proceso debe ser sistemático, formal y organizado para promover un conjunto de acciones en un orden particular, dando de esta forma una secuencia coherente de pasos que cualquier miembro de la organización pueda seguir.

Permite, comparar, medir, diagnosticar y evaluar entre otras cosas, los servicios, los procesos de trabajo, funciones gerenciales y ejecutivas, etc.; facilitando de esta forma el desempeño de una persona en la empresa.

El Benchmarking es un modelo y tendencia muy popular hoy en día en el mundo de los negocios, es usado con mucho éxito por compañías como Ford, Xerox, AT&T, Motorola y Toyota, entre otras.

Esta expresión pasa a ser parte del mundo comercial a principios de los ochenta, cuando la empresa Xerox la utilizó para sus procesos con los de sus competidores directos o con compañías reconocidas como líderes de su industria. El primer paso para realizar Benchmarking es analizar que procesos se desean mejorar dentro de la empresa, habiendo hecho esto, lo que sigue es la recolección y análisis de información de las empresas:

- Competidoras.
- Empresas fabricantes de productos comparativos y complementarios.
- Empresas diferentes, pero con el mismo proceso de producción, distribución, etc.
- Empresas líderes en el mercado.

El equipo de investigación, será el responsable de realizar la evaluación comparativa entre empresas, este análisis permitirá desarrollar y determinar las estrategias concernientes al área que se desee mejorar.

### **1.2.2 Administración de la Calidad Total.-**

La calidad expresada en su terminología más simple, significa el conjunto de cualidades que posee un bien o un servicio, partiendo de esta definición nos es fácil comprender y asegurar que la Administración de la Calidad Total es una tendencia, modelo y estrategia moderna que esta enfocada única y exclusivamente a la satisfacción del cliente tanto interno como externo.

Esta tendencia y modelo administrativo de negocios, no se refiere solo al producto en si, sino que esta dirigido a la mejora del entorno organizacional y toma a la empresa como modelo, empezando por el gerente general hasta el trabajador de menor rango jerárquico que deben estar comprometidos con los objetivos organizacionales.

El uso de la calidad total tiene como resultado inmediato dos ventajas:

- ◆ Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- ◆ Reduce los costos aumentando la productividad.

“El control de calidad al estilo japonés es una revolución conceptual en la gerencia”.• No cabe la menor duda de que la economía japonesa se ha fortalecido desde la adopción de los modelos y tendencias de calidad total, produciendo y exportando productos buenos a un bajo costo. Los japoneses fueron los pioneros en adoptar este modelo y tendencia, después de la II Guerra Mundial con una ciudad en ruinas, una economía desbastada y una situación comercial desfavorable, Japón inicia los primeros estudios sobre calidad total en el año 49, con un grupo de expertos ingenieros y científicos. La mala racha no duro mucho y se lanzaron a un mercado altamente competitivo gracias a la adopción de los sistemas de calidad.

Los resultados fueron que Japón registra un espectacular crecimiento. La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta.

---

•ESTERFIELD Dale, Total Quality Managemente, 1995, Pag. 1

Es así como en los EE.UU., en 1987 el departamento de comercio crea un programa de control de calidad (C.C.T.), para que de esta manera las empresas estadounidenses recuperen su prestigio y por ende su participación en el mercado, este programa consiste en otorgar un premio de calidad total rigiéndose a ciertas normas y estándares.

Europa tardo algo mas, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Managment (E.F.Q.M.), organización que propone el modelo y tendencia de calidad total (T.Q.M.), que al igual que el americano constituye estrategias encaminadas a mejorar los recursos, reducir costos y optimizar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el desarrollo del proceso productivo.

La base del éxito del proceso de mejoramiento es el establecimiento adecuado de una buena política de calidad, que pueda definir con precisión lo esperado por los empleados; así como también de los productos o servicios que sean brindados a los clientes. Dicha política requiere del compromiso de todos los componentes de la organización.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía.

Para dar efecto a la implementación de esta política, es necesario que los empleados tengan los conocimientos necesarios para conocer las exigencias de los clientes, y de esta manera lograr ofrecerles excelentes productos o servicios que puedan satisfacer o exceder las expectativas.

### **1.2.3 Just in Time.–**

El Justo a Tiempo (J.A.T.), fue desarrollado inicialmente por compañías japonesas como la Toyota, y fue esta tendencia y modelo junto con la de la calidad total, las que más contribuyeron al desarrollo de dicha economía, como es lógico y entendible de que una herramienta que permita el desarrollo de las industrias no puede quedar aislada, pronto se disperso por economías de otros continentes.

El Justo a Tiempo ayuda a reducir costos de producción, inventarios y tiempos de entrega.

La idea básica de Justo a Tiempo es producir un artículo justo a tiempo, para que este sea utilizado en la siguiente estación de trabajo en un proceso de manufactura y posteriormente vendido. Debido a que los inventarios son tomados en este modelo como la raíz de los problemas de producción, estos deben ser eliminados o por lo menos reducidos al mínimo, de esta forma se crea un esquema más flexible, que va de acuerdo con las necesidades de producción, de ahí que el Justo a Tiempo sea diferente a los sistemas tradicionales de stock.

Para reducir inventarios y producir el artículo correcto en el tiempo exacto, con la cantidad adecuada, se requiere de información acerca del tiempo y el volumen de los requerimientos de producción de todas las estaciones de trabajo.

En los enfoques tradicionales, el ensamblaje de los procesos va de atrás hacia adelante, es decir un producto se traslade de una estación de trabajo a otra, este proceso continua hasta llegar a la estación de trabajo final.

En este procedimiento de producción, las necesidades de cantidades de materias primas están siempre en función de la estación de trabajo anterior y no de la siguiente.

En el modelo y tendencia de producción Justo a Tiempo sucede todo lo contrario o sea las referencias de producción provienen del artículo terminado, es decir en el Justo a Tiempo hay que comenzar desde el final de la cadena de ensamblaje e ir hacia atrás hacia todos los componentes de la cadena productiva, incluyendo proveedores y vendedores. De acuerdo a esta orientación una orden es dispuesta por la necesidad de la siguiente estación de trabajo.

El proceso Justo a Tiempo está acompañado por un sistema simple de información llamado KANBAM que es una tarjeta que es pasada de una estación de trabajo hacia su precedente, la cual indica las cantidades requeridas de producción. Así, la necesidad de un inventario para el trabajo en proceso se ve reducida por la exactitud de la etapa de fabricación. Esta reducción indica cualquier pérdida de tiempo, dinero o material.

Con el Justo a Tiempo, el ensamblado general de producción dicta el ritmo y los requerimientos para los procesos precedentes.

Debido a que la incertidumbre de los inventarios ha sido eliminada, el control es esencial para el éxito de la instrumentación del "Justo a Tiempo". Además, ya que el sistema no funcionara si ocurren fallas frecuentes, crea la ineludible necesidad de maximizar el tiempo efectivo y minimizar los defectos, a su vez, se requiere de un programa fornido de control y mantenimiento.

La mayoría de las plantas japonesas operan con solo dos turnos, lo que permite un mantenimiento completo durante el tiempo no productivo y tiene como resultado una tasa mucho más baja de fallas y deterioro de maquinaria que en Estados Unidos.

#### **1.2.4 El Proceso de Abastecimiento Estratégico.-**

El Proceso de Abastecimiento es el conjunto de actividades que permite adquirir los bienes y servicios necesarios que la empresa requiere para su operación, ya sea de fuentes internas como externas; empezando desde esta definición se puede observar que el proceso de abastecimiento va mucho más allá que una simple compra de materias primas e insumos, ya que se encarga de encontrar todo lo que requiere una empresa para su operación.

El abastecimiento tangible e intangible es uno de los primeros eslabones en la cadena de actividades de la empresa y como tal debe ser una función estratégica.

El proceso de abastecimiento ha evolucionado muy poco, sigue siendo un conjunto de actividades llevadas a cabo por un departamento de compras (forma tradicional) en el cual se le ve al proveedor como un enemigo.

Algunos empresarios no consideran aun la importancia de un proceso de abastecimiento estratégico, suelen pensar que es suficiente que su compañía obtenga la cantidad de insumos necesarios para su funcionamiento a un costo aceptable.

El proceso de abastecimiento tradicional tiene poca o nula relación con las demás áreas de la empresa, ya que sus funciones se limitan únicamente a la compra de materiales y no se toma en cuenta al proveedor en las actividades de la empresa, otro problema de este modelo tradicional es que la medida de desempeño es el precio, es decir a menor costo de adquisición mejor labor del departamento, siendo una gran realidad que se puede encontrar un producto de mayor calidad a un costo unitario también mayor, pero que logre disminuir el costo total gracias a la calidad de desempeño que tendrá en el producto final.

Las compañías actuales tienen que cambiar el enfoque que dan a su proceso de abastecimiento, de una postura tradicional a una con visión estratégica, enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa, las principales razones por las que las empresas deben pensar en cambiar su sistema de abastecimiento tradicional por un estratégico, son:

- Reducir los costos totales.
- Mejorar los servicios.
- Optimizar el uso de activos, eliminando los que no sean esenciales para el desarrollo de las actividades centrales de la empresa.

### **1.2.5 Outsourcing.-**

“El outsourcing es la relación contractual entre un vendedor externo y una empresa, en la que el vendedor asume la responsabilidad de una o más funciones que pertenecen a la empresa”.



El outsourcing podría definirse según varios autores como la subcontratación, tercerización o externalización de un proceso o actividad; que no forme parte del núcleo del negocio; a un tercero o empresa especializada en el mismo.

El Outsourcing es una herramienta en el mundo de los negocios que tiene la habilidad de mejorar operaciones mientras reduce costos, liberando capital y tiempo que pueden ser usados en las áreas principales de la empresa. Para un creciente número de organizaciones no queda otra alternativa que adoptar esta herramienta.÷

### **1.3 INFLUENCIAS PRINCIPALES SOBRE LA ADMINISTRACIÓN Y LA CONTABILIDAD DE UN NEGOCIO**

#### **1.3.1 Contabilidad.-**

“Contabilidad es el arte de recoger, resumir, analizar e interpretar datos financieros, para obtener así las informaciones necesarias relacionadas con las operaciones de una empresa”.

## **1.3.2 FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL Y DE LAS GERENCIAS ESPECIALIZADAS**

### **1.3.2.1 Funciones Generales de:**

#### **Gerencia General**

- ◆ Planeación.
- ◆ Organización.
- ◆ Dirección.
- ◆ Supervisión.
- ◆ Coordinación.
- ◆ Control.
- ◆ Información.
- ◆ Evaluación.

### **1.3.2.2 Funciones Auxiliares de:**

#### **Gerencia Administrativa**

- ◆ Administración de Recursos Humanos.
- ◆ Administración de Recursos Económicos y Financieros.
- ◆ Administración de Sistemas y Procedimientos.

### **1.3.2.3 Funciones Operativas de:**

#### **Gerencia de Producción de Bienes**

- ◆ Abastecimiento.
- ◆ Procesamiento.
- ◆ Almacenamiento.

### **1.3.2.4 Funciones Operacionales de:**

#### **Gerencia de Ventas**

- ◆ Mercadotecnia
- ◆ Comercialización
- ◆ Ventas

### **1.3.2.5 Funciones Operacionales de:**

#### **Gerencia de Compras**

- ◆ Cotización.
- ◆ Adquisición.
- ◆ Provisión.

<b>Enfoques Principales.</b>	<b>Efectos sobre la Administración de negocios.</b>	<b>Efectos sobre la contabilidad administrativa.</b>
Incremento de la competencia Alrededor del mundo.	Enfoque al cliente.  Perspectiva Global.	Uso de medidas no financiera en combinación con información contable innovadora y global.
Incremento de la responsabilidad e involucramiento de los empleados.	Los empleados son parte importante importante del negocio, no solamente solamente "trabajadores".  Incremento de los grupos de trabajo trabajo semiautonomos. La autoridad y responsabilidad sé incrementan en los niveles bajos de la organización.	Un mayor enfoque de la mano de obra indirecta como elemento de costo y ya no tanto la mano de obra directa. Medidas de desempeño basadas en equipos de trabajo. Controles personales y medidas personales, reemplazan los estrictos controles y la administrativos centralizada.
Incremento de la velocidad de los cambios.	Cambio de la administración funcional a una administración por procesos.	Desempeño de medidas de proceso además de las medidas funcionales.
Incremento de la innovación.	Tecnología para conseguir Información más rápida y nueva.  La tecnología reemplazada la de obra.	La tecnología de la información que soporta sistemas contables mas complejos. Las horas de mano de obra son menos importantes, mientras que las horas maquina adquiere mayor importancia.  La justificación para invertir en desarrollo de tecnología puede requerir de herramientas nuevas de evaluación financiera.
Surgimiento de organizaciones de servicios.	Disposición de "productos" intangibles. Administración para procesos "pobrementemente" definidos.	Identificación de costos de los productos de servicios. Identificación de los costos de procesos de servicios.

**Elaborado: Diego Berni**

## **1.4 INTEGRACIÓN DE BLOQUES ECONOMICOS**

Con la rápida globalización de los mercados que ha ocurrido desde principios de los años ochenta, y los efectos espectaculares de este crecimiento sobre los patrones del comercio internacional, los países han abandonado rápidamente las políticas que limitaban la afluencia de la inversión extranjera, a favor de regímenes nuevos destinados a atraer ingresos considerables de capital para estimular el crecimiento económico.

Desde entonces, los adelantos mundiales en comunicaciones y mercados de capital han simplificado las operaciones multinacionales y han fomentado el desarrollo de fuentes de insumos, producción y ensamble de bienes y distribución a los mercados finales, cada vez más flexibles e internacionales.

## **1.5 LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES**

La ventaja competitiva se crea y se mantiene mediante un proceso altamente localizado. Las diferencias a escala nacional en estructuras económicas, valores, culturas, instituciones e historias contribuyen profundamente al éxito competitivo.≠

---

≠PORTER E. Michael, La Ventaja Competitiva de las Naciones, 1991, Pág. 65

### 1.5.1 GLOBALIZACION Y COMPETITIVIDAD

En estos días, los gerentes, funcionarios del gobierno y los medios de comunicación hablan, con mucha frecuencia de la competitividad. Nosotros definimos competitividad como la posición que tiene un competidor con relación a otros competidores. La competitividad se parece al juego de las sillas musicales:

Existe una cantidad finita de asientos y algunos son más deseables que otros.

La competitividad es un concepto que se puede aplicar dentro de distintos marcos.

Durante muchos decenios, los gerentes de los tres grandes fabricantes de autos de Estados Unidos – General Motors, Ford y Chrysler – se han preocupado por la posición relativa que ocupan sus organizaciones en el mercado de autos de Estados Unidos. Los comerciantes de muchas poblaciones pequeñas a lo largo y ancho de Estados Unidos, piensan en lo competitivo de sus precios en comparación con los precios de la tiendas de Wall Mart de sus pueblos. Si usted es deportista, entonces, sus compañeros de equipo y sus entrenadores pretenden ser competitivos ante sus contrincantes entrenando día tras día o, si observa las alzas y bajas de mercado de valores, lee periódicos especializados u observa a los competidores de su industria, sabrá que la competitividad se ha acelerado en el transcurso de los pasados veinte años.

Una organización que ha realizado el deseo de ser competitiva en economía global es el grupo de sistemas médicos General Electric.

Con el propósito de expandir su capacidad para ofrecer productos y servicios de calidad en una industria muy competitiva, el grupo de sistemas médicos de G.E. ha preparado un programa de liderazgo global para facilitar que su alta gerencia tenga una perspectiva global. Este programa es un proceso, para muchos años, que reúne a los gerentes de sus tres zonas – América, Europa y Asia -, a efecto de que estas trabajen en proyectos empresariales concretos, dentro de un marco muy bien organizado. Los resultados de estos proyectos impulsaran los avances globales de la organización.

La competitividad se ha convertido en un negocio prominente y en preocupación de los gobiernos, porque ahora los negocios globales son la competencia entre naciones. Los reporteros de los medios hablan rutinariamente de la competitividad de Estados Unidos ante Japón y los países de la Cuenca del Pacífico. Este significado de competitividad forma parte de la nueva actitud ante la globalización que se acaba de explicar.

Además, es consecuencia directa de la cercanía sin precedente, que existe entre las naciones dentro del mercado global. La importancia del incendio de Sumitomo salta a la vista, en términos de la influencia que ejerce la industria japonesa de las computadoras en los mercados mundiales.

Michael Porter, conocido experto en la competencia, ha dicho que aunque son muchas las personas que hablan de la competitividad de los países, estas no siempre usan los mismos criterios para definir competitividad. Hay dos criterios de competitividad que sirven para entender la globalización y la administración. Estos dos criterios incluyen la posición relativa, pero diferente en términos de su perspectiva del tiempo: Mirar hacia delante o Mirar hacia atrás.

### **1.5.1.1 La posición relativa actual y la vista hacia adelante**

La competitividad se puede referir al grado de preparación que tiene un país para su interacción competitiva a futuro. En este sentido, ser competitivo, significa tener posibilidades para ganar en las competencias que vendrán. El incendio de Sumitomo afectó las posibilidades de triunfo de una serie de jugadores de la industria porque tuvieron que enfrentar costos más elevados. Hoy, en círculos políticos y empresariales, muchas veces se habla de varias mediciones para esos criterios. Una es el costo de la mano de obra de un país.

Cuando se habla de relajar las barreras comerciales internacionales, una estadística que se cita con frecuencia es la cuestionable competitividad del costo de la mano de obra en Estados Unidos, en comparación con los salarios más bajos de otros países, por ejemplo México. El tema es motivo de algunas controversias y de un dilema ético para los gerentes cuando las empresas que buscan personal con salarios más bajos cierran fábricas en Estados Unidos y trasladan sus instalaciones de producción a otros países. Otra de las mediciones para ese criterio es el grado de estudios de la población económicamente activa de un país. Los representantes de los gobiernos que pretenden atraer inversiones nuevas para sus economías muchas veces hablan, por ejemplo, de porcentajes de alfabetismo y mano de obra especializada.

### **1.5.1.2 La posición relativa actual y la vista del pasado hacia el presente**

La competitividad también se puede describir como punto de referencia para los resultados pasados para los resultados pasados. En este sentido, ser competitivo significa haber podido alcanzar una clasificación favorable dada.



La medición más común para este criterio es la parte de mercado global que abarca un país. Así pues, si las compañías japonesas detentan un porcentaje significativo de mercado mundial de las videocaseteras, se dicen que son "competitivas", en razón de sus actividades hasta este momento; del pasado al presente.

Otra medida de criterio de la competitividad es el nivel de vida de un país. Cabe decir que un país es competitivo si el ingreso per capita, los servicios de salud y las expectativas de vida favorecen a sus ciudadanos, en comparación con lo que pueden esperar los ciudadanos de otros países. Se trata de medir lo que ha ocurrido en el pasado, hasta el presente.

## **1.6 ESTRATEGIA COMPETITIVA.-**

No hay una estrategia competitiva universal y solo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular.

Dos asuntos esenciales sirven de base para la elección de una estrategia competitiva:

### **1.6.1 Estructura del sector en el que compite la empresa**

Los sectores difieren notablemente en la naturaleza de la competencia, y no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades para conseguir una rentabilidad sostenida.

- a. **Posicionamiento dentro del sector.-** Algunas posiciones son más rentables que otras, con independencia de lo que pueda ser la rentabilidad media del sector.

La estrategia competitiva debe ser fruto de una comprensión de la estructura del sector y de cómo esta cambiando. En cualquier sector, tanto si es nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas:

1. La amenaza de nuevas incorporaciones.
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. La rivalidad entre los competidores existentes.

## **1.7 LA INFLUENCIA DE LOS GOBIERNOS EN LA COMPETITIVIDAD**

Los funcionarios de gobierno de todo el mundo, que se están esforzando por adaptarse a los negocios globales, aplican estas interpretaciones de la competitividad. En Estados Unidos se está presentando un caso muy ilustrativo del interés del gobierno por la competitividad. Es bien sabido que las empresas de Estados Unidos, en general, han sido muy lentas para reconocer y adaptarse a la globalización. Japón se ha convertido en el país competidor más visible. Por ejemplo aunque la tecnología para las videocaseteras hogareñas fue inventada y patentada en Estados Unidos, en dicho país no se ha fabricado ni una sola videocasetera. En la actualidad, Japón controla el mercado mundial de las videocaseteras, con un valor de quince mil millones de dólares.

Los japoneses han absorbido una parte importante del mercado de los semiconductores, que fueran monopolio de Estados Unidos, y han logrado el liderazgo en el desarrollo de medicinas nuevas.

Los japoneses no son el único reto que enfrenta la competitividad de Estados Unidos, productos europeos como los aviones jet Airbus también están logrando avances en mercados que estuvieron bajo el dominio firme de empresas estadounidenses, y exportadores coreanos como Hyundai han logrado grandes avances en los mercados. A pesar de ello el ejemplo mas vivido de los cambios operados en la competitividad estadounidense es el caso del mercado de los automóviles.

Antes, casi todos los autos que circulaban en Estados Unidos eran de manufactura estadounidense. ¡Ahora usted solo tiene que fijarse en un estacionamiento de cualquier pueblo de Estados Unidos para notar el cambio!

John A. Young, presidente del consejo de la Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial ha dicho que la capacidad de Estados Unidos para competir en la economía mundial ha disminuido en los pasados veinte años. La Comisión llego a la conclusión de que, tanto el gobierno como las empresas deben conceder mayor importancia a la competitividad internacional.

Entre sus recomendaciones concretas , la Comisión sugería que se debería unificar la responsabilidad para formular las políticas de comercio internacional y para fomentar las exportaciones.

Los gerentes globales deben trabajar en un clima que se caracteriza por un gobierno que este aumentando sus esfuerzos por influir en la forma en que dirigen sus organizaciones. Según Porter estos esfuerzos han influido en la competitividad global. Con asombrosa regularidad las empresas de uno o dos países logran un éxito mundial desproporcionado en industrias específicas.

Al parecer algunos ambientes nacionales estimulan mas el avance que el progreso que otros.

Porter explica que este éxito se debe, en gran medida, a un clima económico, instituciones y políticas atribuibles a los actos del gobierno. Con un dejo de ironía, Porter llega a la conclusión de que, en esta era de globalización, lo que ocurre en el "país de origen" de una compañía tiene mucha mas importancia que nunca antes.

Las actividades globales de Sumitomo que se presentan cuando los reglamentos bancarios están cambiando en Japón, es un ejemplo que viene al caso.

## **1.8 PROCESO ADMINISTRATIVO**

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio, en términos generales sigue siendo el aceptado.

Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes sean cuales fueren sus actitudes o habilidades personales, desempeña ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

### **1.8.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION ADMINISTRATIVA**

Se considera a la planeación como la primera fase del proceso administrativo que nos permite visualizar y establecer acciones futuras que están encaminadas a cumplir con objetivos de la empresa.

Es así como la planificación constituye el proceso de selección de las diferentes líneas de acción opcionales y futuras, además de definir los medios para alcanzarlos convirtiéndose en el puente entre la posición actual y la posición a la que pretendemos llegar.

Con Planeación se puede conseguir lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- La Planeación facilita la posterior toma de decisiones.
- Supone mayores beneficios y menores riesgos.

## **1.8.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo de autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

## **1.8.3 IMPORTANCIA DE LA DIRECCION**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones del tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro que surgen de los pasos de la planificación y de la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

## **1.8.4 IMPORTANCIA DEL CONTROL ADMINISTRATIVO**

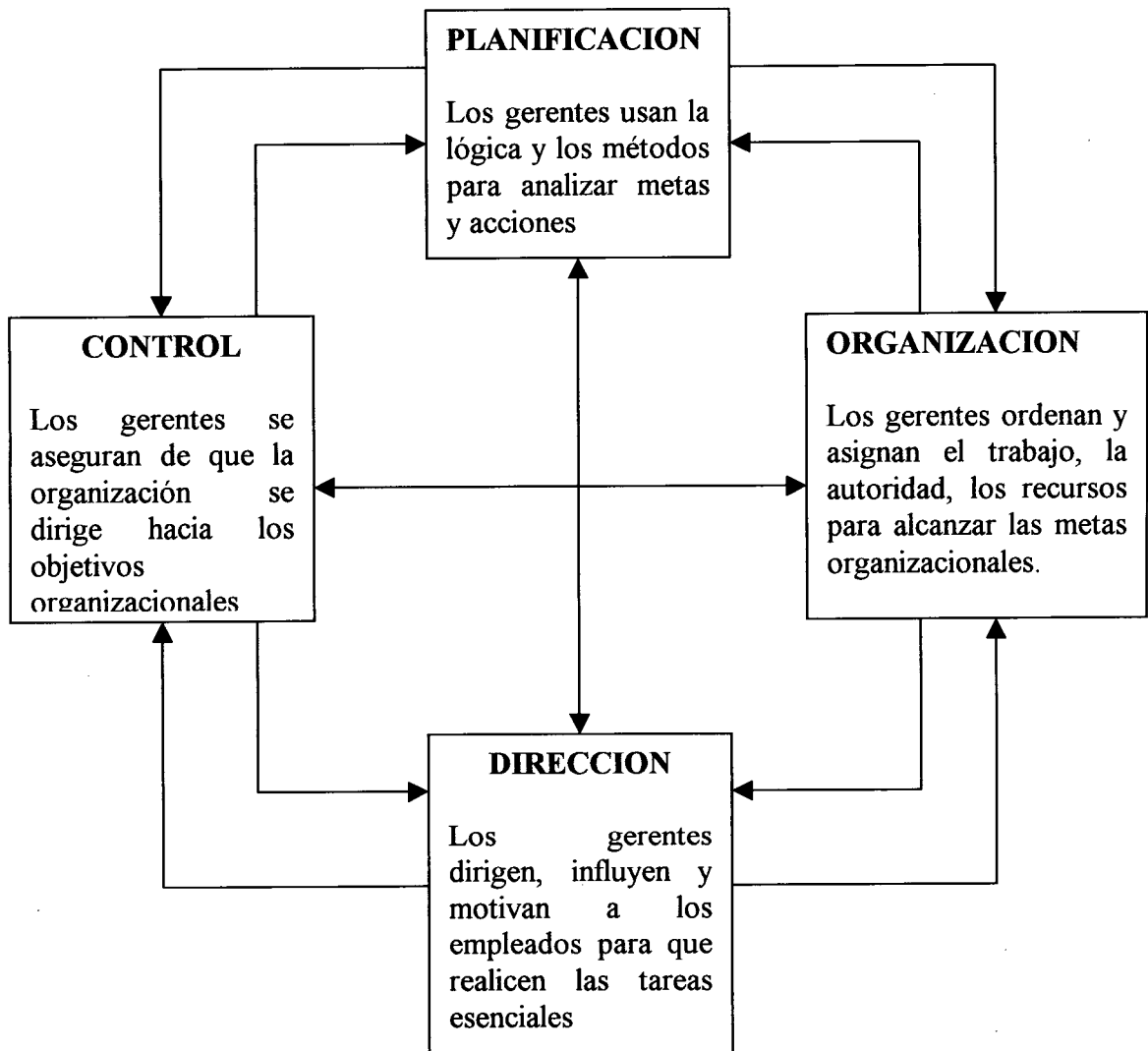
El control busca atender dos finalidades principales:

- a. **Corregir fallas o errores existentes:** El control sirve para detectar fallas o errores, ya sea en la planeación o en la ejecución, para aplicar las medidas correctivas adecuadas, con el fin de remediarlo.

- b. **Prevenir nuevas fallas o errores:** Al corregir fallas o los errores existentes, el control aplica los medios necesarios para evitarlos en el futuro.

El control es algo universal, las actividades humanas cualesquiera que sean, siempre utilizan el control, consciente o inconscientemente.

### “LA NATURALEZA INTERACTIVA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO”



## **1.9 IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES ADMINISTRATIVAS**

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que existe un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio.

Todos se enfrentan a decisiones en la vida diaria. Tal vez una situación de decisión implique simplemente elegir entre una y otra cosa, sabiendo que no todas las decisiones tienen la misma importancia, algunas puedan afectar no solamente al que toma la decisión, sino a más personas; como otras no tienen ningún efecto o consecuencia.



## **CAPITULO II**

### **“LA CADENA DE VALOR”**

## CAPITULO II

### “LA CADENA DE VALOR”

#### 2.1 ANTECEDENTES:

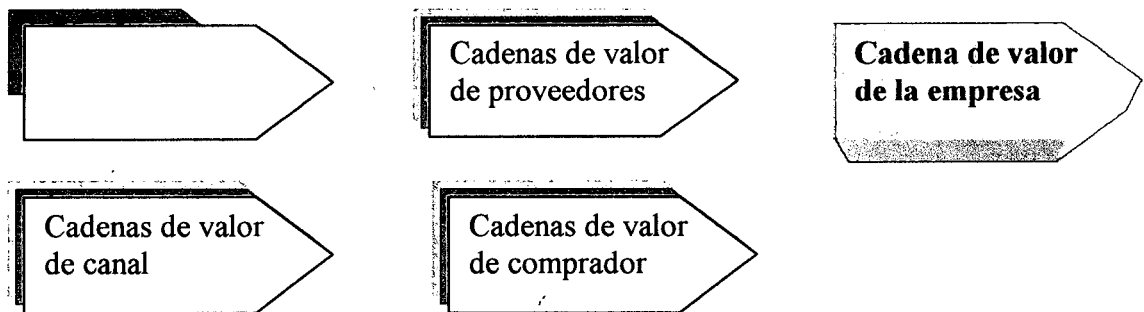
La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes en forma más barata o mejor que sus competidores.

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos.

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su enfoque para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas.

#### “EL SISTEMA DE VALOR”

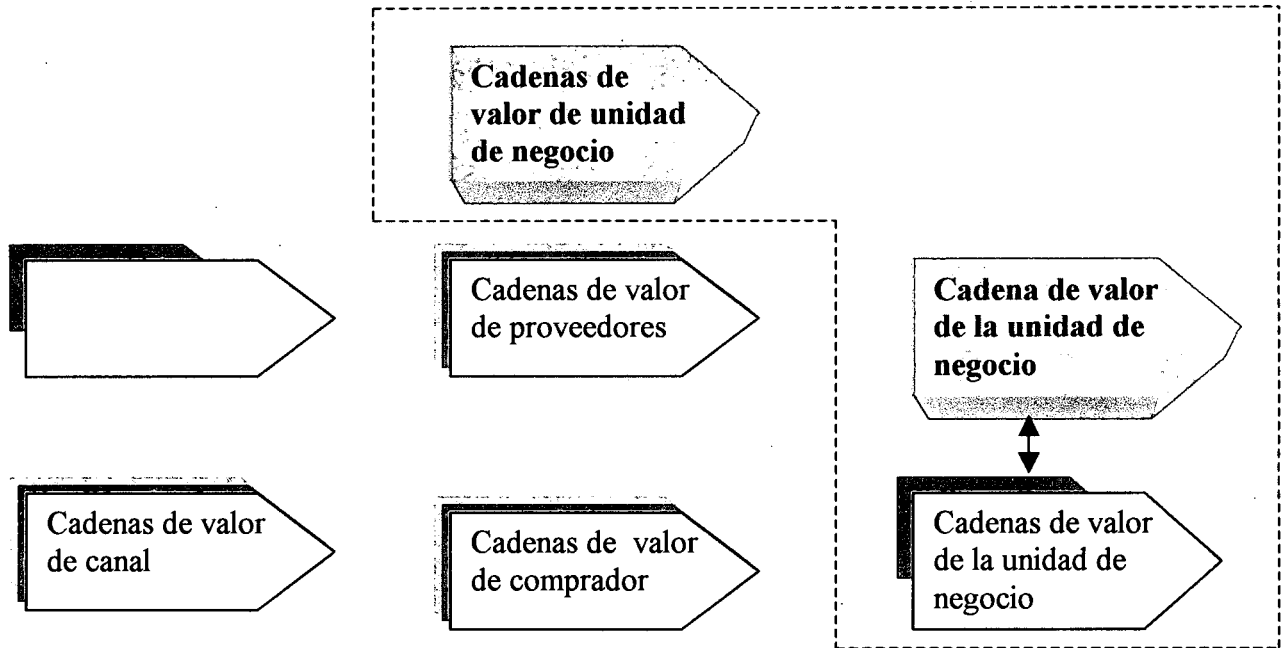
##### Empresa de un solo sector industrial



---

ELABORADO: DIEGO BERNI

## Empresa Diversificada



ELABORADO: DIEGO BERNI

## 2.2 TEORIA DEL VALOR.-

El valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica. El valor, en el lugar del costo, debe ser usado en el análisis de posición competitiva, ya que las empresas con frecuencia elevan deliberadamente su costo para imponer un precio superior por medio de la diferenciación.

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades siguientes:

- **Valor.-** Son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa. Estos son los tabiques por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores.
- **Margen.-** Es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades de apoyo.

### **2.2.1 Actividades Primarias.-**

Son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta.

En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en cinco categorías genéricas que son:

#### **2.2.1.1 Logística Interna.-**

Son las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

### **2.2.1.2 Operaciones.-**

Son actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

### **2.2.1.3 Logística Externa.-**

Son actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operaciones de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

### **2.2.1.4. Mercadotecnia y Ventas.-**

Son actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

### **2.2.1.5 Servicio.-**

Son actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entretenimiento, repuestos y ajuste del producto.

## **2.3 Actividades de Apoyo.-**

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector pueden dividirse en cuatro categorías genéricas que son:

### **2.3.1 Abastecimiento.-**

Se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

### **2.3.2 Desarrollo de Tecnología.-**

Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos, procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El conjunto de tecnologías empleadas por la mayoría de las empresas es muy amplio, yendo desde el uso de aquellas tecnologías empleadas para preparar documentos y transportar bienes a aquellas tecnologías representadas en el producto mismo.

**2.3.3 Administración de Recursos Humanos.-**

Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal.

**2.3.4 Infraestructura de la Empresa.-**

Consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.

**“LA CADENA DE VALOR GENERICA”**



ELABORADO: DIEGO BERNI

Para realizar una aplicación práctica de la cadena de valor es necesario hacer las siguientes preguntas, con el fin de identificar el estado, y todas las actividades que se realiza para implementar un modelo de cadena de valor, siendo estas las siguientes:

## **.2.4 MODELOS DE LA CADENA DE VALOR**

### **2.4.1 LOGÍSTICA INTERNA**

#### **a) MATERIAS PRIMAS**

- I.** ¿El abastecimiento de la materia prima local o importada tiene problemas de: cantidad, calidad, precio, entrega a tiempo, otros?.
- II.** ¿Describa los sistemas de control de inventario de materia existente?.
- III.** ¿Tiene problemas de abastecimiento con el costo y crecimiento de los insumos y su almacenamiento?.
- IV.** ¿Se ha realizado estudios de costo de almacenamiento versus el costo por materia prima para llevar a cabo su proceso productivo?.
- V.** ¿Tiene incidencia el problema de abastecimiento en la incapacidad de entregar los productos a tiempo?.
- VI.** ¿Ofrecen los proveedores beneficios como crédito, o descuento en las compras?.
- VII.** ¿La materia prima es solicitada basándose en los pronósticos de venta?.



## 2.4.2 OPERACIONES

### a) PROCESO DE PRODUCCIÓN.

- I. ¿Tiene conocimiento la empresa del volumen de producción mensual, semanal, diaria y sus costos unitarios?
- II. ¿Los procesos que utiliza en la producción son: en serie, por flete, por proceso, y otros?
- III. ¿Emplea la empresa algún proceso de subcontratación como la maquila?
- IV. ¿Conserva registros estadísticos de la demanda y venta de productos?
- V. ¿Lleva la empresa control del producto terminado e inventarios, sobre la calidad o sobre la cantidad?
- VI. ¿Mantiene registros de desperdicios y/o devoluciones de productos para el control de su producción?
- VII. ¿La empresa lleva un control de tiempo ocioso de cada equipo o maquinaria?
- VIII. ¿Desarrolla la empresa nuevos procesos para los productos existentes?
- IX. ¿Se conoce la productividad de la mano de obra?

**b) DISTRIBUCION EN PLANTA, ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE MATERIALES.**

- I. ¿Existe áreas de transporte y almacenamiento de productos?.
- II. ¿Tiene la empresa organización sobre el costo de transporte de materiales?.
- III. ¿Se lleva un control de las existencias de materiales?.

**c) PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE SUMINISTROS.**

- .I. ¿El pedido de suministros se relaciona directamente con el crecimiento de la producción?
- .II. ¿Se tiene un control de suministros?.

**d) DISEÑO DE PRODUCTOS, PROCESO Y METODOS DE TRABAJO.**

- .I. ¿Realizan investigación sobre diseño de nuevos productos o mejoras a los productos existentes?

**e) GESTION DE PRODUCCIÓN.**

- I. ¿Se efectúan inspecciones regularmente para el mantenimiento del equipo?
- II. ¿Busca asesoría técnica para mantenimiento del equipo?.

**f) CAPACIDAD EXTERNA.**

- I. ¿Cuál es el número de turnos, horas por turno, porcentaje de capacidad utilizada por turno, existentes en la producción?
- II. ¿La empresa realiza planificación tecnológica?
- III. ¿Qué grado de innovación tecnológico existe en la empresa?

**2.4.3 LOGÍSTICA EXTERNA.**

- I. ¿Qué mecanismos utilizan para la entrega de productos a los clientes?
- II. ¿Requiere condiciones especiales para el transporte de sus productos?
- III. ¿Existe algún tipo de programación de entrega de productos?
- IV. ¿La empresa ofrece incentivos a los clientes sobre la base del volumen de compra?
- V. ¿Tiene la empresa bodegas propias para sus productos terminados?
- VI. ¿Cuáles son las dificultades existentes que impiden una adecuada comercialización interna y externa de los productos?

**2.4.4. MERCADOTECNIA Y VENTAS.**

**a) MERCADO.**

- I. ¿Las actividades de venta de la empresa están concentradas en el mercado interno?
- II. ¿La empresa realiza exportaciones?

- III. ¿La introducción de productos en mercados externos se hizo previa investigación y conocimiento de esos mercados?.
- IV. ¿Los mercados externos a los que la empresa exporta son estables?.
- V. ¿Existe un análisis comparativo de las ventas internas con relación a las ventas externas?.
- VI. ¿Sabe la empresa el punto de equilibrio por producto o mezcla de ellos?.
- VII. ¿Para satisfacer la demanda de sus productos la empresa realiza estudios de mercado?.
- VIII. ¿Las proyecciones de venta son confiables?.
- IX. ¿La empresa mantiene una amplia línea de productos sujeta a innovaciones de acuerdo a su ciclo de vida?.
- X. ¿El volumen de ventas esta dirigido a pocos clientes?.
- XI. ¿La empresa tiene demanda suficiente para su producción?.
- XII. ¿Se realiza planeación estratégica para ingresar a nuevos mercados, responder al entorno competitivo, aumentar la participación de la empresa en el mercado?.

**b) COMPETENCIA.**

- I. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que son prioritarias para la empresa, para así obtener una mayor competencia?.
- II. ¿Cuántos competidores tiene la empresa en la relación a los productos?.

### **c) COMERCIALIZACION Y DISTRIBUCIÓN.**

- I. ¿ De qué forma se contacto con los actuales compradores de los productos?.
- II. ¿La empresa tiene problemas de intermediación?.
- III. ¿Atrae a los compradores mediante oferta de descuentos?.
- IV. ¿Utiliza políticas de crédito con los compradores?.

### **d) GESTION DE MERCADO.**

- I. ¿Se efectúa estudios de factibilidad antes de empezar otro tipo de producto?.
- II. ¿El transporte es un obstáculo para realizar las ventas?.
- III. ¿Cuál es la misión de la empresa?.
- IV. ¿Está acorde con los objetivos propuestos?.
- V. ¿La empresa cuenta con su propio departamento de ventas?.
- VI. ¿Quiénes desempeñan las funciones de ventas?.

### **2.4.5 SERVICIOS.**

- I. ¿El cliente requiere algún tipo de servicio como: Instalación, reparación, mantenimiento, ajustes, entretenimiento para uso y otros?.
- II. ¿La empresa es autosuficiente para prestar dichos servicios?.
- III. ¿Ofrece garantía sobre sus productos?.

## **2.5 ABASTECIMIENTO, GESTION DE LA INFORMACIÓN, INFRAESTRUCTURA.**

### **a) FIJACIÓN DE PRECIOS.**

- I. ¿Cuál es el método que la empresa utiliza para fijar los precios?.
- II. ¿Tiene problemas de disponibilidad de materia prima, que obligue al productor a importarlas?.

### **b) COMPETENCIA EXTERNA.**

- I. ¿La competencia amenaza con acaparar nuevos segmentos de mercado?.
- II. ¿Tiene conocimiento de nuevos competidores en el mercado?.
- III. ¿Ha tomado medidas para enfrentar el incremento de la competencia?.

### **c) GESTION FINANCIERA.**

- I. ¿En la empresa existen problemas en la utilización de métodos inadecuados de costeo, y calculo de precios?.
- II. ¿Existe registro de costeo por departamento o proceso?.
- III. ¿Se analizan costo y rendimientos periódicos con los proyectados?.

### **g) SISTEMA DE INFORMACIÓN.**

- I. ¿La empresa cuenta con un sistema computarizado para las áreas de administración, producción y ventas?.

- II. ¿Toda la información obtenida por los diferentes departamentos es analizada oportunamente para ser utilizadas en la toma de decisiones?.

## **2.6 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO.**

### **a) ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

- I. ¿Los funcionarios tienen incentivos al apostar nuevas ideas y de que manera?.
- II. ¿La empresa tiene personal calificado?.
- III. ¿La empresa evalúa periódicamente al personal de trabajo?.
- IV. ¿Existe delimitación de funciones y responsabilidades para cada puesto?.
- V. ¿Hay delegación de autoridad y autonomía en el cumplimiento de funciones?.
- VI. ¿Es política de la empresa reubicar al personal existente y emplear a personal capacitado?.
- VII. ¿La empresa da incentivos por producción y calidad?.
- VIII. ¿La empresa actualiza al personal mediante cursos de capacitación?.
- IX. ¿Qué grado de motivación tiene la empresa respecto al personal operativo?.

## **b) GESTION DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO.**

- I. ¿La empresa tiene problemas de mano de obra en lo que se refiere a: disponibilidad, calificación, costo y otros?.
- II. ¿A que personal capacitaría la empresa para su interés?.
- III. ¿En la empresa se requiere de asistencia técnica, apoyo y capacitación institucional en los siguientes campos: Asistencia técnica, control de calidad, diseño, costeo y precio, desarrollo de productos, publicidad, importación, exportación y otras áreas?.

## **2.7 ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS.**

### **a) ESTADO ACTUAL DEL EQUIPO.**

- I. ¿El nivel tecnológico actual de la empresa es el adecuado?.
- II. ¿Existen áreas que requieran mejoras tecnológicas?.
- III. ¿La empresa tiene problemas con la maquinaria con relación a: obsolescencia de equipo, compra de equipo usado, poca capacidad de producción, subutilización de capacidad instalada, distribución física inadecuada?.

### **b) DESARROLLO TECNOLÓGICO.**

- I. ¿La empresa se ha visto en la necesidad de adaptar nueva tecnología al proceso productivo por: cambio en diseño del producto, nuevas alternativas tecnológicas, cambio técnico en sus materias primas, insumos, procesos, equipos o productos?.



## **2.8 GESTION DE CALIDAD.**

### **a) MATERIA PRIMA.**

- I. ¿El problema planteado por el empresario es por calidad de materia prima o se complementa por problemas de cantidad, precio, entrega, tecnología, etc?
- II. ¿La empresa mantiene controles de calidad con respecto a su materia prima, por parte del proveedor, por parte de la empresa a su recibo?
- III. ¿Impide la calidad de la materia prima competir en el mercado?

### **b) CONTROL DE CALIDAD.**

- I. ¿La empresa posee conocimientos de normas de calidad respecto a sus productos?
- II. ¿Cuenta la empresa con una unidad responsable del control de calidad?
- III. ¿Realiza la empresa inspecciones en: materia prima, producto en proceso y producto final?

La tarea de la empresa es valorar los costes y rendimientos en cada actividad creadora de valor, así como los costes y rendimientos de sus competidores como puntos de referencia, y buscar mejoras.∂

---

∂ Kotler Philip, "Dirección de Marketing", Prentice hall, España, 2000

En la medida en que la empresa desarrolla una actividad mejor que la de sus competidores podrá alcanzar una ventaja competitiva.

El éxito de la empresa depende no solo de cómo realiza cada departamento sus tareas, sino también de cómo se coordinan las actividades de los distintos departamentos. Con demasiada frecuencia los departamentos de las empresas actúan buscando maximizar sus propios intereses en lugar de los intereses de la empresa. Así, el departamento de crédito puede tomarse mucho tiempo en valorar el riesgo de un cliente potencial, para no incurrir así en impagos, mientras tanto el cliente espera y el vendedor se frustra. El departamento de logística envía los bienes por ferrocarril, para ahorrar así dinero, y de nuevo el cliente espera. En estos casos se han creado barreras que alargan el tiempo de entrega de los servicios al cliente.

La respuesta a este problema se encuentra en poner más énfasis en facilitar la gestión de los procesos básicos de la empresa, la mayoría de los cuales suponen tareas compartidas y de cooperación. Muchas empresas están reestructurando sus actividades, creando equipos multidisciplinarios para gestionar los procesos centrales. Entre los procesos básicos de una empresa se encuentran:

- ◆ **Procesos de diseños de nuevos productos:** Todas las actividades que supongan la identificación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos con velocidad, alta calidad y dentro de los costos objetivo.
- ◆ **Proceso de gestión de inventario:** Todas las actividades incluidas en el desarrollo y gestión de los inventarios de materia prima, producto semifabricado y final, de tal forma que siempre tengamos producto disponible, evitando al mismo tiempo los costos de exceso de stocks.

- ◆ **Proceso de gestión de pedidos:** Todas las actividades relacionadas con recibir pedidos, aprobarlos, enviarlos a tiempo y cobrarlos.
  
- ◆ **Proceso de servicios al cliente:** Todas las actividades dedicadas a facilitar a los clientes, la localización de las personas adecuadas dentro de la empresa, la recepción de servicios rápidos y satisfactorios y la respuesta y solución a los problemas que eventualmente se planteen.

Las empresas de éxito son aquellas que desarrollan capacidades superiores en la gestión de los procesos básicos. Por ejemplo , uno de los mayores puntos fuertes de la cadena de tiendas Wal – Mart es su eficiencia en el movimiento de bienes desde el suministrador a las tiendas individuales. Una vez que las tiendas de Wal – Mart venden sus bienes, el flujo de información de ventas ya no solo es a las centrales de la cadena, sino también a los suministradores que envían material para reemplazar lo vendido. Distintos autores han apreciado la competitividad alcanzada por algunas empresas que se han distinguido por la gestión de algunos de sus procesos básicos de negocio.

## **2.9 LA GENERACION DE VALOR EN LAS EMPRESA**

La empresa, además de buscar ventajas competitivas en su cadena de valor debe analizar la posibilidad de encontrarlas en las cadenas de valor de suministradores, distribuidores y, finalmente, en la de los propios clientes. Actualmente muchas empresas buscan alianzas estratégicas con otros miembros de la red para poder mejorar así el valor entregado y el nivel de satisfacción del cliente.

Los consumidores maximizan el valor que reciben. Se crean expectativas sobre el valor y actúan en consecuencia. Comprara aquella empresa que para ellos ofrezca el mejor valor ofrecido al cliente, definido como la diferencia entre el valor total y el costo total para el consumidor. Esto implica que los vendedores deben calcular el valor del costo total para el consumidor en relación con la oferta del competidor para saber como realizar la suya propia. Aquellos vendedores que estén en desventaja pueden intentar aumentar el valor total para el consumidor o reducir el costo total. Lo primero implica fortalecer o aumentar la oferta implícita en el producto, servicio, personal e imagen. Lo segundo implica reducir los costos en que incurre el comprador. El vendedor puede intentar reducir el precio, simplificar el proceso de pedido y entrega o asumir parte de los riesgos del comprador ofreciendo una garantía.

La satisfacción del comprador depende de su percepción de lo que ofrece el producto y de sus expectativas. Al aceptar que un elevado grado de satisfacción genera una elevada lealtad de un consumidor, muchas empresas están intentando lograr una satisfacción del consumidor. Para estas empresa la satisfacción del cliente es tanto un objetivo como una herramienta de marketing.

Las empresas más poderosas desarrollan una capacidad superior de gestionar los procesos empresariales básicos, como la relación de un nuevo producto, la gestión de inventarios, la obtención y retención de la clientela, la entrega de pedidos y el servicio de atención al cliente.

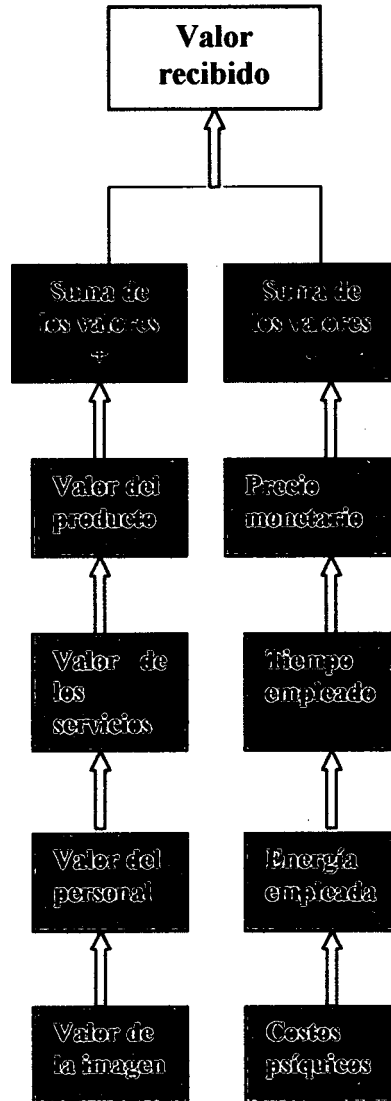
“ La calidad reside en la totalidad de las cualidades y características de un producto o servicio que constituyen la capacidad de satisfacer necesidades declaradas o implícitas”. •

---

•Kotler Philip, “Dirección de Marketing”, Prentice hall, España, 2000

Las empresas de hoy en día no tienen más remedio que aplicar programas de gestión de calidad total si quieren seguir siendo solventes y rentables. La calidad total es la clave para la creación de valor y la satisfacción del cliente.

### “DETERMINANTES DEL VALOR AÑADIDO PARA EL CLIENTE”



---

ELABORADO: DIEGO BERNI

## **2.10 MATRIZ FODA (TOWS)**

### **2.10.1 Antecedentes**

La herramienta de análisis conocida como **FODA** sirve para complementar el estudio realizado a través de la división de las actividades de la cadena de valor.

Por medio de este método se reunirán los diferentes elementos que consigan y afecten al logro y mantenimiento de la ventaja competitiva, bajo un esquema de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

### **2.10.2 Componentes de la matriz FODA**

A continuación se explicara cada una de ellas:

#### **FORTALEZAS.-**

Son aquellos elementos positivos internos que la empresa posee en un momento determinado, y constituyen valiosos recursos que pueden aportar en el logro de las metas y objetivos planeados.

Son recursos o capacidades internas que la organización puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos.

Son ventajas competitivas que facilitan la implantación de las estrategias.

Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien.

**Ejemplo:**

- Personal altamente capacitado.
- Posicionamiento de la organización.
- Excelente servicio post-venta.

**OPORTUNIDADES.-**

Son factores externos favorables que forman parte del entorno de la empresa y facilita el logro de los objetivos y el desarrollo de la empresa.

Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Son circunstancias externas, eventos o situaciones que ofrecen a una organización la oportunidad de alcanzar o exceder sus objetivos, de tomar decisiones que si se implantan en forma eficaz podrían permitir que la empresa alcance sus objetivos.

**Ejemplo:**

- Apertura económica.
- La desaparición del mercado de un competidor importante.

## **DEBILIDADES.-**

Son aquellas características internas de la empresa que constituyen obstáculos para alcanzar el buen desarrollo, estos pueden ser: Faltas de recursos, capacidad, hábitos, y actitudes negativas para la empresa.

Son limitaciones, carencias o defectos internos de la organización, que obstaculizan el logro de los objetivos.

Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción que limitan o inhiben el éxito de la organización.

### **Ejemplo:**

- Personal no calificado.
- Alto endeudamiento Financiero.
- Carencia de planificación.

## **AMENAZAS.-**

Al igual que las oportunidades forman parte del ambiente externo de la empresa, y son eventos negativos que representan un peligro y que puede agravar la situación actual del negocio.

Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas externas a la organización, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura para una organización.



Son fuerzas externas, factores o situaciones que pueden crear problemas potenciales, hacer daño a la organización o poner en peligro su capacidad de alcanzar los objetivos.

**Ejemplo:**

- Inestabilidad política.
- La fuerte devaluación del dólar.
- La erupción del volcán.

La matriz FODA nos permite un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización; y con esto tomar decisiones de la mejor manera, establecer un curso de acción, orientar esfuerzos con el propósito de incrementar las fortalezas aprovechar las oportunidades reducir las debilidades y anular las amenazas.

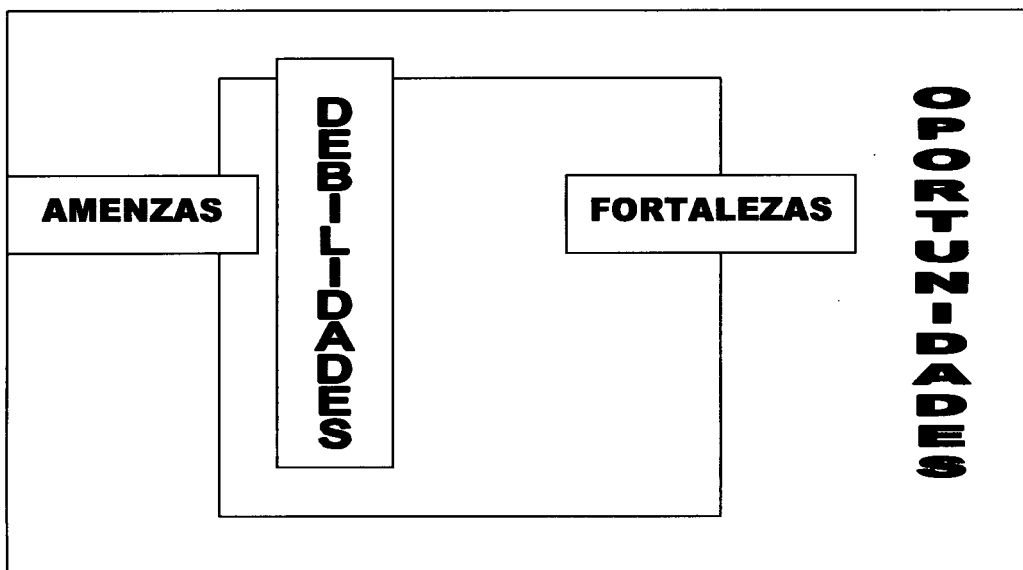
El análisis de la matriz FODA busca facilitar las respuestas a las siguientes interrogante:

1. ¿Cuál es la situación de la empresa al iniciar el proceso de estudio en cada una de las fases de la cadena de valor?.
2. ¿Cuáles eran las prioridades que se tenían hacia el futuro en ese momento?.
3. ¿Qué alternativas se tenían?.

Para ese fin la empresa debió determinar lo que hizo o debió hacer al inicio de su transformación, con respecto a la situación:

- a) **Interna:** ¿Cuáles fueron las fortalezas y debilidades en cada una de las fases de la cadena de valor?
- b) **Externa:** ¿Cuáles eran las oportunidades y las amenazas ante el cambio en la estrategia de desarrollo y ajuste estructural?

### “FODA”



#### IDENTIFICACION DE:

- ◆ Fortalezas
- ◆ Debilidades
- ◆ Oportunidades
- ◆ Amenazas

## **CAPITULO III**

# **“TOMA DE DECISIONES”**

## **CAPITULO III**

### **“TOMA DE DECISIONES”**

#### **3.1 INTRODUCCION**

La administración es el ejercicio de dar forma, de manera consciente y constante a las organizaciones formales, y el arte de tomar decisiones es medular para ello.

La toma de decisiones – identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad- es una parte importante de la labor de todo gerente. Sobra decir que todos tomamos decisiones. Lo que diferencia este ejercicio en la administración es la tensión sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma de decisiones.

El tiempo y las relaciones humanas son elementos fundamentales del proceso para tomar decisiones. La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que le llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado, las experiencias del pasado –positivas y negativas- son una parte importante para determinar las opciones que los gerentes pueden considerar factibles o deseables. Por consiguiente, los objetivos para el futuro se basan, en parte, con experiencias del pasado. Por ejemplo, la disminución de ventas de los productos de Nike hizo que los gerentes direccionaran su atención al baloncesto y a Michael Jordan.

En algunas culturas, las relaciones humanas adquieren incluso más importancia para decidir aspectos de negocios que en Estados Unidos.

Así podemos mencionar, los chinos piensan que incluso el plan más global siempre implicará problemas inesperados. Para resolverlos es preciso depender de una serie de relaciones. Por tanto, a los chinos les interesa más la dedicación duradera y sincera para trabajar juntos, que los contratos, al parecer perfectos, que no contienen trampas. Los chinos piensan que un contrato firmado marca el final de la primera etapa de los tratos de negocios, mas no un acuerdo final. El signatario de un contrato, con su rúbrica, automáticamente adquiere la calidad de amigo, que tiene la responsabilidad de mantener un contrato para ganar. Ganar, en caso de que se presenten problemas. Esto no sólo se considera una necesidad de negocios, sino que también es cuestión de fama y roce.

Sobra decir que el gerente, cuando toma las decisiones, no está aislado. Al mismo tiempo que él toma sus decisiones, hay otras personas tomando decisiones dentro de la misma organización y fuera de ella, en las oficinas de las empresas o del gobierno, así como en organizaciones sociales. Cuando los gerentes proyectan las posibles consecuencias de sus decisiones, deben estar conscientes de que las decisiones de terceros pueden contraponerse o interactuar con las suyas. En pocas palabras, la toma de decisiones es un proceso conducido por los gerentes, relacionado con terceros que también toman decisiones.

### **3.1.1 ¿ CÓMO DETECTAR PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES?**

En la toma de decisiones obviamente están inmersos los problemas. Un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado. En muchos de los casos, un problema puede representar una oportunidad disfrazada.

Por ejemplo, El tema de las quejas de los clientes debido a demoras en las entregas de pedidos, se podría considerar una oportunidad para rediseñar los procesos encaminados a brindar el mejor servicio al cliente, optando por mejores mecanismos de control de producción y transportación.

### 3.1.1.1 EL PROCESO PARA DETECTAR PROBLEMAS

Por regla general son cuatro las situaciones que alertan a los gerentes, cuando se puede presentar un problema:

1. **Una desviación de la experiencia pasada:** Significa que se ha roto un patrón existente de la actuación de la organización. Las ventas del año actual son inferiores a las del anterior; los gastos se han disparado repentinamente, la rotación de inventarios han ido en aumento. Hechos como éstos, son una clara advertencia para un Gerente de que existen problemas.
2. **Una desviación del plan establecido:** Significa que no se están alcanzando las proyecciones o las expectativas de los gerentes. La cantidad de utilidades es inferior a la esperada; un departamento excedió su presupuesto, un proyecto no se cumples con lo programado. Estas circunstancias indican al gerente que se deben tomar correctivos para que el plan vuelva a seguir su curso.
3. **Otras personas:** plantean continuamente problemas al gerente, los clientes se quejan por las demoras en las entregas; Los gerentes de otras divisiones o altos niveles establecen otras normas para lograr resultados de sus departamentos, los empleados renuncian, por lo que se puede manifestar que muchas de las decisiones que toman

los gerentes, todos los días, entrañan los varios problemas que son originados por terceros.

4. **El desempeño de la competencia:** También puede producir situaciones que requieran resolver problemas. Cuando otras empresas desarrollan procesos nuevos o mejoran sus procedimientos de operaciones, el gerente quizá tenga que reevaluar los procesos ó los procedimientos de su organización.

### 3.1.1.2 COMO DETECTAR OPORTUNIDADES

No siempre esta claro si la situación que enfrenta un gerente representa un problema. Como se ha dicho, estas dos posibilidades suelen estar entrelazadas muchas veces, por ejemplo, dejar pasar oportunidades pueden causar problemas a las organizaciones, mientras que al estudiar problemas con frecuencia, se pueden encontrar oportunidades. Se dice que un problema es aquello que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos y que la oportunidad es aquella que ofrece la posibilidad de superar los objetivos.

El método del abogado del diablo, es muy útil para resolver problemas y detectar oportunidades. Con este método, la persona que toma la decisión determina las soluciones posibles y los supuestos que la fundamenta, plantea lo contrario de todas las hipótesis, de ahí, elabora soluciones contrarias a partir de los supuestos contrapuestos. Este proceso puede generar las alternativas de soluciones útiles, así como detectar oportunidades que han pasado inadvertidas.

## 3.2 DEFINICION

“La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación”.

∂

---

∂ Koontz Harold, “Administración”, Mc Graw hill, México, 1998

No puede decirse que exista un plan sino se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos, dirección o prestigio. Mientras tal cosa no ocurra estaremos únicamente frente estudios de análisis de planeación.

Es común que los administradores conciban la toma de decisiones como su actividad primordial ya que permanentemente deben determinar qué hacer, quien lo hará, cuando y donde lo hará y a veces incluso como se le hará. No obstante, la toma de decisiones es apenas uno entre los varios pasos de la planeación, aún si se realiza rápidamente y sin mayor reflexión ó si su influencia sobre las acciones dura unos cuantos minutos. Por lo demás, también está presente en la vida cotidiana de todas las personas. Es raro que un curso de acción pueda hacer juzgado en forma aislada, porque prácticamente en todas las decisiones se debe tomar en cuenta a otros planes.

### **3.2.3.2 RACIONALIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES**

Suele afirmarse que la efectiva toma de decisiones debe ser racional. Pero, ¿Qué es la racionalidad? ¿Cuándo una persona piensa o decide racionalmente?.

Los individuos que actúan o deciden racionalmente persiguen el cumplimiento de una meta imposible de alcanzar sin acciones. Deben poseer un conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes. Así mismo, deben contar con información y con la capacidad de analizar y evaluar alternativas desde la perspectiva de la meta propuesta.



Finalmente, deben tener el decidido interés de identificar la mejor solución mediante la selección de la alternativa mas eficaz para el cumplimiento de la meta.

Alcanzar la racionalidad absoluta no es frecuente, sobre todo en la administración.

En primer lugar, dada la imposibilidad de tomar decisiones con efecto sobre el pasado, las decisiones deben operar sobre el futuro, que casi invariablemente contiene un alto grado de incertidumbre. El segundo determina todas las alternativas para el cumplimiento de una meta que es difícil, en particular cuando la toma de decisiones implica oportunidades y llevar a cabo algo que nunca se ha hecho. Además, en la mayoría de los casos es imposible analizar todas las alternativas, aún contando con las técnicas analíticas y las computadoras mas recientes.

### **3.3.1 RACIONALIDAD LIMITADA**

Un administrador debe conformarse con la racionalidad limitada. En otras palabras, las limitaciones de información tiempo y certidumbre restringen la racionalidad, aún si el administrador se propone deliberadamente ser absolutamente racional.

Puesto que en la práctica es imposible que los administradores sean absolutamente racionales, en ocasiones permiten que su aversión al riesgo interfiera en su interés por obtener la mejor solución dadas las circunstancias.

Satisfaciente al proceso de selección de un curso de acción satisfactorio o aceptable frente a determinadas circunstancias.

Si bien muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de que se les pueda aplicar en las condiciones más seguras posibles, en su mayoría los administradores persiguen la toma de las mejores decisiones a su alcance dentro de los límites de la racionalidad, de la luz y el grado de la naturaleza de los riesgos implicados.

### 3.4 CARACTERÍSTICAS DE LA TOMA DE DECISIONES

Es importante comprender por qué la toma de decisiones puede ser tan retadora. En la siguiente figura se muestran diversas características de las decisiones gerenciales que contribuyen a su dificultad y presión. La mayor parte de las decisiones gerenciales carecen de estructura y conllevan riesgos, incertidumbre y conflicto.



Elaborado por: Diego Berni

### **3.4.1 FALTA DE ESTRUCTURA**

La falta de estructura es el estado normal de las cosas en la toma de decisiones gerenciales. Si bien algunas decisiones son rutinarias y bien definidas, para la mayoría de ellas no existe un procedimiento automático a seguir. Los problemas son novedosos y no estructurados, y dejan a quien toma las decisiones de cómo proceder.

Una diferencia bien conocida que ilustra este punto es la que existe entre las decisiones programadas y no programadas.

Las decisiones programadas se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

Las decisiones programadas se usan para abordar problemas recurrentes, sean complejos o simples. Si un problema es recurrente y si los elementos que lo componen se puede definir, pronosticar y analizar, entonces puede ser candidato para una decisión programada.

En cierta medida, las decisiones programadas limitan nuestra libertad, porque las personas tienen menos espacio para decidir qué hacer. No obstante, el propósito real de las decisiones programadas es liberarnos. Las políticas, las reglas o los procedimientos que usamos para tomar decisiones programadas nos ahorran tiempo, permitiéndonos con ello dedicar atención a otras actividades más importantes.

Las decisiones no programadas abordan problemas poco frecuentes o excepcionales.

Si un problema no se ha presentado con la frecuencia suficiente como para que lo cubra una política o si resulta tan importante que merece un trato especial, deberá ser manejado con una decisión no programada. Problemas como asignar los recursos de una organización, que hacer con una línea de productos que fracasó como mejorar las relaciones con la comunidad –de hecho, los problemas más importantes que enfrentara el gerente– normalmente, requerirán de decisiones no programadas. Conforme se sube por la jerarquía de la organización, la capacidad para tomar decisiones no programadas adquiere más importancia. Por tanto la mayor parte de los programas para el desarrollo de gerentes pretenden mejorar sus habilidades para tomar decisiones no programadas, por regla general enseñándoles a analizar los problemas en forma sistemática y a tomar decisiones lógicas. Es cada vez mayor la cantidad de organizaciones que han asumido su responsabilidad social como cuestión de política que entraña decisiones programadas y no programadas.

	<b>DECISIONES PROGRAMADAS</b>	<b>DECISIONES NO PROGRAMADAS</b>
<i>Tipo de problema</i>	Frecuentes, repetitivas, de rutina, mucha certidumbre acerca de las relaciones causa - efecto.	Novedosas, no estructuradas, con mucha incertidumbre acerca de las relaciones de causa - efecto
<i>Procedimiento</i>	Dependencia de las políticas, las reglas y los precios definitivos	Necesidad de creatividad, intuición, tolerancia a la ambigüedad, solución creativa de problemas.
<i>Ejemplos</i>	Compañía de negocios: reordenamiento periódico de inventario	Compañía de negocios: diversificación en nuevos productos y mercados.

Elaborado por: Diego Berni

### 3.4.2 INCERTIDUMBRE Y RIESGO

Si usted cuenta con toda la información que se necesita y puede predecir con exactitud las consecuencias de sus acciones, estará operando bajo una situación de certeza. Los gerentes han expresado su preferencia por la certeza cuando no están satisfechos con lo que escuchan acerca de lo que pudo o pudiera haber sucedido e insisten en escuchar lo que sucedió o sucederá. Empero, la certeza perfecta es rara. Para las decisiones gerenciales importantes y no programada, la incertidumbre es la regla.

La incertidumbre implica que el gerente no cuenta con bastante información para conocer las consecuencias de acciones distintas. Quienes toman decisiones pueden tener opiniones fuertes, quizá se sientan seguros de sí mismos, pero siguen funcionando en condiciones de incertidumbre si carecen de información pertinente y no pueden calcular la probabilidad de los distintos resultados de sus acciones.

Cuando usted puede calcular la probabilidad de diversas consecuencias, pero todavía no sabe con certeza lo que sucederá, enfrenta un riesgo. Este éxito cuando la probabilidad de que una acción tenga éxito es menor que 100 por ciento. Si la decisión es equivocada, puede perder dinero, tiempo, reputación y otros activos importantes.

El riesgo, como la incertidumbre, es un hecho de la vida en la toma de decisiones gerenciales. Pero esto no es lo mismo que tomar un riesgo. Aunque en ocasiones pareciera que se admira a quienes toman riesgos los empresarios y los inversionistas obtienen ventajas al asumirlos, la realidad es que quienes toman buenas decisiones prefieren evitar o manejar los riesgos.

Esto significa que, si bien aceptan que el hecho de las decisiones conlleva un riesgo, hacen todo lo posible para anticiparlo, minimizarlo y controlarlo.

### **3.4.3 CONFLICTO**

Las decisiones importantes son todavía más difíciles debido al conflicto al que se enfrentan los gerentes. "El conflicto, que existe cuando el gerente debe considerar presiones provenientes de fuentes distintas"•, se da en dos niveles.

Primero, quienes toman decisiones de manera individual experimentan un conflicto psicológico cuando resultan atractivas diversas opciones, o cuando ninguna lo es.

Segundo, el conflicto surge entre personas o grupos. El director de finanzas esta a favor de incrementar la deuda de largo plazo para financiar una adquisición. Sin embargo, el director general prefiere minimizarla y encuentra fondos en otro lado. El departamento de marketing desea mas líneas de productos para vender a sus clientes y los ingenieros demandan productos de gran calidad. Pero la gente de producción desea minimizar los costos con mayores corridas de producción y con menos productos sin modificaciones. La administración pretende poner en vigencia algunas reglas rígidas de trabajo, mientras que los trabajadores buscan la aplicación moderada del reglamento. Como puede observarse pocas decisiones son unánimes o sin compromisos.

---

•Bateman Thomas, "Administración una ventaja competitiva", Mc Graw Hill, México, 2000

### **3.5 ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES**

El proceso ideal para la toma de decisiones pasa por seis etapas, se pretende que cada una de ellas responda a las siguientes preguntas: ¿Qué queremos cambiar? ¿Qué nos impide llegar al estado deseado? ¿Cómo podríamos cambiar? ¿Cuál es la mejor manera de hacerlo? ¿Estamos siguiendo el plan? y ¿Qué tan bien funciona?

Mas formalmente quienes toman las decisiones deberían:

1. Identificar y diagnosticar el problema
2. Generar soluciones alternativas
3. Evaluar las alternativas
4. Efectuar la elección
5. Implementar la decisión
6. Evaluar la decisión

#### **3.5.1 IDENTIFICACION Y DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA**

La primera etapa en el proceso de toma de decisiones es reconocer que el problema existe y que se debe solucionar. Lo usual es que el gerente reconozca algunas discrepancias entre el estado actual y el estado deseado. Tales discrepancias en el comportamiento organizacional o departamental pueden detectarse, comparando el desempeño actual con: 1) el desempeño pasado 2) el comportamiento actual de otras organizaciones o departamentos, o 3) el desempeño esperado futuro, como esta determinado en los planes y los pronósticos.

El reconocimiento de que un problema existe es solamente el comienzo de esta etapa. El responsable de la toma de decisiones también debe tener el deseo de hacer algo al respecto y creer que existen los recursos y las capacidades necesarias para resolver el problema. A continuación debe profundizar más a intentar hacer un diagnóstico de la verdadera causa de los síntomas del problema que se hicieron evidentes.

### **3.5.2 GENERACION DE SOLUCIONES ALTERNATIVAS**

En la segunda etapa el diagnóstico del problema se relaciona con el desarrollo de cursos alternativos de acción que buscan solucionarlo. Los gerentes generan al menos algunas soluciones alternativas con base en experiencias pasadas.

Las soluciones van desde las que ya se han preparado hasta las que se diseñan a la medida. Cuando quienes toman decisiones buscan soluciones fáciles utilizan ideas que han observado o intentado con anterioridad, o bien siguen el consejo de otros que se han enfrentado a problemas similares. Por otro lado, las soluciones a la medida deben diseñarse para problemas específicos. Esta técnica exige de la combinación de ideas para la obtención de soluciones nuevas y creativas. Potencialmente, las soluciones a la medida se pueden planear para cualquier reto.

La elección de una alternativa fácil es mucho más sencilla que diseñar una solución a la medida. Por lo tanto, la mayoría de los que toman decisiones utilizan el enfoque fácil, incluso en ocasiones en que la alternativa fácil resulta inadecuada. Si este planteamiento falla en la entrega de soluciones o resultados aceptables, debe iniciarse la tarea más difícil de idear una solución única. Para decisiones importantes e irreversibles deben desarrollarse soluciones a la medida puesto que es más probable que éstas sean de mayor calidad.



### **3.5.3 EVALUACION DE ALTERNATIVAS**

La tercera etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generan.

Con demasiada frecuencia las opciones se evalúan sin pensarlas mucho o sin que sean muy lógicas.

Es muy obvio que las alternativas deberían analizarse con mas cuidado, para este proceso es fundamental predecir las consecuencias de lo que sucedería al poner en práctica diversas opciones.

Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencias,. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas que desarrolla.

Pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro. Además, el éxito o el fracaso de la decisión se registrará en los antecedentes de aquellos que participen en la toma de las mismas.

Por supuesto que no es posible predecir los resultados con toda precisión. Pero en ocasiones, quienes toman decisiones pueden prepararse en contra de un futuro incierto si consideran las consecuencias potenciales de diversos escenarios. Entonces pueden generar planes de contingencias, esto es, cursos alternativos de acción que pueden implementar con base en el desarrollo de los acontecimientos.

Algunos escenarios parecerán más posibles que otros y algunos más aparecerán sumamente improbables. Finalmente, uno de los escenarios probará ser más preciso que los demás.

#### 3.5.4 SELECCIÓN DE LA MEJOR ALTERNATIVA

Una vez que se hayan considerado las posibles consecuencias de sus opciones, es momento de que tome una decisión. Aquí son importantes los conceptos de maximizar, satisfacer u optimizar.

**Maximizar:** Es tomar la mejor decisión posible. La decisión de maximización trata de las mayores consecuencias positivas, y las menores consecuencias negativas. En otras palabras, se maximizan los resultados con el mayor beneficio y al menor costo y el mayor rendimiento total esperado. La maximización exige buscar detenidamente una variedad completa de alternativas, cada una de ellas se evalúa cuidadosamente, se compara una con otra y luego se elige o se crea la mejor.

**Satisfacer:** Es elegir la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada; la elección parece satisfacer una meta o criterio buscado. Cuando la satisface usted compara la elección contra su meta, no contra otras opciones. Satisfacer significa una búsqueda de alternativas que se detiene en la primera que resulta adecuada. Por lo común, las personas no gastan tiempo y energía en recopilar toda la información. En vez de ello toman una decisión oportuna en base a información fácilmente disponible. A veces la satisfacción es resultado de la pereza; otras veces, no existe otra opción porque el tiempo es escaso y la información no disponible, o bien, por otras limitaciones que hacen imposible maximizar.

**Optimizar** Significa que usted alcanza el mejor equilibrio posible entre distintas metas. Quizá en la compra de equipo, lo que interesa es la calidad y la durabilidad, además del precio. Por ello, en vez de adquirir la pieza más barata del equipo que funcione, compra la que tiene mejor combinación de atributos, a pesar de que puede haber opciones mejores del mismo precio y otras mejores de la misma calidad y durabilidad.

La misma idea se aplica al logro de las metas de negocios. Una estrategia de optimización es la que logra el mejor equilibrio entre metas múltiples.

### **3.5.5 IMPLEMENTACION DE LA DECISION**

El proceso de toma de decisiones no termina cuando se toma una decisión. La alternativa elegida debe ser implementada. En ocasiones, las personas que participan en realizar la elección deben ejecutarla. Otras veces, delegan la responsabilidad de la implementación en otros, como cuando un equipo de alta dirección modifica una política o los procedimientos de operación y toca a los gerentes operativos llevar a cabo el cambio.

Los que instrumentan la decisión deben comprender la elección y las razones por las que se hizo. También deben comprometerse con su implementación exitosa. Estas necesidades pueden satisfacerse si se consigue que tales personas se involucren en las primeras etapas del proceso de toma de decisiones.

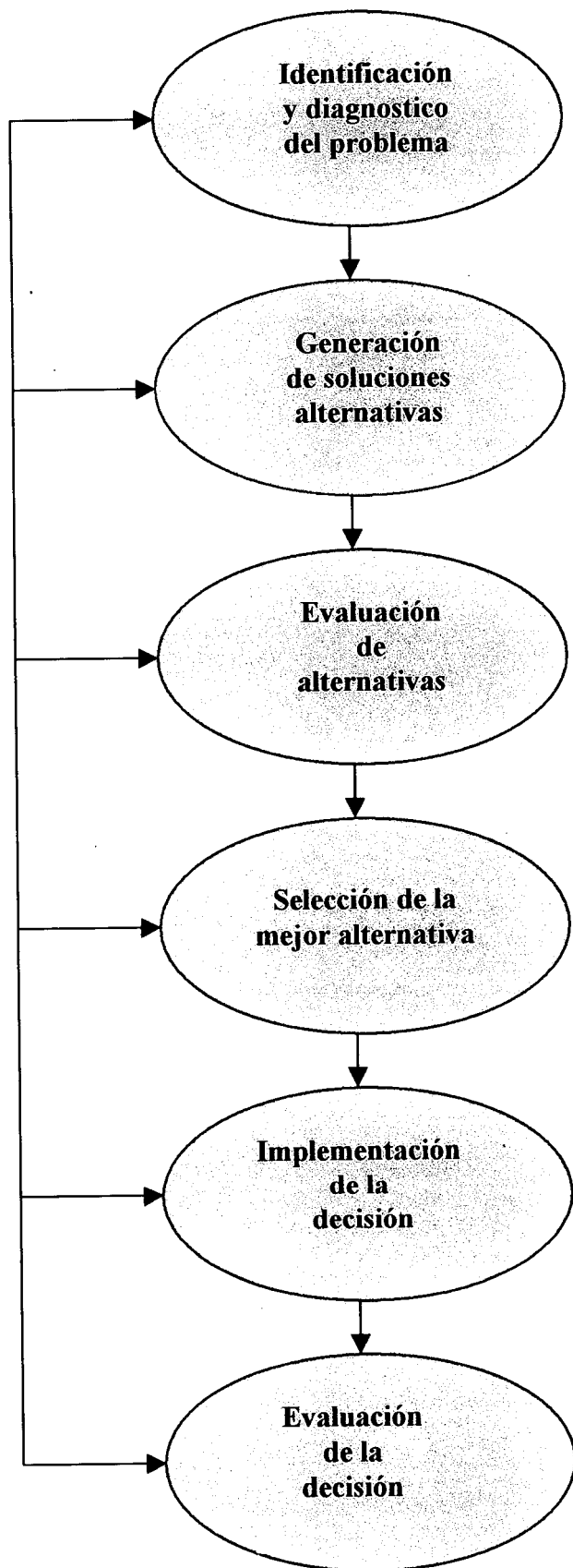
Los que toman decisiones deben suponer que las cosas no se desarrollaran sin problemas durante la implementación. Resulta muy útil dedicar tiempo adicional a la identificación de problemas y oportunidades potenciales.

Entonces será posible llevar a cabo las acciones necesarias para evitar problemas y además estar preparado para aprovechar oportunidades inesperadas.

### **3.5.6 EVALUACION DE LA DECISION**

La etapa final en el proceso de toma de decisiones es la evaluación de la decisión. Esto significa recopilar información acerca de que tan bien funciona una decisión. Las metas cuantificables, pueden determinarse antes de que se implemente la solución a un problema. Luego es posible recopilar información para determinar con precisión el éxito o fracaso de la decisión.

La evaluación de una decisión genera una retroalimentación tanto positiva como negativa. La retroalimentación que sugiere que la decisión funcione implica que esta debe continuarse y que quizá se puede aplicar en otra parte de la organización. La retroalimentación negativa que refleja el fracaso significa que 1) quizás la implementación requiera mas tiempo, recursos, esfuerzo o pensamiento, ó 2) la decisión fue equivocada. Si la decisión parece inadecuada, se regresará al pizarrón. Entonces el proceso se vuelve a la primera etapa. El proceso de toma de decisiones se inicia de nuevo, de preferencia con mas información, nuevas sugerencias un planteamiento que intente eliminar los errores que se cometieron en la primera ocasión.



# LAS ETAPAS DE LA TOMA DE DECISIONES

### **3.6 LA MEJOR DECISION**

¿Cómo pueden los gerentes determinar si tomaron la mejor decisión? Un enfoque es esperar hasta que los resultados se den. Pero qué pasa si la decisión se tomó pero no se implementó. Si bien nada puede garantizar la mejor decisión, los gerentes al menos deben tener la confianza de que siguieron los procedimientos adecuados, los cuales se traducirán en la mejor decisión posible bajo las circunstancias. Esto significa que los responsables estuvieron lo suficientemente atentos para tomar la decisión. La vigilancia se da cuando ellos ejecutan cuidadosamente y a conciencia las seis etapas de la toma de decisiones, incluyendo la adopción de medidas para la implementación y la evaluación.

Incluso si los gerentes reflexionan sobre estas actividades de toma de decisiones y concluyen que todas se ejecutaron a conciencia, no saben si esta funcionará; después de todo, nada garantiza que los resultados sean buenos. Pero si sabrán que hicieron su mayor esfuerzo para tomar la mejor decisión posible.

La mayor parte de los fracasos de negocios, son resultado de una vigilancia inadecuada.

### **3.7 BARRERAS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

La vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones de seis etapas constituyen la excepción y no la regla en la toma de decisiones gerenciales. Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan estos procesos racionales, sus decisiones resultan mejores. Los gerentes que se aseguran de participar en esos procesos son más efectivos.

Las barreras de la toma de decisiones son las siguientes:

- ◆ Prejuicios psicológicos
- ◆ Presiones de tiempo
- ◆ Realidades sociales

### **3.7.1 PREJUICIOS PSICOLOGICOS:**

Los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma en que recopilan, evalúan y aplican información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva.

#### **La ilusión de control**

Es la creencia de que uno puede influir en los acontecimientos aún cuando no se tiene control sobre lo que sucederá. Algunas personas consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, incluso cuando la mayoría de la gente normalmente no puede hacerlo. En los negocios, tal exceso de confianza puede conducir al fracaso, porque quienes toman decisiones ignoran los riesgos y fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.

#### **Los efectos de perspectiva**

Se refiere a la manera en la que se formulan o perciben los problemas ó las alternativas de decisión y a la manera que éstas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos.

## **Desestimar el futuro**

Es decir, en la evaluación que hacen de las alternativas, ponen mayor peso a los costos y beneficios de corto plazo que a los de largo plazo.

### **3.7.2 PRESIONES DE TIEMPO**

En el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso. Las decisiones de negocios que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas, si los gerentes se toman demasiado tiempo en hacerlo.

### **3.7.3 REALIDADES SOCIALES**

Como lo implica la descripción de la toma de decisiones en la industria, de las microcomputadoras, muchas decisiones son tomadas por un grupo y no por un gerente individual.

En las compañías de movimiento lento, los factores interpersonales disminuyen la eficacia de la toma de decisiones. Incluso el gerente que actúa solo es responsable ante su jefe y ante otros y debe considerar las preferencias y las reacciones de muchas personas. Las decisiones gerenciales importantes se distinguen por el conflicto entre las partes interesadas. Por lo tanto, muchas decisiones son resultado de intensas interacciones sociales, negociaciones y contenido político.



### **3.8 LOS PROS Y LOS CONTRAS DE UTILIZAR UN GRUPO PARA TOMAR DECISIONES**

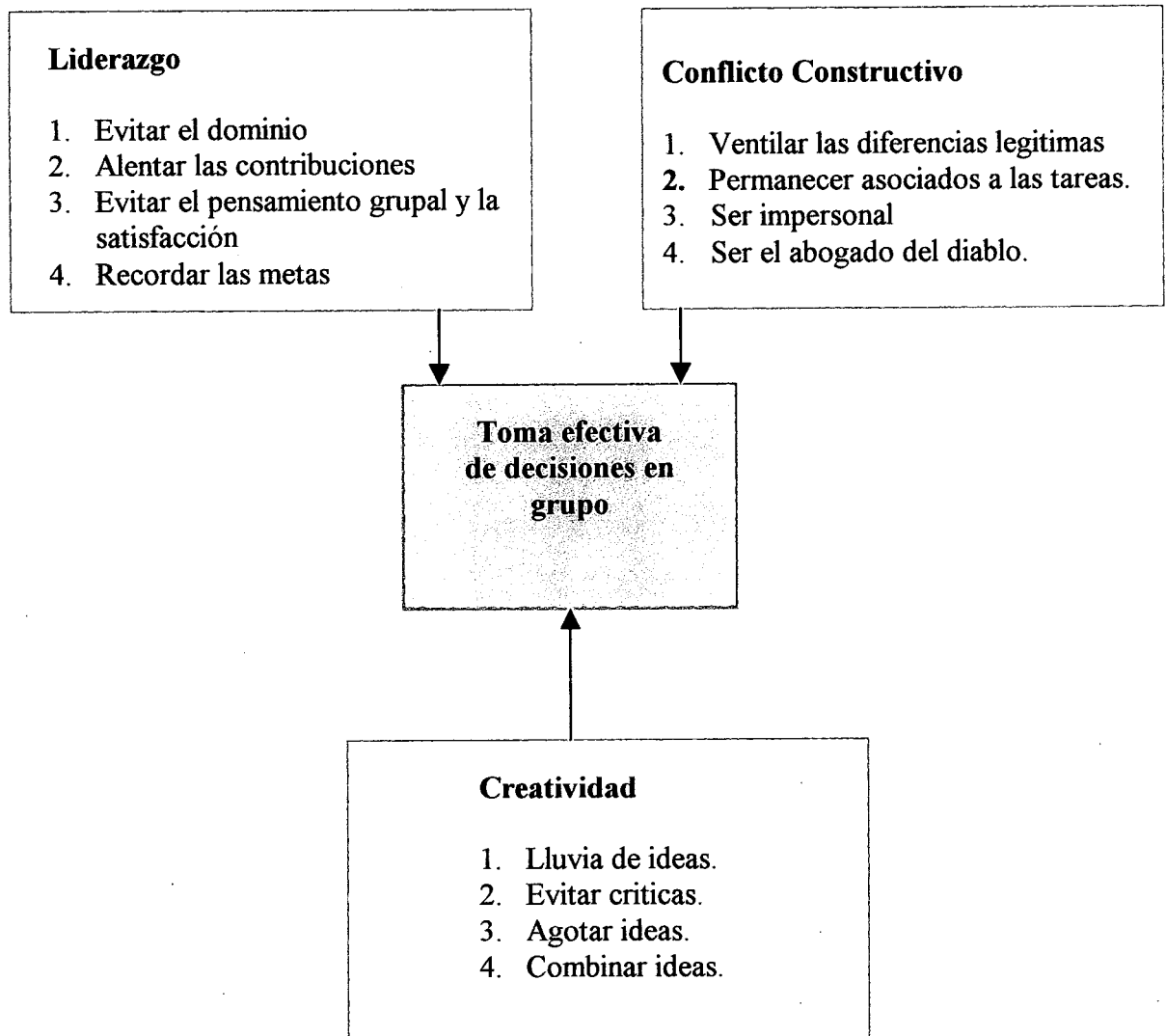
Las ventajas incluyen: más información, perspectivas y enfoque sobre la solución de problemas; estimulación intelectual; un mayor entendimiento de la decisión final por parte de todos; y un mayor compromiso con la decisión una vez que se ha tomado.

Entre los peligros o desventajas potenciales de utilizar grupos está el dominio individual de las discusiones, la satisfacción, el pensamiento en grupo y el desplazamiento de la meta.

### **3.9 LOS PROCEDIMIENTOS QUE SE DEBEN UTILIZAR PARA DIRIGIR UN EQUIPO DE TOMA DE DECISIONES**

Los líderes efectivos de los equipos o grupos que toman decisiones evitan dominar la discusión; alientan la participación de las personas; evitan el pensamiento grupal y la satisfacción; y permanecen enfocados en las metas del grupo. Fomentan el conflicto constructivo, los abogados del diablo y la dialéctica donde se enfrentan los extremos opuestos de un tema o las soluciones a un problema. También fomentan la creatividad a través de diversas técnicas.

## Manejo de la toma de decisiones en grupo



---

Elaborado por: Diego Berni

### 3.10 COMO FOMENTAR DECISIONES CREATIVAS

Cuando se necesitan ideas creativas los Líderes deben establecer un buen ejemplo, siendo creativos ellos mismos, deben reconocer las casi infinitas pequeñas oportunidades de creatividad y tener confianza en su propia capacidad creativa.

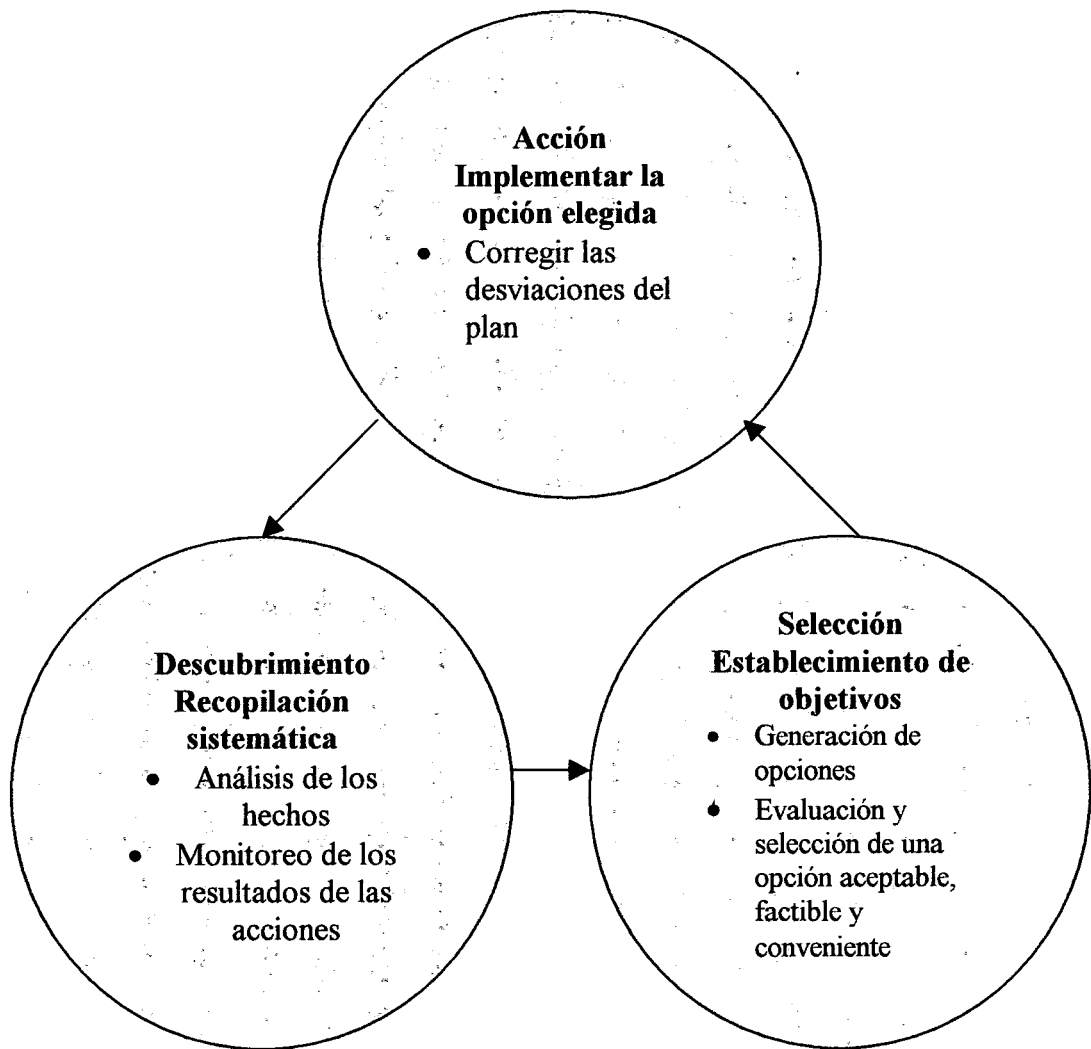
Pueden inspirar a los demás a impulsar la libertad creativa, recompensarla y no castigar los fracasos. Deben fomentar la interacción con los clientes, estimular la discusión y proteger a las personas de gerentes que pudieran aplastar el proceso creativo. La lluvia de ideas es una de las técnicas más populares para generar ideas creativas.

### **3.11 LOS PROCESOS A TRAVES DE LOS CUALES SE TOMAN DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES**

A menudo, la toma de decisiones en las organizaciones constituye un proceso altamente complejo. Las personas y los grupos están limitados a una variedad de factores y grupos de opinión. En la práctica quienes toman las decisiones son limitados en forma irracional más que puramente racional. Algunas decisiones se toman con un fundamento incremental. Se integran coaliciones para representar preferencias distintas. El proceso es a menudo caótico, como se muestra en el modelo del bote de basura. En el proceso interviene la política, las decisiones se negocian, aparecen crisis, y surgen y evolucionan las estrategias.

### **3.12 COMO TOMAR DECISIONES EN UNA CRISIS**

Las condiciones críticas hacen que la toma eficiente y sólida de decisiones se vuelva más difícil. Sin embargo, es posible que las crisis se manejen bien. Una estrategia para la administración de las crisis puede desarrollarse con anticipación y afirmar los mecanismos pero sin atención, de tal manera que si surge alguna crisis, quienes toman las decisiones estén preparadas.



---

Elaborado por: Diego Berni

**CAPITULO IV**

**“APLICACIÓN PRACTICA”  
(I E S S)**

## **CAPITULO IV**

### **“APLICACIÓN PRACTICA”**

#### **INSTITUTO NACIONAL DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS DEL INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL. A.F.E.D.I.E.S.S.**

#### **4.1 APERTURA DE UN ESPACIO DE OPINIÓN.-**

**4.1.1 OBJETIVO GENERAL:** Generar y mantener una presencia positiva en temas inherentes al Instituto y la Seguridad Social: fundamentada, permanente y oportuna, que concite el interés y la identificación de grupos afines, así como de afiliados, jubilados y la opinión pública en general.

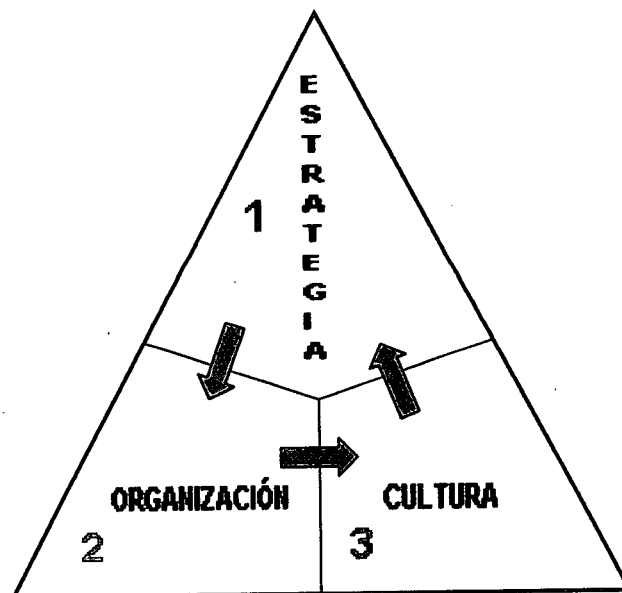
#### **4.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Proteger al trabajador y su familia de las contingencias de enfermedad, maternidad, desocupación, invalidez, vejez y muerte.
- Recaudar y administrar en forma técnica los aportes obligatorios de trabajadores, patronos y Estado.
- Producir con calidad, oportunidad y suficiencia.
- Financiar las actuales obligaciones y crear reservas suficientes para las obligaciones futuras mediante la inversión de sus recursos, orientándolos hacia sectores productivos de la más alta rentabilidad, liquidez, seguridad y capacidad de generar empleo.

- Contar con tecnología de punta, infraestructura adecuada y recursos humanos altamente capacitados.

#### 4.1.3 ACTIVIDADES.-

- a. Aprobar el plan estratégico.
- b. Conformar una Comisión de Comunicación Social.
- c. Elaborar y difundir las tesis mediante acciones coordinadas de conocimiento y discusión de las mismas.
- d. Evaluar procesadamente los resultados del plan.



## 4.2 PLAN ESTRATÉGICO IESS

### 4.2.1 DEFENSA DEL INSTITUTO.-

**4.2.1.1 OBJETIVO:** Demostrar las fortalezas y oportunidades del sistema, confrontadas con sus debilidades y amenazas (análisis FODA), como base del planeamiento estratégico en el que se fundamente la garantía de su permanencia.

**4.2.1.2 VISION:** Institución autónoma y solidaria, reconocida por la integridad y alta calidad de sus servicios y prestaciones; dedicada a la protección de su población y el desarrollo del país.

**4.2.1.3 MISIÓN:** Cubrir los riesgos de los asegurados con prestaciones y servicios de alta calidad, mediante la acumulación de reservas, que garanticen una organización eficaz, con personal comprometido, permanentemente capacitado y motivado.

#### 4.2.1.4 PRINCIPIOS:

- Solidaridad.
- Universalidad.
- Integridad.
- Subsidiaridad.
- Unidad de acción.
- Apertura al cambio.
- Trabajo en equipo.



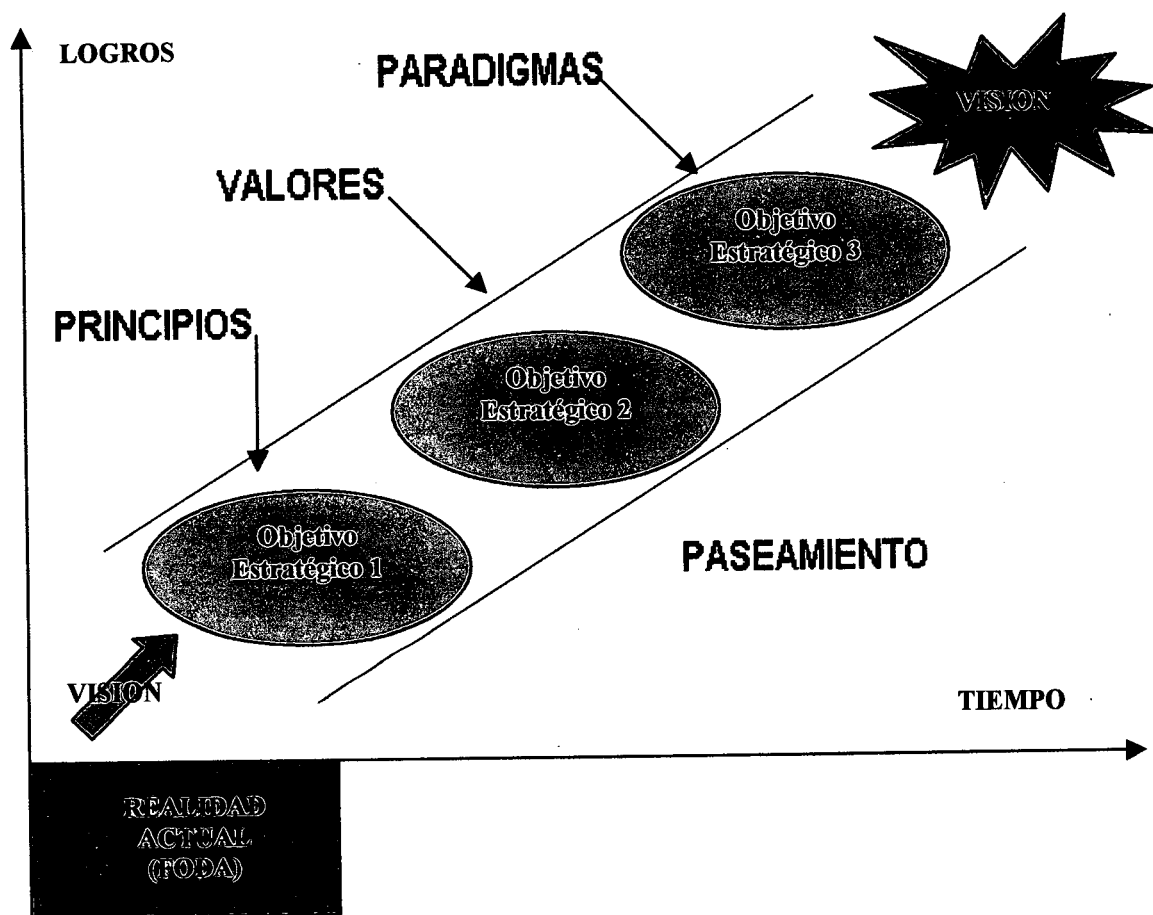
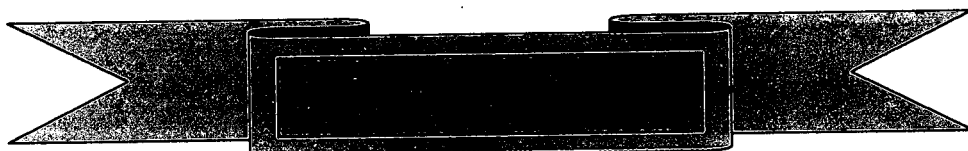
#### **4.2.1.5 VALORES.**

- Honestidad.
- Honradez.
- Eficiencia.
- Responsabilidad.
- Calidad humana.

#### **4.2.1.6 PARADIGMAS.**

- En el IESS no pasa nada.
- La empresa privada es eficiente y el Estado ineficiente.
- El centralismo da poder.
- El pago de la deuda estatal resuelve todos los problemas.
- El principal cliente es el Jefe y las Autoridades.
- El aporte total al IESS es para salud.
- Todo trabajo es igual.
- No es mi culpa sino de los otros.
- A mayor control, mejor administración.
- No hago nada para que no me caigan.
- La mejor forma de hacer las cosas, es como lo hemos hecho siempre.
- Lo que yo hago esta bien, lo que hacen los demás no.
- Los recursos públicos no son de nadie.

- Atender al afiliado es hacerle un favor.
- El que tiene padrino se bautiza.
- Atender en ventanilla es un castigo.
- Todos los funcionarios del IESS son incapaces, irresponsables y descorteses.
- Yo nunca utilizo el IESS y más lo que me cobran.



## **4.3 ANÁLISIS FODA**

### **4.3.1 FORTALEZAS**

- Paquete integral y solidario.
- Autonomía institucional.
- Sistema previsional que sirve al campesino y una sólida relación con la población afiliada.
- Experiencia de 70 años.
- Capacidad de adaptación a la realidad social.
- Agilidad en concesión de prestaciones, fondos de reservas y prestaciones quirográficos.
- Puntualidad en el pago de obligaciones.
- La mayor infraestructura en salud a nivel nacional.
- Alta capacidad técnica en el área médica.
- Predisposición del personal al cambio y compromiso con la institución.
- Programas para la tercera edad.
- Activos e infraestructura institucional.
- Capacidad resolutive para el manejo clínico quirúrgico.
- Capacidad para desarrollar programas de docencia en el área médica.
- Infraestructura física y técnica para la prevención de riesgos y enfermedades profesionales.
- Buena imagen y prestigio del Seguro Social Campesino.
- Modelo de seguro familiar en salud.

- Capacidad económica para incidir en el sector productivo.
- Red de teleproceso con cobertura nacional.

#### **4.3.2. OPORTUNIDADES**

- Apoyo de la sociedad al cambio del IESS.
- Decisión gubernamental de viabilizar el pago de la deuda.
- Gran demanda y posibilidad de crecimiento en el sector informal.
- Solidez del modelo solidario.
- Tecnología actual ofrece herramientas para el cambio.
- Obligatoriedad de la ley.
- Seguros privados inaccesibles para la mayoría.
- Fortalecimiento del mercado de valores.
- Organismos internacionales, universidades y convenios.
- Posibilidad de usar la red bancaria, para facilitar el pago a los afiliados.
- Asamblea Nacional.
- Apoyo de algunos sectores de afiliados.
- Proyecto de unificación salarial.
- Apertura del campesino para elevar su cotización.

### 4.3.3 DEBILIDADES.

- Marco legal abultado y obsoleto.
- Iniquidad para cotizaciones de altos ingresos.
- Macro estructura determinada por la ley.
- Organización no moderna, estructura piramidal y centralismo.
- Cultura organizacional burocrática.
- Desprofesionalización en ciertos sectores técnicos.
- Administración no técnica y politizada.
- Falta de planificación, coordinación y continuidad en la ejecución de planes y programas.
- Inadecuado sistema de comunicación.
- Decisión inmedatista, (gerencia del día a día).
- Disminución de ingresos y fondos para la inversión e incremento de egresos.
- Atraso en el sistema financiero y contable y falta de esquemas de costos.
- Cartera vencida.
- Falta de tecnología de punta, dependencia tecnología y parque informático obsoleto.
- Colapso de sistemas informáticos.
- Recursos Humanos desmotivados, mal capacitados, mal distribuidos y mal remunerados.
- Falta capacidad para cubrir a los usuarios en el área medica.

- Falta de liderazgo y decisión política.
- Insuficiencia de equipos y de infraestructura.
- Capacidad subutilizada de unidades medicas.
- Crisis de abastecimiento, desabastecimiento y adquisición de equipos de calidad cuestionada.
- Falta de difusión.
- Déficit de camas para satisfacer la demanda (Quito, Guayaquil).
- Ambientes físicos inadecuados.
- No se brindan prestaciones completas.
- Falta sistema de información financiera integrado.
- Baja ejecución presupuestaria.
- Utilización de recursos de ciertos seguros para cubrir el déficit de otros.
- Falta integración de las áreas de salud.
- Déficit operativo de la infraestructura instalada.

#### **4.3.4 AMENAZAS.**

- Injerencia política.
- Descontento de usuarios medios y altos.
- Campaña contra IESS.
- Interés de determinados sectores por los recursos de la Institución.
- Irracional política salarial.
- Ahogo financiero.
- Evasión.

- Deuda Estatal y mora patronal.
- Incremento del desempleo, subempleo y migración.
- Existencia de otras prestadoras de servicios.
- Insatisfacción de los usuarios.
- Medios de comunicación contrarias al IESS.
- Tendencia a separar el seguro Social Campesino del IESS.
- Desconocimiento del funcionamiento del IESS y del Seguro Campesino.
- Falta de recursos humanos adecuados a las necesidades de Seguro Social Campesino.

#### **4.4 ACCIONES ESTRATEGICAS OFENSIVAS.**

##### **4.4.1 APROVECHAR EL APOYO DE LA SOCIEDAD AL PROCESO DE CAMBIO.**

- Incidir en la Asamblea Constitucional.
- Difundir la decisión del cambio institucional.
- Formar un equipo que persuada a los Asambleaístas y líderes de opinión.
- Difundir las prestaciones y servicios, el funcionamiento y los resultados del IESS.

##### **4.4.2 AMPLIAR LA COBERTURA.**

- Incursionar en el sector informal, diversificando el paquete prestacional y ofertando seguros corporativos y estudiantiles.

#### **4.4.3 MANTENER LA OBLIGATORIEDAD DE LA LEY.**

- Plazo permanente.

#### **4.4.4 APROVECHAR LOS CONVENIOS CON ORGANISMOS NACIONALES E INTERNACIONALES.**

- Identificar áreas críticas para el uso de los convenios de Asistencia técnica.
- Ampliar la reciprocidad de prestaciones con otros países.
- Identificar y utilizar las ofertas técnicas financieras de los organismos internacionales.
- Elaborar planes y proyectos de cooperación para aprovechar los convenios.
- Utilizar la apertura de las Universidades.

#### **4.4.5 EJERCER LA AUTONOMIA INSTITUCIONAL.**

- Plazo permanente.

#### **4.4.6 MANTENER LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN A LA REALIDAD SOCIAL Y ECONOMICA DEL PAIS.**

- Plazo permanente.

#### **4.4.7 MANTENER LA PUNTUALIDAD EN EL PAGO DE OBLIGACIONES.**

- Plazo permanente.



#### **4.4.8 AGILITAR LA CONCESIÓN DE PRESTACIONES Y SERVICIOS.**

- Plazo permanente.

#### **4.5 ACCIONES ESTRATEGICAS DEFENSIVAS:**

##### **.4.5.1 RECUPERACIÓN ECONOMICO-FINANCIERA DEL IESS.**

- Administrar independientemente los seguros sobre la base de un adecuado financiamiento.
- Recuperar la cartera vencida.
- Incrementar las reservas.
- Fortalecer la fiscalización y recaudación patronal.
- Aprovechar el escenario del mercado de valores para optimizar las inversiones.
- Incrementar ingresos y reducir egresos.
- Mejorar y optimizar el sistema presupuestario del IESS.
- Apoyar el proceso de unificación salarial.
- Determinar cotizaciones y condiciones de acceso a las prestaciones acordes con la realidad económica y demográfica del país.
- Viabilizar el pago de la deuda estatal.
- Iniciar un debate nacional serio para establecer consensos en la sociedad sobre cotizaciones y condiciones de acceso.

- Implementar el sistema integrado de información financiera, con un ágil subsistema de Tesorería que facilite la colocación de valores y el cálculo de costos.

#### **4.5.2 MEJORAR LAS PRESTACIONES DE JUBILACIÓN Y SEGUROS DE MUERTE PARA COTIZACIONES DE ALTOS INGRESOS.**

- Corto plazo.
- Mediano plazo.
- Largo plazo.

#### **4.5.3 DESPOLITIZAR LA INSTITUCIÓN Y EVITAR LA CORRUPCIÓN.**

- Comprometer al Recurso Humano a erradicar la corrupción en su ámbito de acción.
- Identificar niveles de corrupción, las causas y las áreas críticas.
- Diseñar y ejecutar programas para la recuperación de valores institucionales.

#### **4.5.4 MODERNIZAR LA INSTITUCIÓN.**

- Establecer un adecuado sistema de abastecimientos.
- Crear un sistema de planificación integral y permanente.
- Tecnificar la administración.
- Simplificar y dinamizar la estructura.

- Acercar los servicios al usuario.
- Cambiar la cultura organizacional.
- Actualizar estados financieros.
- Definir e implantar el sistema de costos.
- Redefinir procesos.
- Establecer un sistema de información interna y externa que funcione en forma oportuna.
- Equipar y reequipar las áreas y controlar su uso.
- Ampliar la capacidad de gastos de las áreas con relación a su complejidad.
- Incorporar tecnología de punta.
- Despolitizar los cargos directivos.

#### **4.5.5 MEJORAR Y AMPLIAR LA PRESTACIÓN DE SALUD.**

- Fortalecer un sistema de gestión y gerencia administrativa en sus funciones de asegurador y prestador de servicios dentro de una estructura orgánica autónoma.
- Desarrollar la estructura de la red sanitaria propia con modelo gerencial autónomo, descentralizado, desconcentrado y con capacidad de contratación de prestación de servicios médicos públicos y privados.
- Venta de servicios.

- Tramitar la aprobación de la nueva estructura del Area Medica; unificar las áreas de salud del IESS.
- Definir un modelo de regionalización medica, acorde a las necesidades de salud de las diferentes áreas programáticas.
- Externalizar servicios para el mejoramiento de la eficiencia, calidad y oportunidad de las prestaciones medicas.
- Optimizar el uso de la infraestructura hospitalaria del país a través del convenio con el Ministerio de salud y mediante alianzas estratégicas con las Fuerzas Armadas.
- Difundir los logros alcanzados en el área de salud.
- Restablecer la autonomía de gestión del área medica.
- Incrementar el horario de atención a los afiliados.
- Actualizar y capacitar en forma permanente al recurso humano institucional y lograr su estabilidad e incentivos económicos en base a su producción y productividad.
- Fortalecer los cursos de post grado y de especialización.
- Definir una nueva modalidad de relaciones laborales más flexibles y dinámicas.
- Ampliar la cobertura de servicios a nuevos grupos poblaciones y a la familia del afiliado.
- Construir dos hospitales de alta complejidad media en de Quito y Guayaquil.

- Descongestionar los hospitales de alta complejidad de Quito y Guayaquil.
- Dar mantenimiento adecuado a la infraestructura física y a los equipos.
- Equipar y reequipar los hospitales.
- Implantar el sistema de información del área medica. Rediseñar un sistema de información e informática que cubra todas las necesidades técnicas y administrativas del Area Medica.
- Incrementar la capacidad operativa.
- Establecer un sistema moderno de abastecimientos. Lograr la aprobación del Plan de Abastecimiento propuesto por la Comisión de la Dirección General.
- Fortalecer los dispensarios, crear la cirugía ambulatoria.
- Refinanciar la prestación medica a través del incremento de la alícuota actual.

#### **4.5.6 ADAPTAR EL MARCO JURÍDICO A LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL.**

- Elaborar proyecto de ley y Estatutos.
- Difundir y capacitar en la normativa vigente.
- Simplificar Reglamentos, Resoluciones e Instructivos.

#### **4.5.7 MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

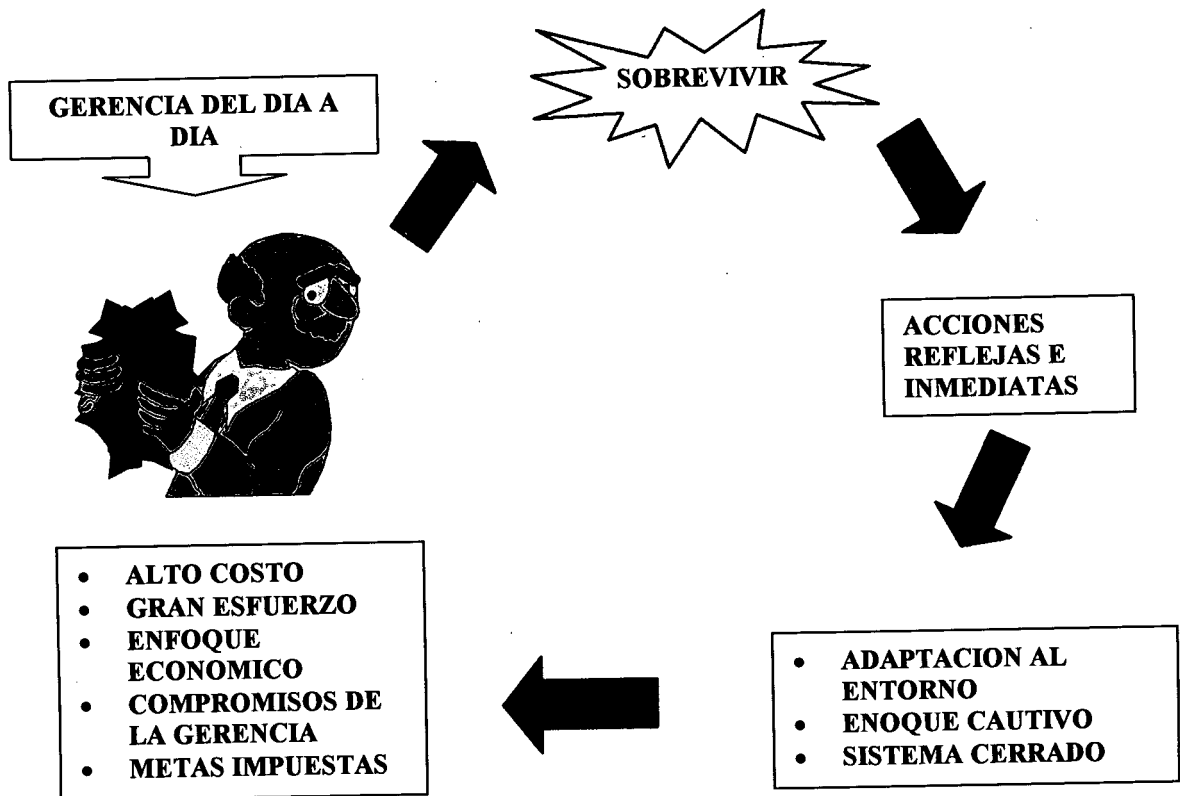
- Establecer un sistema de incentivos sobre la base de la productividad.
- Reubicar el recurso según necesidades de la Institución.
- Racionalizar el esquema salarial.
- Capacitar al recurso humano para facilitar el cambio.
- Diseñar e implementar el retiro negociado, previo estudio técnico.
- Elaborar e implementar el escalafón.

#### **4.5.7 EVITAR EL COLAPSO INFORMATICO.**

- Definir y ejecutar una estrategia de sistemas para enfrentar el cambio.
- Implementar una estrategia para incorporar nuevas tecnología y evitar la dependencia tecnológica.
- Diseñar una arquitectura integrada de información.
- Establecer bases de datos corporativos.
- Actualizar Hardware y Software.
- Tecnificar la red de teleproceso vía satélite.

## 4.6 ESTRATEGIA GENERAL.

### 4.6.1 A CORTO PLAZO.



#### 1. Identificar nuestra voluntad de cambio con la expectativa y el apoyo de la sociedad.

- Destacar las bondades del sistema.
- Comprometer al Personal del IESS en la necesidad del cambio.
- Difundir la conveniencia social de la permanencia del sistema con el nuevo perfil basado en la reforma.
- Organizar un grupo representativo que persuada a los líderes de opinión y sectores sociales organizados.
- Difundir la decisión de cambio Institucional:

- Diseñar un Plan general de acción.
- Capacitar a los elegidos.
- Realizar foros locales/nacionales para los diferentes sectores de la sociedad.
- Mejoramiento de la Imagen institucional:
  - implementación de un plan emergente de optimización de los servicios y prestaciones que brinda el Instituto.
  - Participación orgánica de AFEDIESS en el debate y conducción del Instituto.
  - Capacitación del personal, adecuándolo para la nueva imagen institucional.
  - Coordinación con otros organismos similares, con miras a estandarizar la estrategia y garantizar el éxito.
  - Mejorar el servicio de atención al público y optimizar la puntualidad en el pago de valores.
  - Crear nuevos horarios de atención al público.

## **2. Modernizar la Institución.**

- Elaborar, proponer y conseguir la reforma de su base legal.
- Participar en el debate de la reforma constitucional.
- Elaborar y conseguir la reforma de la ley del Seguro Social Obligatorio, Estatutos y resoluciones del IESS.



### **3. Tecnificación de la administración.**

- Elaborar, proponer y conseguir la reforma de el orgánico funcional.
- Incorporar criterios de costo - beneficio en la gestión.
- Aprovechar la asistencia técnica Internacional, mediante proyectos de desarrollo institucional.
- Optimizar el espacio físico, tornándole acorde al nuevo modelo funcional.

### **4. Planificar el financiamiento de las prestaciones y servicios.**

- Reprogramar la planificación presupuestaria.
- Intervenir en la aprobación de la unificación salarial.
- Proponer el incremento de la aportación IESS.
- Incrementar el porcentaje de la asignación para salud.
- Recaudar los valores de la mora patronal por la vía legal.

### **5. Mecanización e Informatización de sus procesos.**

- Diseñar la adaptación del Instituto tanto a la diversidad del mercado laboral, cuanto a las necesidades reales de la población.

## **6. Modernizar el sistema de abastecimientos.**

- Elaboración de una propuesta alternativa, que incluya la reforma de la normativa, evaluación, adquisición, almacenamiento, custodia, distribución y control del proceso.
- Introducir la informática en todos los procesos.

## **7. Decentralizar la administración del Instituto.**

- Actualizar la norma nacional.
- Replantear la regionalización.
- Crear comités multidisciplinarios para coordinar el trabajo y acelerar la toma de decisiones.
- Conceder autonomía de gestión a la prestación de salud.

## **8. Racionalizar los Recursos Humanos.**

- Garantizar la estabilidad legal de los servidores del Instituto, así como la vigencia del derecho a su promoción.
- Disponer la suspensión de los contratos del personal últimamente ingresado a la Institución.
- Estudio técnico, participativo y transparente de los requerimientos reales de personal necesario en el IESS.

- Redistribuir al personal en otras unidades operativas existentes o creadas, garantizando la accesibilidad de los usuarios y la oportunidad de la atención a los mismos.
- Proponer la jubilación voluntaria de los servidores en condiciones de hacerlo, en base a una indemnización sustantiva, única y temporal.
- Compra de renuncias en condiciones muy ventajosas, para los servidores cuyos cargos no se justifiquen.
- Capacitar al personal susceptible de retirarse, en actividades productivas de micro empresa o afines.
- Prohibición de ingreso de nuevo personal a las vacantes producidas por la aplicación de lo anterior.
- Diseñar e implantar un nuevo sistema de recursos humanos para el desarrollo integral.
- Diseñar propuestas de incentivos económicos en base a incrementos de la calidad y la producción.
- Reglamentar la carrera administrativa de los servidores del IESS.
- Implantar y racionalizar el escalafón institucional.

## **9. Despolitizar la Institución y combatir una potencial corrupción.**

- Llamamiento a concurso de todos los cargos susceptibles de este requisito, a nivel nacional.
- Vigencia ineludible de los requisitos mínimos exigibles de un cargo, para los eventuales reemplazos de los mismos.
- Incorporación de la Autoridad procesal en todas las actividades del Instituto.

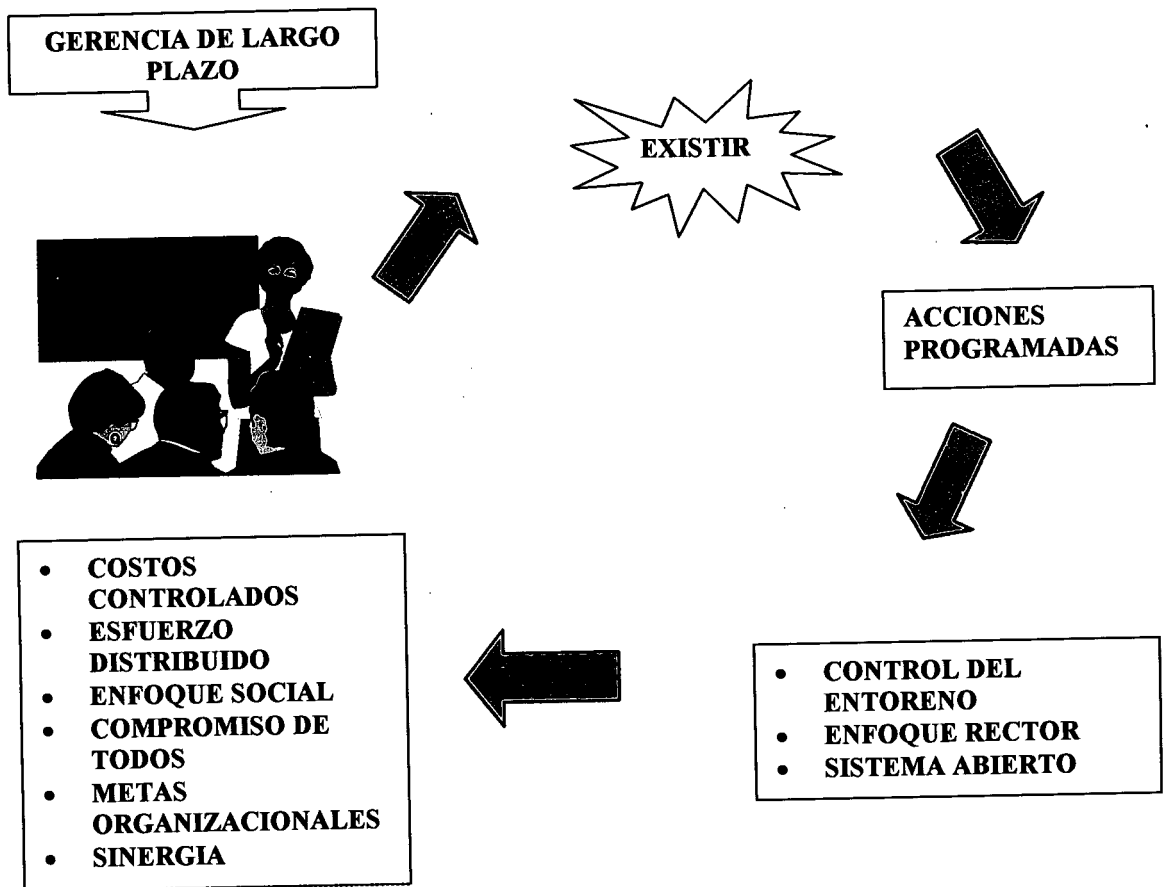
## **10. Incrementar la jubilación, retiro y montepío para los cotizantes de altos ingresos.**

### **4.6.2 A MEDIANO PLAZO.**

- Programar una efectiva y sostenida recuperación económica - financiera del Instituto.
- Mejorar y ampliar la prestación de salud.
- Redefinir el modelo de gestión del Seguro Social Campesino.

### 4.6.3 A LARGO PLAZO.

- Mejorar y ampliar la cobertura.

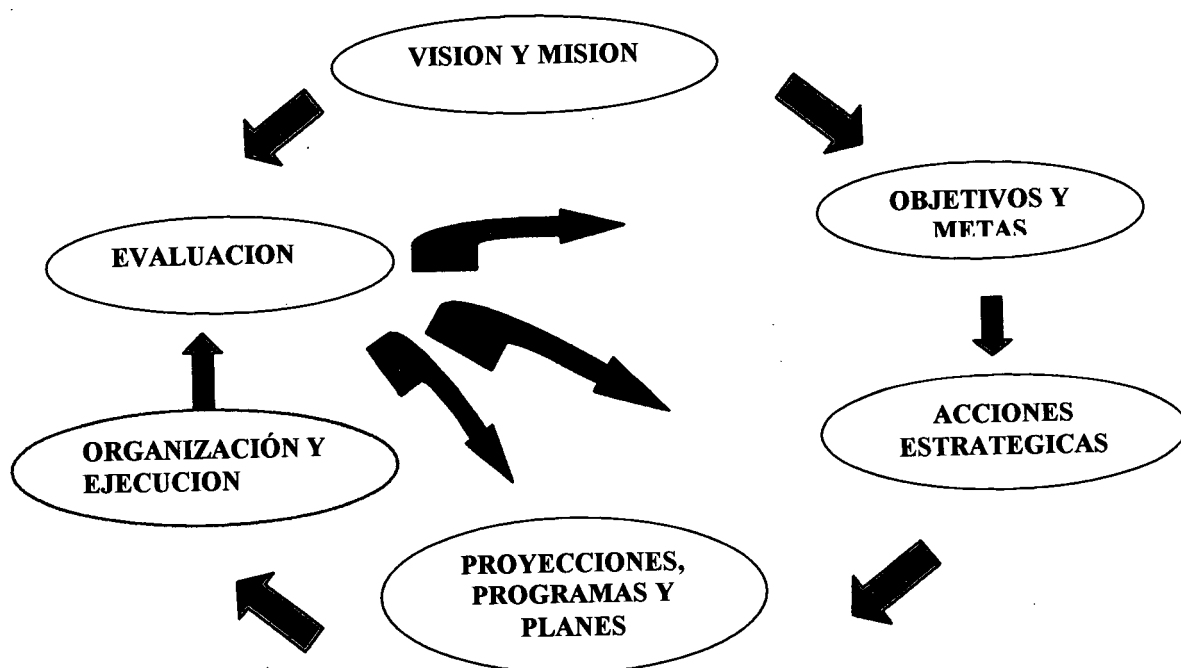


### 4.7 FORTALECIMIENTO GREMIAL Y AMPLIACIÓN DE SU BASE.

**OBJETIVO:** Garantizar la vigencia de la Asociación como el más importante organismo nacional que aglutine a la mayoría de los servidores del IESS sujetos a la ley del Servicio Civil y Carrera Administrativa, en un marco de presencia identificada con los principios de la Seguridad Social y los de bienestar de sus socios.

- Unificación del AFEDIESS a nivel nacional.
- Conformación de una Comisión de alto nivel que coordine la participación de los núcleos en discordia.
- Reforma estatutaria.
- Elaboración del presupuesto anual.
- Funcionamiento orgánico y coordinado de todos sus entes de socios:
- Contratación de la jubilación y retiro ejecutivos.
- Elaboración de planes de vivienda, plan carro, plan vacacional, plan teléfono, etc.
- Incorporación de nuevos socios, bajo condiciones preestablecidas:
- Invitación a Asociaciones de profesionales.
- Invitación personal.

### “CICLO DE MEJORAMIENTO PLANIFICADO”



## **CAPITULO V**

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

# **CONCLUSIONES**



## CAPITULO V

### CONCLUSIONES

- **Una de las actividades humanas más importantes es la administración.** Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para alcanzar metas que no podían lograr individualmente, la administración ha sido esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.
- **La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente.** Aunque el ambiente relevante es muy amplio –abarca fuerzas sociales y económicas-, su aspecto fundamental es la empresa o empresas donde ella compete.
- La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales.
- En una economía global las decisiones sólidas de negocios dependen de diversos factores importantes como el riesgo, la incertidumbre, el conflicto y falta de estructura.
- La calidad de las decisiones gerenciales puede determinar el éxito o el fracaso de una compañía.

- Los gerentes toman decisiones distintas bajo condiciones de negocios diferentes.
- Para evaluar una decisión, los gerentes deben recopilar información que pueda aportar elementos efectivos.

# **RECOMENDACIONES**

## RECOMENDACIONES

- Es preciso dejar de pensar que la estrategia debe ser local al menos que se demuestre lo contrario, y mas bien dar por sentado que la estrategia deber ser global, al menos que se demuestre lo contrario. Así, pues, para decidir sobre adaptación de productos o programas hay que estudiar lo que es realmente necesario, en lugar de dar por sentado que los gerentes locales todo lo saben mejor.
- Cuidar de que a los cambios de estrategia correspondan cambios necesarios de organización y administración.
- No dar por sentado que "aquí no puede suceder eso". Casi no hay ninguna industria que no tenga potencial de globalización y rivalidad global.
- La consigna "piense global, actúe local" es equivocada. Debe decirse en cambio, "piense y actúe global y local".

# **BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

Bentley Trevor,,**Los nuevos negocios internacionales**, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1993

Chiavenato Iadalberto, **Administración de los Recursos Externos en la Organización**, Editorial Mc. Graw Hill, México 1988

INCAE, **Tendencias Globales**, 1994

Mcgehee R, **Marketing Internacional**, Editorial Limusa, México 1.996

Smith barry J, y Delahaye brian L, **El ABC del Mercado Internacional**, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1996

Werther B. William y Davis Keith, **Las tendencias globales en mercados competitivos**, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1.987

Yip Goerge, **Globalización, estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional**, Editorial Norma S.A. , Bogotá, Colombia, 1994

---

# **ANEXOS**

# Introducción

Para la Corporación Riaño & Acevedo Asociados S.A.  
es muy satisfactorio contarle a Usted, como un participante más  
del presente Seminario - Taller  
"Administración efectiva"

**El presente proceso le dará a Usted  
los principios teóricos indispensables para que perfeccione su  
actividad profesional como  
Administrador y jefe de Almacén.**

Estos conceptos se basan en textos de autores de gran trayectoria , y de  
vivencias profesionales y didácticas que hemos adquirido  
a través de seis mil Alumnos, que han participado  
en los diferentes Seminarios que  
hemos desarrollado durante seis años en el Ecuador.

Dentro de este Seminario Usted participará en talleres vivenciales,  
tanto en Equipo como en forma individual  
buscando un alto grado de aplicabilidad. Compartiremos vivencias reales  
y experiencias de los participantes, que será  
base fundamental de enriquecimiento en su labor profesional.

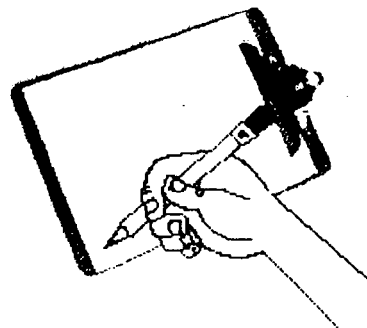
Este manual de Administración se ha diseñado exclusivamente para los  
Administradores de los almacenes de Expocolor, le permitirá seguir el  
proceso de  
aprendizaje presencial y además como texto de consulta posterior al evento.

Estamos seguros del gran aprovechamiento que Usted le dará al  
presente seminario; a las vivencias compartidas; a los talleres  
y al material recibido

El momento actual exige Personal  
altamente calificado  
**para el éxito y Crecimiento de las Empresas**

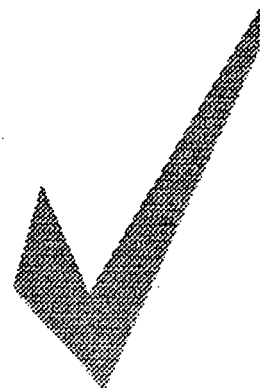


1- *Desarrollar en los participantes habilidades tendientes a conseguir una mejor dirección y organización y mayor productividad del equipo de Vendedores de los puntos de Venta de de Expocolor* ✓



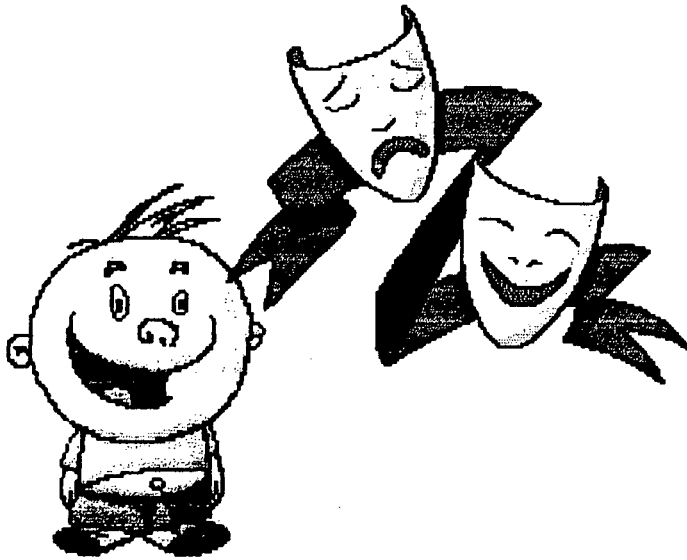
2- *Identificar los elemento básicos para el desarrollo de un buen Liderazgo en:*

- \* *El manejo efectivo del proceso administrativo.* ✓
- \* *La Motivación del personal* ✓
- \* *Planeación y Organización del Trabajo.* ✓



*R. & A. Corporación Riaño & Acevedo Asociados S.A.*  
*Asesoría y Capacitación Empresarial*

*Seminario- Taller Administración Efectiva*



# Entre al Cambio

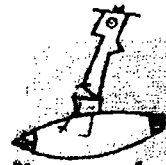
*Rompa los viejos moldes , y corra riesgos  
Necesitamos una nueva forma de Pensar*

## Cambio

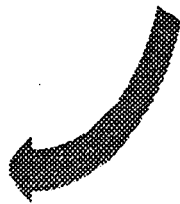
Rompa los viejos moldes y principios, corra riesgos



Turbulencia Inhibidoras



Impulsoras



Fenómenos:

Culturales

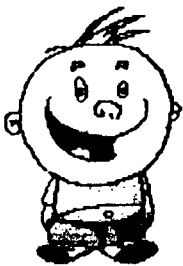
Políticos

Tecnológicos

Internacionales

Sorpresa

V  
I  
S  
A



NOTAS IMPORTANTES: FACTOR IMPORTANTE COMUNICACIÓN. ~~DIAGNÓSTICO~~

FUERZAS INHIBIDORAS: INTERIAS { Desmotivación @ Comunicación.

EXTERNAS { Resistencia al cambio @ Parte Económica y Política  
② Competencia. ③

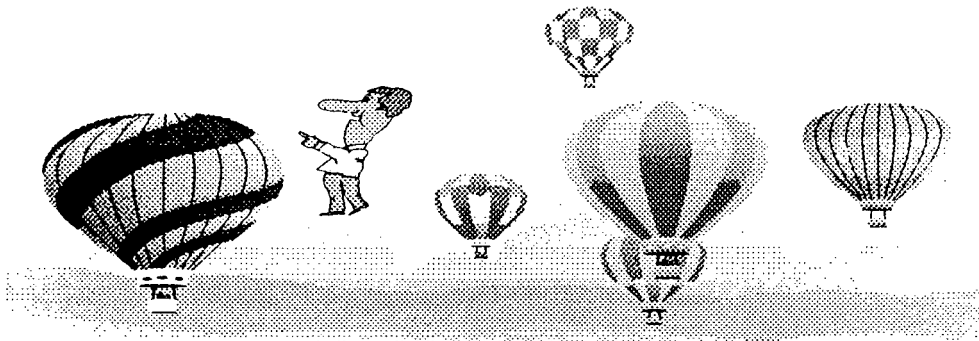
FUERZAS INHIB. INTERNA { Cantidad de Productos. ② Servicio al Cliente  
③ Empresa Sólida ④ Independencia y Conocimiento. ⑤ FORTALECIMIENTO. ⑥ INICIACIÓN

EXTERNAS { ① Posicionamiento de Liderazgo.  
② CANTIDAD EN MERCADO PRODUCTO. ③ Existencia del Cliente. Competencia  
④ Cultura Negocios APT. ⑤ PERSONALIDAD.

- VISIONE HUMANA.

\* CANTIDAD HUMANA. - Cambio - 3 - PERSONALIDAD.

\*



*las reglas son diferentes  
el juego en sí está Cambiando  
Todo se mueve con Mayor Velocidad*

*Los Antiguos Métodos que daban buen  
resultado en un mundo de ritmo más  
lento ya **No son Eficaces.***

*Para adelantarnos a los cambios,  
al incremento de la Competencia y  
a la complejidad de estos tiempos,  
**necesitamos una  
Nueva Forma de Pensamiento***

NOTAS IMPORTANTES: FORMER PARADIGMS DE LOWER MENTALITY

# El Poder de los Paradigmas

*Es el modo en que "Vemos" el mundo,  
no en los términos de nuestro  
sentido de la vista, sino como  
Percepción, Comprensión e Interpretación.*

*Los Paradigmas son como mapas,  
todos tenemos muchos  
Mapas en la Cabeza.*

*Se pueden clasificar en:*

- *Mapas del modo en que son las Cosas o Realidades*
  - *Mapas del modo en que Deberían ser las Cosas*
- Con estos mapas mentales interpretamos  
todo lo que experimentamos.*

*El modo en que "vemos" las cosas es la fuente  
del modo en que Pensamos  
y del modo en que Actuamos.*



*NOTAS IMPORTANTES: ESQUEMAS MENTALES. ESTABLECEN LÍMITES,  
CON REGLAS Y RECLAMACIONES. ① SON COMUNES ② RESUELVEN  
PROBLEMAS ③ MANERAS DE HACER LAS COSAS. ④ LOS QUE  
CREAN PARADIGMAS SON "FORNOCOS". ⑤ PIONEROS TENERTE.  
\* QUE RESULTARÍA IMPOSIBLE DE HACER HOY PERO QUE HACERÍA  
CAMBIAR RÁPIDAMENTE SU ALMOZCO.*

*Seminario- Taller administración Efectiva*

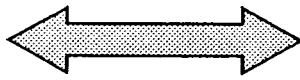
# Visión

Fuente de  
inspiración



*La clave de un alto y sostenido desempeño es hallar  
algo más que una meta, algo más grande por lo cual luchar.  
Algo que nos mueva, un sueño que se pueda convertir en realidad*

Visión de Futuro  
sin acción



Es un Sueño

Acción sin Visión  
de Futuro

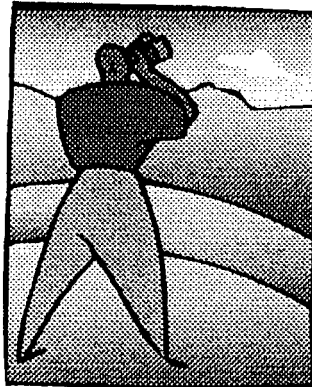


Carece de Sentido

Visión de Futuro  
puesta en Práctica



Puede Cambiar  
el Mundo



*El momento actual exige a todo el mundo ser  
**COMPETENTE** en el trabajo, en los negocios y en el hogar.*

***LA PERSEVERANCIA** es especialmente importante cuando  
los obstáculos surgen inesperadamente.*

*Necesitamos perseverar para afrontar la adversidad y  
**recuperarnos del fracaso.***

*NOTAS IMPORTANTES:*

---

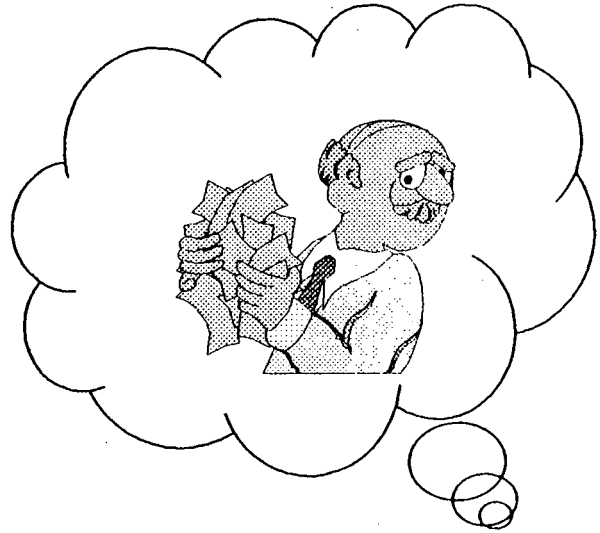
---

---

---

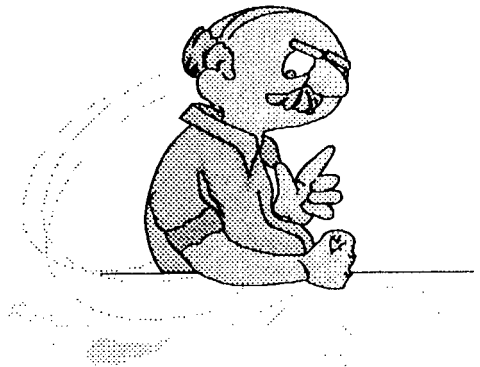
---

**\* Describe los sueños  
de los ejecutivos**



**\* Los pequeños negocios  
constituyen el más  
grande negocio de todos**

**\* La Visión es la pieza  
clave de la Administración  
Estratégica**



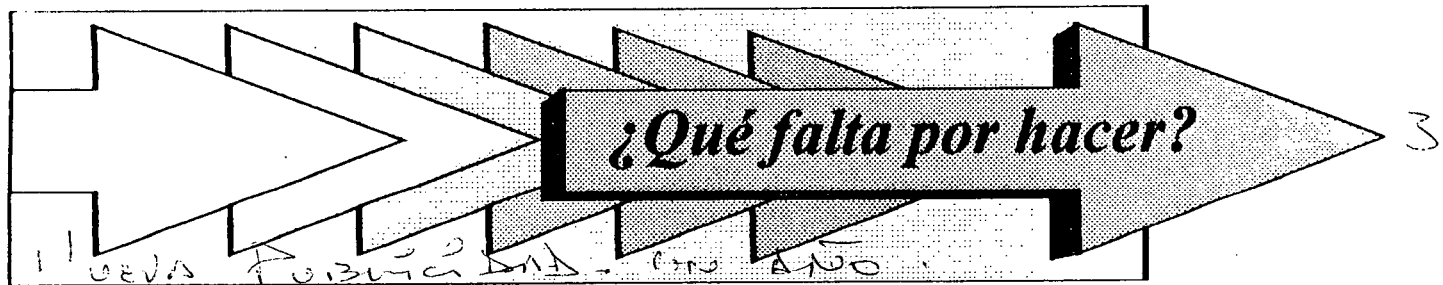
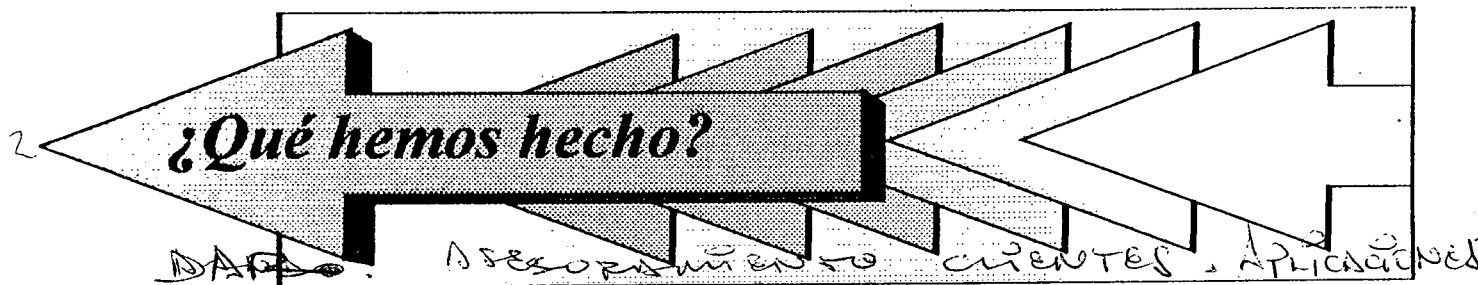
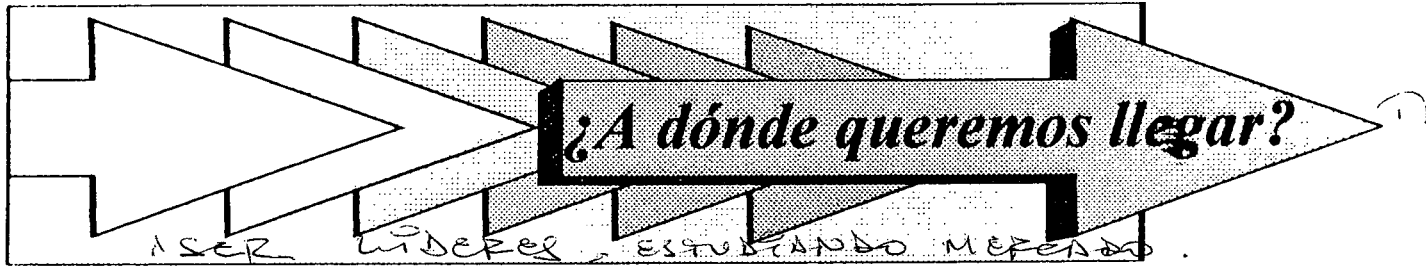
**\* La clave de un alto y sostenido  
nivel de desempeño es hallar  
algo más que una meta.**

NOTAS IMPORTANTES: ES EL TECHO MAXIMO DONDE SE PUEDE  
LLEGAR.

EL SUEÑO ES UN ESTADO IDEAL MIENTRAL QUE  
LA META ES UN ESTADO REAL



# Al Analizar la Visión Responda los Sigüientes interrogantes



NOTAS IMPORTANTES: ① A SER LÍDERES EN EL MERCADO DE VENTAS. ~~RESPONDER~~ ~~PROPORCIONAR~~ ~~SER~~

② TENER MÁS ACEPTACION. ~~EN~~ CLIENTES ~~EN~~ Haciéndoles conocer los productos CAPACITACIONES

③ ORGANIZAR y PLANIFICAR EL PUNTO DE VENTAS.

R.

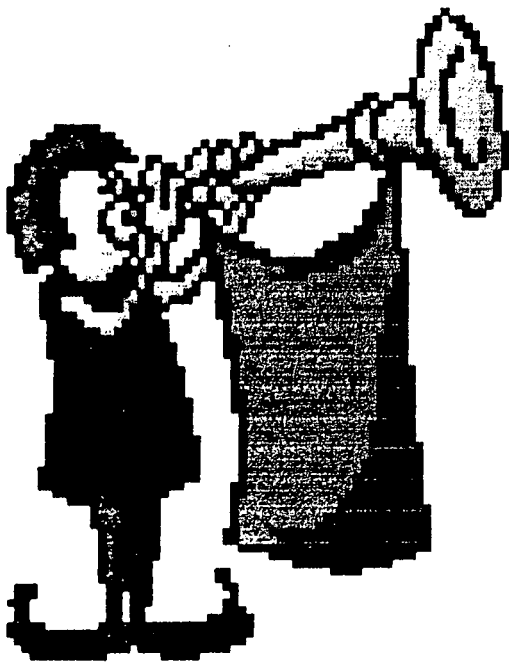
*R. & A.*

**Corporación Riaño & Acevedo Asociados S.A.**  
*Asesoría y Capacitación Empresarial*

*Seminario- Taller Administración Efectiva*

# Administración

## Efectiva



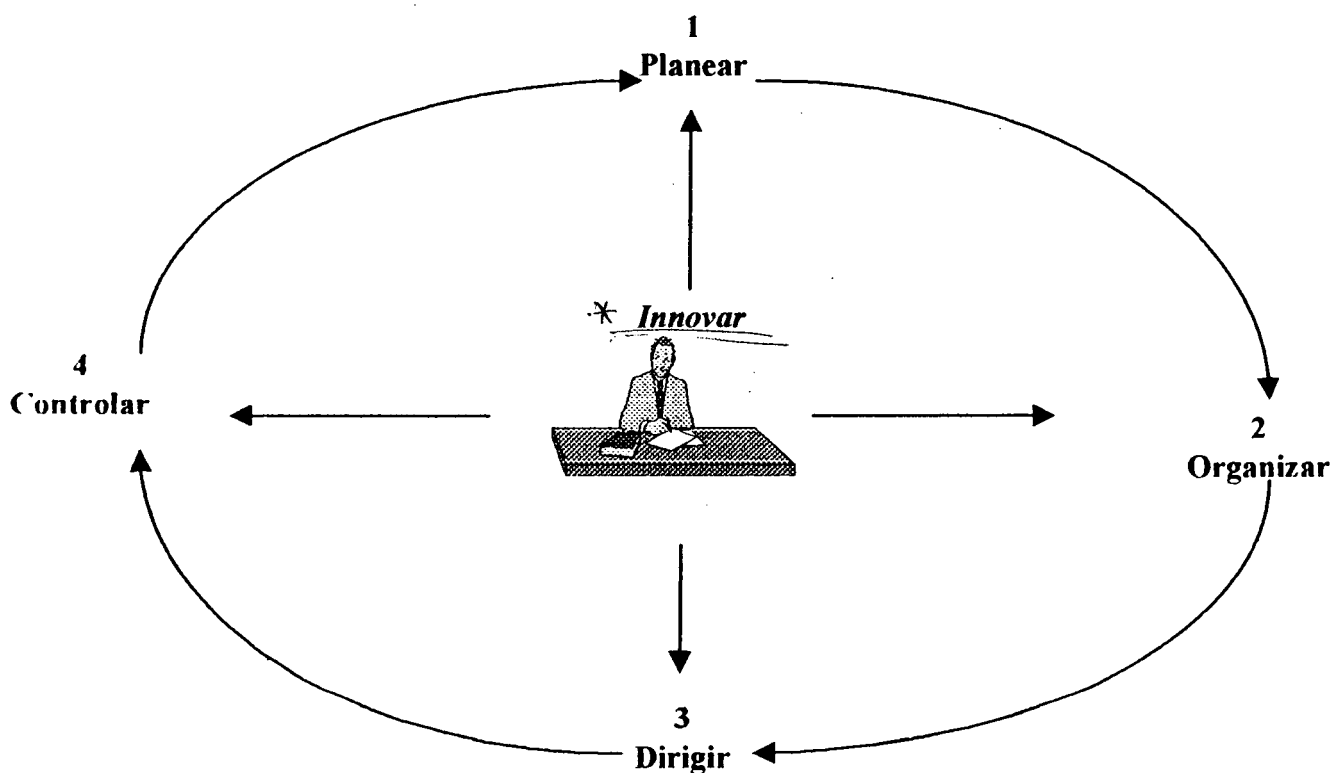
**La Verdadera clave para Administrar** consiste en organizar  
dirigir , planear, Controlar, e innovar y desarrollar un liderazgo  
permanente

# Objetivo Principal de un Administrador

El Gerente de hoy es la suma de:

G=Vendedor de "Ideas" + Organizador

## Maneja Adecuadamente el Proceso Administrativo



NOTAS IMPORTANTES \* - los 60 fundamentales, comunicación  
ADMINISTRACION TIPO INNOVADOR CREATIVIDAD.

# Funciones del Gerente de Almacén

**Misión:** *Llevar a la Compañía hacia el liderazgo en el mercado en el que se desenvuelve*

**Objetivo:** *Administrar con eficiencia y efectividad* ✓

- \* *Identificarse con la Visión de la Empresa*
- \* *Estar informado de las tendencias del Mercado*
- \* *Tener un amplio conocimiento de la Empresa de los productos que se comercializa y el potencial para su desarrollo*
- \* *Dirigir el grupo encargado hacia la consecución de los Objetivos* ✓
- \* *Generar mecanismos para el control y evaluación de la gestión de cada uno* ✓

NOTAS IMPORTANTES:

# Funciones del Gerente de Almacén

\* *Supervisar y velar por el mantenimiento de  
Del Almacén* ✓

\* *Mantener una comunicación abierta y Directa  
con la gerencia General y su equipo  
de Colaboradores* ✓

\* *Capacitar al personal en cada uno  
de los productos* ✓

\* *Mantener reuniones periódicas con el personal* ✓

\* *Crear estrategias que motiven,  
al Personal en su trabajo* ✓

\* *Mantener una presentación impecable  
en el desarrollo de sus funciones* ✓

\* *Dar Ejemplo* ✓



NOTAS IMPORTANTES:

---

---

---

---

---

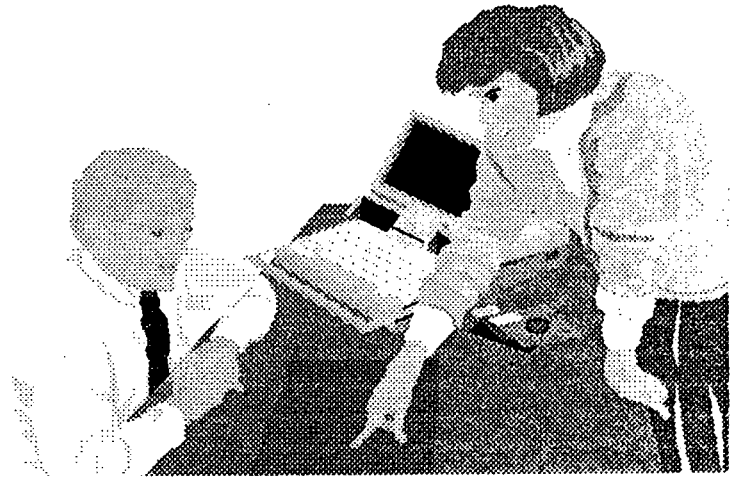
---

---

---

# Definiciones de Liderazgo

- *El arte de Gerenciar el Talento y la Inteligencia.* ✓
- *El arte de Crear el Ambiente apropiado de tal forma que la gente pueda desempeñarse y Ser Productiva.* ✓
- *Es el arte de Canalizar la Energía de las personas y “sintonizar” mentes.* ✓
- *Es el arte de dar directrices, Movilizar Personas y hacer que las cosas sucedan.* ✓



NOTAS IMPORTANTES:

---

---

---

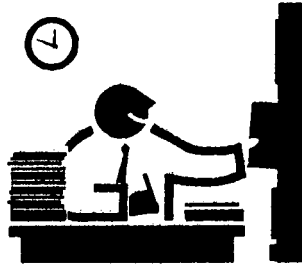
---

---

---

---

---



*Las Personas Efectivas pasan más tiempo  
realizando actividades Importantes  
pero no Urgentes*

*Peter Drucker, dice "Las personas  
Efectivas no se orientan hacia  
los Problemas, sino hacia  
las Oportunidades  
piensan Preventivamente*

*Su Efectividad aumentará extraordinariamente si usted  
práctica*

*el "Principio de Pareto"*

*El 80% de los Resultados proviene del  
20% de las Actividades*

NOTAS IMPORTANTES:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

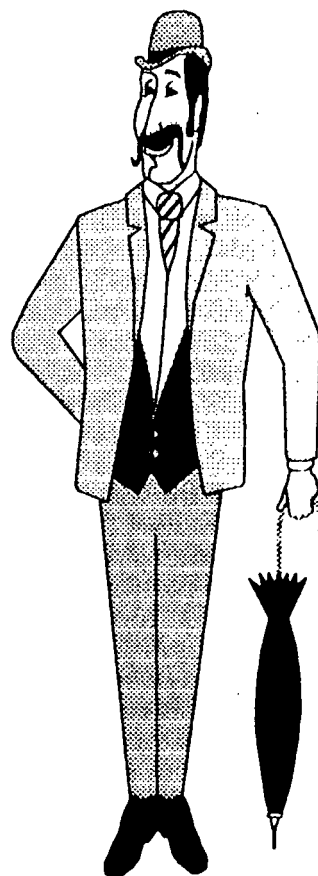
- *Respetar la Razón y las Relación*

- *Escuchar Empáticamente*

- *Equilibrar los estilos  
de Comunicación*

- *Saber Conciliar*

- *Practicar el empoderamiento  
Linguístico*



NOTAS IMPORTANTES:

---

---

---

---

---

---

---

---



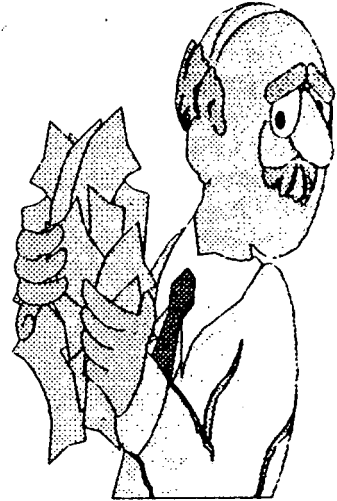
# Reglas Para que la Gente se Comprometa

④ Crear posibilidades desafiantes ✓

④ Inspirar en el equipo un visión  
compartida ✓

④ Dar más poder a su personal ✓

④ Resaltar la labor de la gente ✓



**El compromiso crece cuando  
las acciones  
de la gente y sus realizaciones se  
hacen visibles para los demás ✓**



NOTAS IMPORTANTES:

---

---

---

---

---

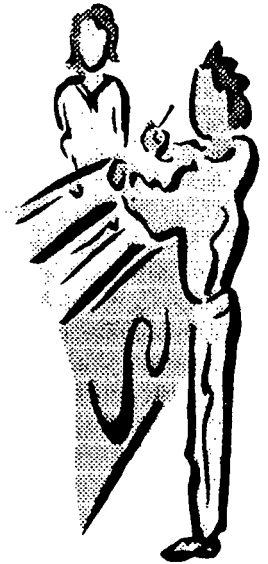
---

---

# Como motivar a su Equipo de Colaboradores



- 1.- *Sintiendo y haciéndoles sentir la Importancia de su Puesto de Trabajo ✓*
- 2.- *Demostrandoles Máxima cortesía y consideración en su trato ✓*
- 3.- *Suministrandoles la Información Completa sobre los Objetivos, Estrategias y Planes de Acción*
- 4.- *Garantizandoles condiciones de Trabajo razonables y cómodas ✓*
- 5.- *Facilitando la Retroalimentación en sus dos formas:*
  - *De autoevaluación y Reconocimiento ✓*
- 6.- *Creándoles Actitudes Positivas hacia su trabajo y hacia la Empresa ✓*



NOTAS IMPORTANTES:

---

---

---

---

---

---

---

---

# ¿ Cómo convertirse en un líder de cambio?

✓ **Atrévase a correr riesgos. Sólo aquellos dispuestos a crear algo diferente pueden dirigir en tiempos de incertidumbre** ✓

✓ **Arriésguese a revisar a menudo su visión de las cosas y luego, si es necesario, refórmela para enfrentar un mundo cambiante** ✓

✓ **Tenga fe profunda en las personas** ✓

✓ **Tome la actitud de que los conflictos son sanos y convenientes** ✓



✓ **Permita que la gente exprese sus diferentes puntos de vista, como material para el Crecimiento Personal y Organizacional** ✓

NOTAS IMPORTANTES:

---

---

---

---

---

---

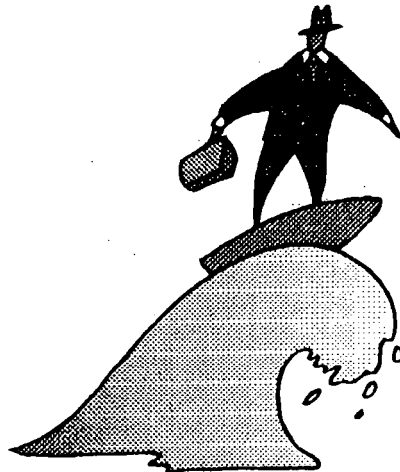
---

---

*Seminario- Taller Administración Efectiva*

# Planeación

Estratégica  
**Estratégica**



*El éxito comienza con una correcta Organización  
Y Planeación del Trabajo*

# Pasos Para Desarrollar un plan Estratégico



- 1- Realizar un **Análisis Interno** y externo de la situación actual
- 2- Establecer **Objetivos y Metas**
- 3- Diseñar **Estrategias** → Que
- 4- Establecer **Planes de Acción** { como cuando donde y quien.
- 5- Establecer **Sistemas de Evaluación y Control**

NOTAS IMPORTANTES: *DIAGNOSTICO es un analisis profundo de un situacion.*

# Análisis Interno

## Fortalezas: ✓

*Son recursos o capacidades internos que la organización puede usar efectivamente para alcanzar sus objetivos.*

*Son ventajas competitivas que facilitan la implantación de las estrategias.  
Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo  
Especialmente Bien*

### Ejemplos:

- \* Personal altamente capacitado
- \* Posicionamiento de la organización
- \* Excelente servicio Post-venta



NOTAS IMPORTANTES: Buen servicio y garantía.  
Liderazgo Económico. Calidad Producto.  
Resultados de pinturas comparadas a Expocolor.  
Indice. Apoyo Técnico. Variedades de  
Productos y Materiales Complementos

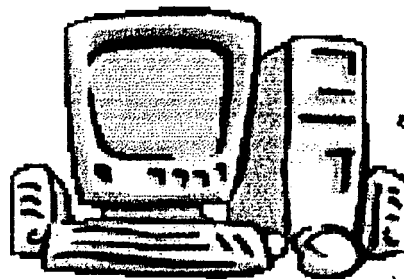
## Debilidades : ✓

Son limitaciones , carencias o defectos Internos de la organización. Que obstaculizan el logro de los objetivos.

Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción que limitan o inhiben el Éxito de la organización

Ejemplos:

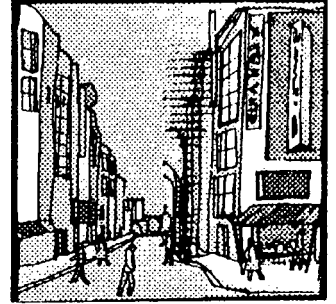
- \* Personal no Calificado
- \* Alto endeudamiento Financiero
- \* Carencia de Planificación



NOTAS IMPORTANTES: Comunicaciones deficientes.  
Carencia de sistemas de Incentivos.  
Sistema Informático. Precios Abiertos de los  
Clientes. Reclamos.

## Oportunidades: ✓

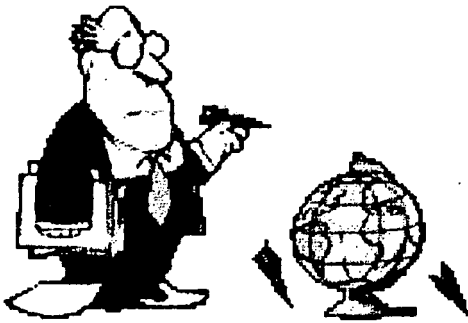
Son *tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.* ✓



Son *circunstancias externas, eventos o situaciones que ofrecen a una organización la oportunidad de alcanzar o exceder sus objetivos, de tomar decisiones que si se implantan en forma eficaz podrían permitir que la Empresa alcance sus objetivos.* ✓

### Ejemplos

- *Apertura Económica*
- *La desaparición del mercado de un competidor importante*



NOTAS IMPORTANTES: *leyes que favorecen el desarrollo de un negocio.*



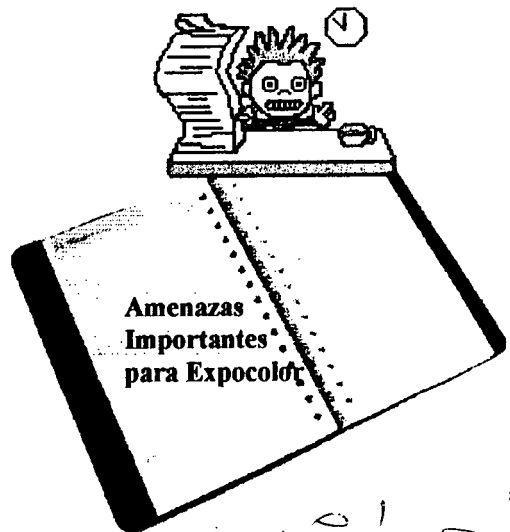
## Amenazas: ✓

Son tendencias económicas, sociales, políticas tecnológicas y competitivas externas a la organización, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura para una organización.

Son fuerzas externas, factores o situaciones que pueden crear problemas potenciales, hacer daño a la organización o poner en peligro su capacidad de alcanzar los objetivos

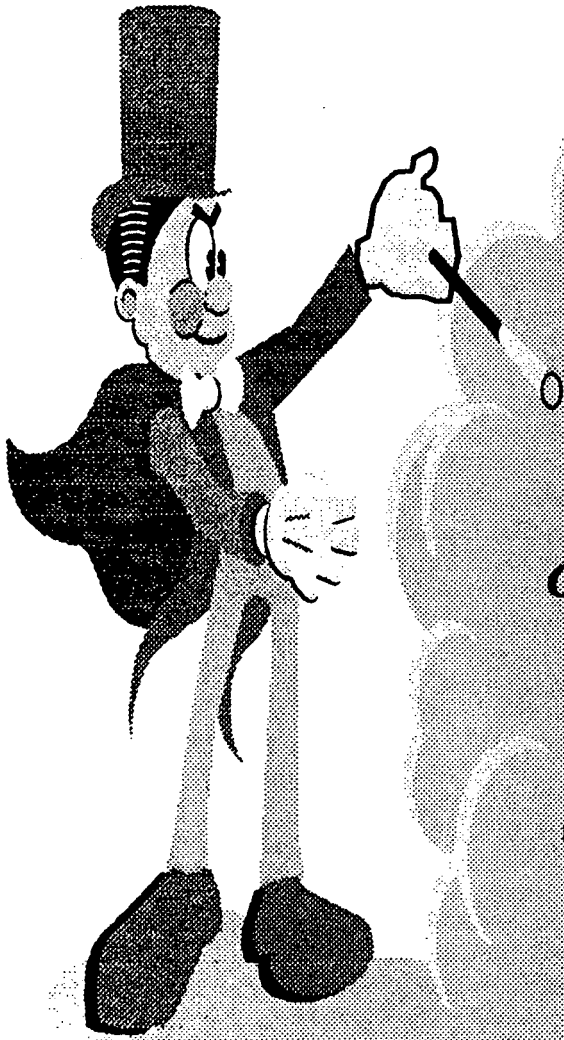
### \* Ejemplos:

- Inestabilidad Política
- La fuerte devaluación del dólar
- La erupción del volcán: ✓



NOTAS IMPORTANTES: \* 1) Unión de CONTROLES DE LA BUNCA

# Característica de un Objetivo



**Específico:** ✓

**Comprensible** ✓

**Factible** ✓ SE PUEDE  
EJECUTAR.

**Cuántificable** MEDIDAS, UNIDADES %  
US O SUAVES.

**Medible en el tiempo**

RESULTADOS ANTERIORES  
GANANCIAS.

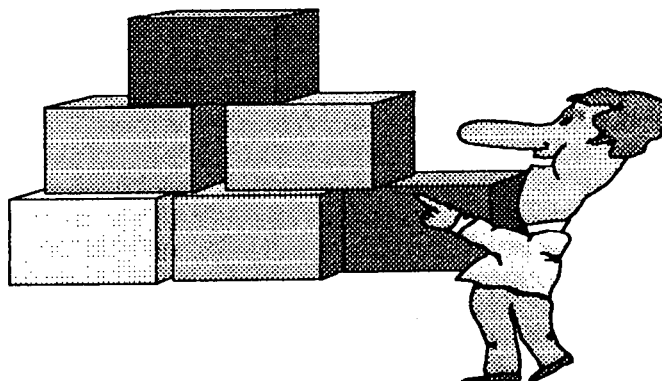
**Por Escrito:** PARA QUE  
NO SE OLVIDE.

NOTAS IMPORTANTES: <sup>OBJETIVO...</sup> SECRETARÍA POR SER A CORTO PLAZO

A PLAZO 1 AÑO. (LARGO PLAZO 2 AÑOS METAS  
6 MESES A →

X DEBE DISEÑARSE EN UNA DIRECCIÓN O FASE.

VERBO INFINITIVO: INCREMENTAR LAS VENTAS DE  
LAVASCA EN UN 20% → 10.000 US DURANTE EL  
MES DE JULIO. TRANSICIÓN A LAS VENTAS DEL MES MAYO 9



*Es la Ciencia y el Arte de emplear las Destrezas  
y Recursos de una Empresa  
para lograr los Objetivos básicos  
en las condiciones más Ventajosas ✓*

***Toda Estrategia tiene que estar basada  
en algo Real y Posible** ✓*

*El Éxito de las Estrategias no sólo  
depende de la Validez de la Estrategia,  
sino también de la Forma que se armoniza  
con los Cambios Organizacionales y  
Culturales que la acompañan ✓*

ESTRATEGIA:

NOTAS IMPORTANTES: HABILIDAD DE CREAR COSAS NUEVAS.

\* ESTRATEGIA NOS DICE EL:

Que vamos a hacer.

X EL PLAN ESTRATEGICO SE HACE EN BASE  
A UNION DE ECUITO Y MANOS MEJORES Y  
UNA PERSONA DE TUBERNA

# Seis preguntas Claves para Evaluar una Estrategias ✓

1 - Es la Estrategia consistente con el diagnóstico interno? ✓

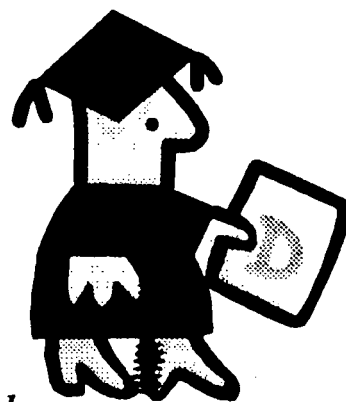
2- Es la Estrategia consistente con el diagnóstico externo? ✓

3- Es adecuada la Estrategia en vista de los recursos disponibles? ✓

4- Lleva consigo la Estrategia un grado razonable de riesgo? ✓

5- Tiene la Estrategia un marco de tiempo adecuado? ✓

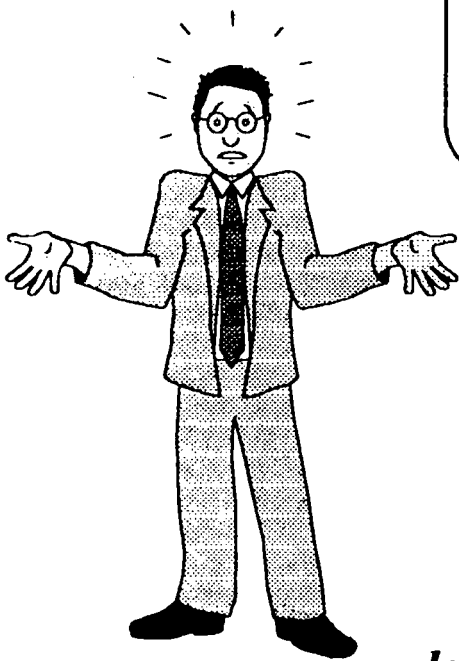
6- Es factible **implementar** la Estrategia? ✓



NOTAS IMPORTANTES: PREGUNTAS DEBEN TENER RESPUESTAS  
POSITIVAS.

# Desarrollo De Planes De Acción

**Los Planes de Acción son sus "Planos" ✓  
específicos  
para la ejecución y deben incluir los siguientes  
aspectos:**



- \* **¿Qué Actividades?**
- \* **¿Quiénes?** COLABORADORES
- \* **¿Cuándo?** FECHA A ESTABLECER
- \* **¿Cómo hacerla?** PERSONAL
- \* **¿Cuánto?**
- \* **¿Donde?** ES NECESARIO

**Tienen que tener suficiente detalle  
para hacer que  
las Estrategias se realicen,  
así como también que  
las Personas Claves sean responsables por llevar  
a cabo cada actividad Específica.**

NOTAS IMPORTANTES:

---

---

---

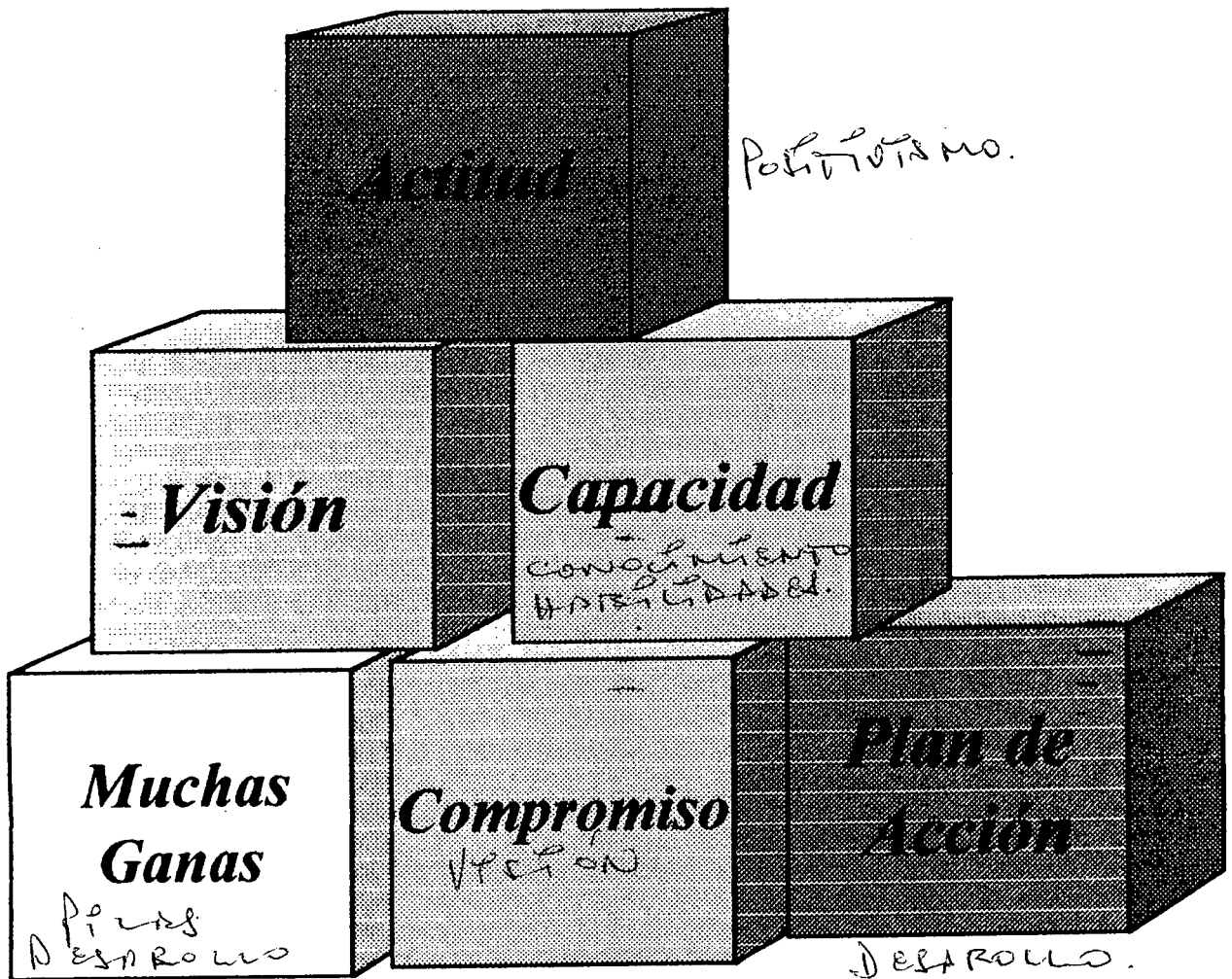
---

---

---

---

Se compone de: ✓



NOTAS IMPORTANTES:

---

---

---

---

---

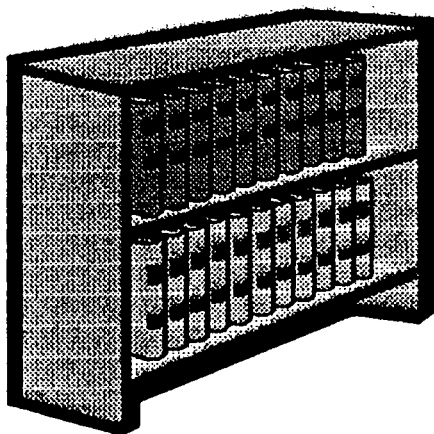
---

---

---

*Seminario- Taller Administración Efectiva*

# LECTURAS



*Los Líderes del 2000 harán una gerencia Horizontal  
por la vía de la capacitación y del empoderamiento*

## **CARACTERÍSTICAS CLAVES DE LOS PARADIGMAS**

### **Los Paradigmas son comunes**

*Usted encontrará paradigmas en todas partes. Muchos son triviales; es decir, las reglas y disposiciones no tienen mucho impacto sobre un ambiente mayor. Pero todos los paradigmas, grandes o pequeños, proporcionan al practicante una visión y una comprensión especiales y los métodos para resolver problemas específicos.*

### **Los Paradigmas son Funcionales**

*Los paradigmas son necesarios. Necesitamos reglas que nos ayuden a vivir en este mundo tan complejo.*

*Los paradigmas son funcionales porque nos ayudan a distinguir los datos importantes de aquellos que no lo son. Las reglas indican cómo mirar los datos y cómo tratarlos.*

### **El Efecto Paradigma invierte la Sensata Relación que Existe entre Ver y Creer**

*Recuerda el cliché: "Lo creeré cuando lo vea"?, la sutil visión está precedida por una comprensión de las reglas. Para ver bien, necesitamos los Paradigmas.*

*Todo profesor ve esto. Yo lo vi. En cierta ocasión en que explicaba un concepto a mis alumnos, muchos no conseguían comprenderlo aunque la información estaba directamente frente a ellos. Pero, a medida que empezaron a comprender los principios, uno tras otro, decía: "Ya lo tengo". LO que captaban era el Paradigma; lo que conseguían era un cambio significativo en su visión.*



### **Siempre hay más de una Respuesta Correcta**

*Los efectos de los Paradigmas explican por qué. Cambiando mi Paradigma, cambio mi percepción del mundo. Eso no significa que tengo percepciones contradictorias; significa que estoy viendo otra parte del mundo que es tan real como la que vi con las otras reglas. Pero puesto que un Paradigma me permite acceder a un conjunto de información y otro Paradigma me permite acceder a otro, puedo terminar con dos explicaciones diferentes, aunque igualmente correctas, de lo que sucede en el mundo.*

### **Los Paradigmas estrictamente Conservados pueden llevar a la Parálisis Paradigmática, Mortal Enfermedad de Certidumbre**

*La parálisis paradigmática es, infortunadamente, una enfermedad fácil de adquirir y a menudo fatal. Debido a ella muchas organizaciones que inicialmente fueron dominantes, se han contagiado y han muerto.*

*Todos tenemos nuestros paradigmas pero, cuando tenemos éxito y poder, sentimos la tentación de tomar nuestro paradigma y convertirlo en el paradigma. Después de todo, no fue eso lo que nos condujo al éxito? Una vez que tenemos el paradigma en su lugar, cualquier alternativa sugerida debe ser incorrecta. "Esa no es la manera como hacemos las cosas aquí".*

*La parálisis paradigmática tiene profundas implicaciones sobre la innovación de una organización. Por qué la innovación interna es tan difícil de estimular?*

### **La Flexibilidad Paradigmática es la mejor Estrategia en tiempos Turbulentos**

*La flexibilidad paradigmática es lo opuesto a la parálisis paradigmática. Es la búsqueda intencional de nuevos modos de hacer las cosas. Es un comportamiento activo que desafía regularmente sus paradigmas formulándose la pregunta del cambio paradigmático.*

***Qué pienso que es imposible de hacer en mi campo pero que si fuera posible cambiaría totalmente mi negocio?***

*Y enseguida unirlo a la siguiente pregunta:*

***Quién, fuera de mi campo, podría estar interesado en mis problemas no resueltos?***

*Estas dos preguntas le ayudarán a comenzar a buscar sus nuevos paradigmas, y mediante la búsqueda activa usted aumentará muchísimo la probabilidad de encontrarlos.*

*Cuando escuche algo “loco” sobre su campo de experiencia, preste atención. Cuando encuentre datos que contradicen lo que usted sabe que es cierto, observe cuidadosamente. Incluso, si esos datos resultan locos y erróneos, cultivar una actitud abierta tendrá su recompensa a largo plazo.*

### **Los Seres Humanos pueden Elegir el Cambio de sus Paradigmas**

*Los seres humanos no están genéricamente codificados con una sola manera de mirar el mundo. En realidad, nuestro sistema de codificación parece proporcionarnos la capacidad de mirar el mundo en una gran variedad de formas. Si usted es religioso, esta habilidad para cambiar se denomina Libre Albedrío. Si no lo es, se denomina autodeterminación. El resultado es el mismo: **Usted puede escoger ver el mundo de nuevo.***

*Por eso, he aprendido que cuando hay discordia debo calmarme y escuchar. Por lo general, tarde o temprano, la otra persona me dirá cuál es su paradigma y una vez que yo lo comprenda puedo comenzar a entender lo que está diciendo. Puede ser que yo aún entonces no esté de acuerdo, pero por lo menos sabré por qué.*

*Tomado del Libro PARADIGMAS  
Autor Joel Arthur Barker (Mc. Graw Hill)*

# LA EMPATÍA

*Ponerse en el pellejo del otro. La Empatía comienza prestando atención.*

## EL INGREDIENTE MÁGICO

*La magia es empatía, la segunda pieza en una relación de aprecio. Empatía es la capacidad de pensar y sentir como si se viviera la experiencia de otro. Es la misma aptitud que le permite a una madre saber por qué llora su hijo recién nacido, o a un maestro decir precisamente lo justo para que el alumno logre captar un concepto difícil.*

*Cuando nuestra primera reacción es comprender el punto de vista de otro en vez de desestimarlo, criticarlo o analizarlo, comienzan a suceder cosas extraordinarias. Los individuos sienten que estamos de su lado, que comprendemos y apreciamos sus inquietudes y sus sensibilidades. Aunque más tarde les presentemos otro punto de vista, el hecho de entrar con empatía crea un ánimo más dispuesto a recibir nuestro aporte. Incluso, la empatía forja una sensación de vínculo que más adelante se convierte en una lealtad.*

*Empatía no significa condolerse, sentir lástima no adivinar lo que el otro puede estar experimentando. En algunos casos puede ser todo lo contrario. Cuando cierto empleado regresó a la oficina después de la muerte de su madre, sus colegas le hicieron tanta alharaca que él quería salir corriendo. No es que sus expresiones de "cuéntame todo" fueran malintencionadas. Claro que no. Pero la reacción no era lo que él necesitaba ni deseaba. Le manifestaron lástima la empatía es otra cosa. Proceder con empatía sería, primero, averiguar lo que él sentía, y luego. Responder apropiadamente – en este caso, dándole el pésame y dejándolo en paz.*

*Si Usted tiene problemas en el trato con una persona, generalmente es porque no la comprende y, por tanto, no sabe hablar su mismo lenguaje.*

Tomado del Libro:

*"De las Vacas Sagradas se hacen las mejores hamburguesas". Robert Kriegel y David Brandt.*

# **CON LAS VACAS SAGRADAS SE HACEN LAS MEJORES HAMBURGUESAS**

*Así es como se ha hecho siempre*

*Los partidarios del "rómpalo" a quienes nos referimos en el capítulo anterior lograron resultados impresionantes al tener el valor de desafiar las formas antiguas y romper con lo convencional. Los viejos hábitos - hacer las cosas como se han hecho siempre - son el principal inhibidor de la innovación, el crecimiento y el progreso.*

*"En la cultura empresarial con frecuencia hay una manera inmodificable de hacer las cosas, algunas vacas sagradas", dice Robert "Toro" Durham, ex director ejecutivo de Phelps Dodge. "Ellas nos impiden darnos cuenta de lo que podríamos hacer". /*

*Las vacas sagradas son aquellos sistemas, estrategias, políticas, procedimientos y rutinas que se han convertido en "procedimientos operativos estandarizados" en muchos sectores del comercio. Son cosas sagradas porque damos por sentado que "así se han hecho siempre". El resultado es que gastamos una gran cantidad de tiempo, energía y dinero alimentando nuestras vacas sagradas, sosteniendo el sistema, en lugar de hacer que el sistema nos sostenga a nosotros. Como lo afirmó la Comisión sobre Productividad Industrial del MIT, las corporaciones de los Estados Unidos sufren de "un profundo depósito de actitudes y políticas pasadas de moda". ✓*

*Las vacas sagradas suelen ser una creación de fuerzas poderosas que se oponen al cambio. Por ejemplo, las personas capacitadas para comportarse de determinada manera atraen a los nuevos empleados que creen en esa determinada manera de hacer las cosas. La nueva información que podría desafiar los viejos hábitos se elimina o se descarta por acción de la mentalidad adherida al statu quo. Tras de bocio paperas: A los individuos que dan un paso adelante para retar la sabiduría predominante, pronto los notan, y los ponen en el camino más expedito...hacia otra Empresa. ✓*

*El consejo que da Durham acerca de las vacas sagradas es "salir de ellas...siendo despiadadamente objetivos. Ninguna cosa es sagrada". "Las vacas sagradas...ahogan nuestra creatividad y debilitan nuestra fuerza competitiva", comenta el presidente de SPX, Robert D. Tuttle.*

## *Rutinas y costumbres*

*Seríamos ingenuos y simplistas si pensáramos que debemos eliminar todos los controles y las rutinas. Esto obviamente crearía un caos. Algunos procedimientos y políticas nos ayudan a evitar el riesgo de despilfarrar tiempo y reinventar continuamente la rueda. Pero hoy, cualquier cosa que permanezca intacta durante largo tiempo, pronto se volverá obsoleta, ineficaz y contraproducente.*

*Estos hábitos entorpecen los sentidos, inhiben la creatividad y obstaculizan el pensamiento libre. Si nosotros mismos no nos deshacemos de las rutinas pasadas de moda, rápidamente éstas se convertirán en rutas con baches.*

### *Las vacas sagradas son difíciles de encerrar*

*Muchos controles y sistemas rápidamente se convierten en vacas sagradas, porque no disponemos del tiempo o no empleamos la energía necesaria para renovarlos y refrescarlos. Como resultado, estos controles y sistemas se vuelven invisibles, se convierten en una parte del ambiente y se incorporan a la estructura de nuestro inconsciente.*

*Las vacas sagradas están bien camufladas porque muchos nos distraemos buscando un juego mejor: el nuevo contrato, la fusión, el incremento de la productividad, el nuevo producto. Atrapados en esta persecución, es fácil perder de vista las vacas sagradas y las dejamos pasar sin tocarlas ni revisarlas.*

*Con frecuencia algunas personas se creen intocables porque son "los bebés del jefe" o porque pertenecen al "terreno" ajeno y nosotros creemos que no tenemos la facultad necesaria para realizar cambios. De manera que los dejamos solos y los observamos con enojo mientras ellos siguen consumiendo tiempo y esfuerzo valiosos.*

*Algunas veces nos es más fácil seguir con lo familiar aunque sepamos que no funciona bien. Algún cambio podría empeorar las cosas, de manera que mejor es malo conocido... Para intentar eliminar una vaca sagrada o cualquier otro hábito se requiere tiempo y energía que, hoy por hoy, se encuentran solamente en cantidades limitadas.*

*El resultado de "seguir adelante con el programa" y no encerrar nuestras vacas sagradas es la contribución que hacemos inconscientemente a perpetuarlas, aunque ya no tengan utilidad. Pero cuando uno les permite seguir errantes, continúan creciendo y acabando con su paciencia, lo mismo que con las utilidades y la productividad.*

*Las vacas sagradas vienen en todos los tamaños y formas. Entre las variedades más comunes tenemos las siguientes:*

- *Vacas corporativas: Cultura corporativa obsoleta.*

- *Vacas empresariales: Políticas complejas y arcaicas.*
- *Vacas departamentales: Guerras separatistas por los terrenos.*
- *Vacas industriales: Procedimientos operativos estandarizados y no cuestionados, en toda la industria.*
- *Vacas personales: Rutinas y hábitos improductivos.*

*A lo largo que resta de este capítulo, encontrará usted ejemplos que el ayudarán a reconocer algunas de estas vacas sagradas genéricas.*

### ***Vacas Corporativas:***

*Cultura Corporativa:* *Con frecuencia, las vacas sagradas más invasoras y sutiles son aquéllas inherente a la cultura corporativa misma: Creencias compartidas, supuestos y valores de las corporaciones. La cultura es el modus operandis, los principios guías de la organización, la forma en que ésta funciona.*

*Para adelantarnos a los cambios de la época es imperativo tener una cultura corporativa que sea por naturaleza empresarial: de movimiento rápido, innovadora y que permita corre riesgos. Desarrollar este tipo de cultura con frecuencia equivale a rentar la mentalidad básica y la estructura de una organización, desde arriba hasta abajo. Por el estudio sobre productividad que realizó el MIT se sacó en conclusión que los ejecutivos de los Estados Unidos tienen que repensar fundamentalmente sus supuestos y sus hábitos.*

*Algunas organizaciones están modificando su cultura corporativa arcaica y han introducido cambios significativos, tanto en sus maneras de operar como en sus creencias y sus principios guías. No obstante, muchas organizaciones soportan todavía la pesada carga de su pasado, y, como resultado, han experimentado grandes dificultades al reaccionar con respecto a la velocidad, la flexibilidad y la innovación que exige el mercado.*

*La Buena Anciana Ma Bell:* *AT&T es un ejemplo perfecto de esta cultura de tipo lento y vacuno, y, como resultado de ella, pasó por una época realmente difícil, después de su enajenación. Por lo general, los empleados preferían trabajar para la buena anciana Ma Bell por considerarla digna de confianza y segura. Después de todo, ¿Que otra Empresa podría ser más segura que la empresa de teléfonos? Como resultado, a AT&T no el había sido posible atraer a los partidarios del riesgo y las personas de mentalidad innovadora que se necesitaban cuando las reglas cambiaban y cuando la competencia se volvía cada vez más feroz en la industria de las comunicaciones.*

*La prevención de riesgos funcionó bien mientras AT&T era ciertamente la Compañía telefónica. Pero después de la enajenación, el juego de las telecomunicaciones cambió por completo. "La buena anciana Ma Bell murió", dijo el presidente de la Junta Directiva de AT&T, Charles Brown. Pero gran cantidad de personas se aferraron a los tirantes de su delantal aún mucho después del así llamado traspaso.*

*Después de un período inicial muy difícil, AT&T está comenzando a desarrollar una cultura más empresarial. Se han eliminado estratos de Gerentes, se el ha conferido más autoridad al personal y se ha tratado de implantar más orientación hacia la acción. "Ellos son capaces de hacer cosas sin necesidad de tener gran cantidad de supervisores diciéndoles como hacerlas", dice Jeffrey McCollum, director de capacitación de la unidad de productos de consumo.*

*En la actualidad, esta autonomía se está implantando en todos los niveles. Cathy Ann Gallo, gerente del Centro Telefónico de AT&T en Summit, New Jersey, necesitaba plena autorización para algo tan sencillo como reparar un teléfono descompuesto. En la actualidad, dice Cathy, con la ausencia de muchos gerentes de nivel medio, "me facultaron para hacer todo aquello que haga felices a mis clientes".*

*Un ejemplo final: Se necesitaba que más de 200 personas trabajaran más de 12 horas diarias y durante los fines de semana para producir cursos de capacitación en AT&T. Después de eliminar algunas vacas sagradas, como por ejemplo, informes sobre los avances y los esfuerzos divididos en departamentos, actualmente la Empresa tiene menos de 100 personas dedicadas a "producir un mayor número de cursos en una semana laboral normal", dice McCollum.*

*De Regreso al Pasado: Con frecuencia la cultura de la corporación refleja las creencias, los valores e incluso el estilo de su fundador. Aunque la cultura haya estado en la vanguardia cuando se fundó la Empresa, ahora podría estar desactualizada y ser obsoleta. El mundo cambia, pero las viejas formas se convierten en ley, una ley que se esculpe en bronce y se sigue al pie de la letra.*

*"No sería raro que nos encamináramos a la decadencia económica", dice Stanley Davis. "Nuestros modelos de administración no encajan en los negocios de hoy. Todavía estamos utilizando el modelo que desarrollo Alfred Sloan, fundador de la GM, para organizar a las corporaciones de los Estados Unidos por allá en los años 20. Como resultado, hemos modelado industrialmente unas organizaciones que manejan negocios post-industriales".*

*El Síndrome de los seguidores: Aunque Alfred Sloan haya sido en su época un innovador y partidario de correr riesgos, muchas de las personas que lo siguieron no lo eran. No sería raro que cuando se desarrollaron los sistemas, los controles y los procedimientos, el espíritu empresarial e innovador de la General Motors ya estuviese muy disminuido.*

*"El sistema GM es como un manto de niebla que les impide a las personas hacer lo que ellas saben que se debe hacer", dice Ross Perot, desde su punto de vista como miembro de la junta directiva de la GM. Tenemõs que deshacernos del libro escrito por Sloan mis años con la General Motors. Todavía creemos que podemos encontrar la página correcta en el párrafo que nos darán la respuesta a cualquier pregunta de hoy... Tenemos que cambiar el sistema GM...*

*"En la GM, si usted ve una serpiente, lo primero que hace es contratar un experto en serpientes. Posteriormente convoca un comité especializado en serpientes para después analizar el problema durante un par de años. El paso siguiente probablemente será no hacer nada. Usted imagina que la serpiente no ha mordido todavía a nadie, de manera que se limita a dejar que ella se deslice por el piso de la fábrica... yo vengo de un ambiente en el cual, la primera persona que ve la serpiente procede a matarla", dice Perot.*

*No es de extrañar que Roger Smith, cabeza de la GM, haya pasado ! Centenares de millones par sacar a Perot de la GM ! Sin duda, Perot estaba rompiendo la tradición de la GM, y Smith acudió a una de las peores respuestas convencionales: Matar al mensajero que trae malas noticias.*

*Romper los Cerrojos: William R. Hewlett, cofundador de Hewlett - Packard, es un gran ejemplo del líder que trabajó para mantener viva la cultura Empresarial en H-P. Un día, al entrar en la bodega para recoger un microscopio, encontró cerrada la caja donde estaba el equipo. La leyenda dice que forzó la cerradura, tomó su microscopio y dejó una agría nota en la que el pidió al encargado que no volviera a dejar cerrado el salón. Corrió la voz a cerca del incidente, y se esparció rápidamente por toda la empresa, dejando como enseñanza que reprimir la innovación era peor que el riesgo de robo. Varios decenios después, H-P está aún imbuida de ese mismo sentido de libertad, y se sigue fomentando una cultura de creatividad, apertura y "errores inteligentes".*

### ***Vacas Empresariales:***

*"Es Política de la Compañía": En muchas empresas las vacas sagradas se perpetúan mediante un clásico Catch-22: "Si todavía está ahí debe funcionar; y si funciona es porque todavía está ahí". Muchas de las cosas que se ofrecen como políticas y procedimientos de la empresa perpetúan este tipo de mentalidad.*

*La mayoría de las políticas y de los procedimientos corporativos son una herencia de predecesores. "Es la política que estaba vigente cuando asumí el cargo", me dijo un gerente. Con frecuencia, parece que nadie sabe cuándo "Nació" determinado procedimiento. Pocas personas cuestionan su utilidad. Se presume que si se encuentra "En la sangre" de la organización vale la pena conservarlo.*

*El hecho de creer que las normas, las políticas y los sistemas, son sacrosantos, contribuye a que exista una resistencia al cambio. Retar la política de la empresa, aunque esté pasada de moda, se interpreta como un acto de deslealtad, como si uno estuviese "apoderando" de la empresa. Entonces a las vacas sagradas se les permite pastar en las ganancias y consumir la paciencia de uno.*



*Independientemente de la lealtad, un creciente número de empresas está revisando sus principios básicos, y las premisas básicas de sus políticas corporativas. Uno de los ejemplos más impresionantes es el de Harry Quadracci, fundador de Quad-Graphics.*

*El Grupo Quad : Harry Quadracci es el director ejecutivo de Quad-Graphics Inc., empresa de quinientos millones de Dólares, entre cuyos clientes se encuentran: Time, L.L. Bean, Playboy, The Atlantic, Monthly y Newsweek. Quadracci ha desafiado a unas doce de las vacas sagradas más comunes en las empresas de los Estados Unidos. Las acciones de Quadracci nos proporcionan ideas acerca de lo que se puede hacer cuando se aplica la mentalidad de "Rómpalo" a las políticas de la empresa y los supuestos convencionales de ella. Como él dice:*

- *"Elimine los presupuestos ... Utilice su computador. En cualquier momento se el puede pedir un análisis sobre algún empleado, una cuenta, el repuesto de un equipo que se necesita en la empresa. Este es un control más oportuno y más exacto que cualquier otro presupuesto.*
- *Utilizar planes ... es como disparar una bala de cañón. Esto está bien si se el dispara a un castillo. Pero los mercados de hoy son blancos móviles.*
- *Delegue las funciones del Staff en los demás niveles. Quién sabría mejor cómo dirigir un departamento que el individuo a quien se le paga por dirigirlo?.*
- *Venda el Departamento de compras ... las personas que utilizan determinados implementos deben tener la responsabilidad de comprarlos.*
- *Se pueden suprimir los departamentos de personal. Que cada gerente contrate su propio personal. El podrá actuar en forma más activa y ambiciosa para hacerlo funcionar.*
- *Deje que todos toquen al Cliente. Permita que los clientes entren en su planta.*
- *Rechace al departamento de Control de Calidad. Usted no puede inspeccionar la calidad en cualquier cosa; el CC puede ser simplemente otro proceso burocrático que el imprima lentitud al trabajo. Haga que todos los empleados sean responsables de la calidad.*
- *Eche a la basura. Si no confía en que las personas trabajan hasta que terminen la tarea, no las contrate.*
- *Elimine todos los niveles de organización que pueda: no se puede formar un equipo con individuos desiguales".*

*Cambios Rentables : Un asombroso número de empresas se está dedicando a acorrallar a sus vacas sagradas. Por ejemplo:*

- *Orix, productor de petróleo y gas, con sede en Dallas, ahorró 70 millones de dólares de sus ganancias netas anuales de 139 millones, una cifra asombrosa. ¿Cómo? se preguntará usted. Eliminando normas, procedimientos, revisiones, informes y aprobaciones que "Difícilmente se centraban en descubrir petróleo ( su actividad principal)". Utilizando un enfoque de equipo, ellos pudieron*

- reducir la aprobación de gastos de capital, de 20 a sólo 4 y recortar el tiempo dedicado a la preparación del presupuesto anual, de 7 meses a 6 semanas.
- Cuando Jerre Stead se convirtió en director ejecutivo de Square D, destacado fabricante de equipos eléctricos, el presentaron 4 gruesos manuales que contenían las políticas y procedimientos oficiales. Las 760 normas cubrían aspectos tales como quién podía hablar con quién, acerca de qué y en qué circunstancias. Recortando algo más que los simples adornos, Stead redujo los manuales a 11 sencillas declaraciones de política.
  - U.S. West Communications descubrió que sus empleados gastaban mucho en muy poco, y gastaban demasiado tiempo en ello. por ejemplo, ! había 350 personas dedicadas a preparar el presupuesto anual ! En el curso de un año lograron reducir este número a 100.

Comentando lo que aprendió durante el proceso de liberar a su empresa de muchas vacas sagradas, Gary Ames, director ejecutivo de U.S. West Communications dijo inteligentemente que "en algún punto del proceso de su dieta ( es decir, reducción de costos ) uno llega a darse cuenta de que para mantener el peso debido tiene que cambiar de hábitos".

La Sabiduría No Convencional dice: Los partidarios del "Rómpalo" que constantemente están alerta acerca de las vacas sagradas y los procedimientos pasados de moda, son aquellas personas que adquieren el hábito de romper sus hábitos.

### **Vacas Departamentales**

Guerras de los terrenos: Muchos sistemas parecen ser "sagrados" e "intocables" por haberse generado en otro departamento. El departamento de finanzas necesita un análisis de costos; por tanto, nadie de otro departamento se atreve a cambiarlo o desafiarlo. De mala gana, otros lo aceptan, aunque los procedimientos estén pasados de moda. Otra vaca sagrada consiste en que el terreno ajeno se considera como sacrosanto. En consecuencia, las guerras de los terrenos frecuentemente se fomentan, por una parte, con miedo, y, por otra, con el deseo de retener el control y el poder.

En todas las organizaciones se da la guerra de terrenos, en la cual la lealtad ciega a una parte de la empresa bien puede actuar en detrimento de la empresa, en conjunto. Manufactura se resiste a la reorganización o desea largas jornadas de fabricación de productos no probados. Marketing desea nuevos artículos, y cuanto antes mejor, sin preocuparse por los correspondientes costos en investigación y desarrollo o en producción. Finanzas quiere reducir las existencias: los artículos de gran demanda se venden, y el resto permanecen en los anaqueles. En realidad muchos Gerentes dedican gran tiempo a discutir quién debe pagar qué cosa, en lugar de atender al cliente. Estas guerras de terrenos no tienen como objetivo el terreno, sino el control y el poder.

Allan Loren, ex-presidente de Apple USA, fue también presidente de sistemas de información en Cigna Insurance. El trabajo de Loren en Cigna era lograr la computarización de los agentes independientes, de manera que "la sede de suscripciones y servicios al cliente se trasladara en una oficina centralizada hacia los agentes independientes, lo cual ampliaría enormemente el servicio al cliente y mejoraría la suscripción". Pero entre bastidores, la historia no era la distribución de los terminales sino el cambio cultural por el cual había luchado durante más de 5 años contra los empleados de campo y los suscriptores clave en la sede corporativa, quienes se sentían amenazados por la pérdida de control que "percibían", y se resistían al cambio.

En el Bank of America, como en la mayoría de los bancos, una de las guerras de terrenos se libro en el departamento de marketing y el de crédito. Al darse cuenta del efecto negativo de estas guerras, K. Shelly Porges, vicepresidenta ejecutiva de marketing dice: "cruzamos amistosamente cercas, y empezamos a trabajar juntos con mayor frecuencia...Y sin gastar dólares en marketing, doblamos nuestra participación en el mercado de préstamos para los automóviles en el curso de un año, y logramos una participación de mercado superior al 5% sobre Wells Fargo y Security Pacific juntos".

Los muros se vienen abajo. Un ejemplo perfecto de como las guerras de terrenos se oponen a la innovación y a la productividad proviene de Ingersoll-Rand. "Se estaban necesitando tres años para producir una herramienta, luego se necesitaron tres y medio, y ya íbamos para cuatro", comenta James Stryker, jefe de desarrollo empresarial. Esta demora se atribula a una sucesión de muros: marketing pesaba en un producto y se lo lanzaba por encima de la pared a ingeniería; ingeniería hacía un diseño y se lo lanzaba a manufactura; manufactura a ventas...Que, posteriormente, trataba de vendérselo a los clientes, quienes habían perdido el interés en él. Sin embargo, tras de bocio con paperas, las cosas se lanzaban de ida y vuelta sobre el mismo muro dos o tres veces y "el momento en que el producto finalmente hacía su aparición estaba determinado por el momento en que los brazos de las personas se cansaban de tirar más cosas por encima del muro".

Finalmente dijimos (basta), comenta Stryker. Media docena de diseñadores de herramientas se adhirieron al sueño de modernizar el proceso productivo. Integraron una unidad de diseño interfuncional con representantes de cada enclave "cercado". Como lo expresa un miembro del equipo: "Todos jugábamos en la misma caja de arena. Compartíamos nuestros baldes y palas". Y, compartiendo sus baldes y sus palas, lograron reducir en dos terceras partes el tiempo de desarrollo.

## ***Fenómeno Pigmalión***

*En la Mitología Griega el personaje llamado Pigmalión, en su afán de encontrar a la mujer perfecta, esculpió en mármol a Galatea de la cual se enamoró perdidamente. Como en la mitología es común que los dioses intervengan en la vida de los hombres: aquéllos le concedieron a la escultura el don de la vida y Pigmalión vio su ideal hecho realidad. ✓*

*George Bernard Shaw inmortalizó este efecto en su obra Mi Bella Dama, en el cual - lo recordamos - el profesor Higgins transforma una florista en una dama. Entre sus diálogos, la protagonista, Elisa Doolittle, explica que eso se logró por que "la diferencia entre una dama y una florista no estriba en cómo se porta, sino en cómo se el trata". ✓*

*El profesor Sterling Livingston, de la universidad de Harvard, inspirado en la obra escrita por los profesores Robert Rosenthal y Leonore Jacobson, describe sobre el efecto de las expectativas en el desarrollo intelectual de los niños, demostrando con una infinidad de experimentos cómo es posible desarrollar expectativas en el sujeto a tal grado que se logra modificar radicalmente su conducta y por lo tanto la estructura misma de su vida. Así, por ejemplo, nos narra experiencias como la que llevaron a cabo en una escuela primaria en la que se le indicó a los profesores que un grupo de alumnos había sido seleccionado por mostrar aptitudes extraordinarias que aventajaban por amplio margen intelectual a sus compañeros. Esto se realizó cuando se iniciaba el programa escolar, y los resultados obtenidos al final del mismo fueron sorprendentes por la forma en que este grupo había asimilado los conocimientos. Lo más asombroso de esta experiencia, sin embargo, fue el hecho de que la selección de los niños "Super genios" fue hecha al azar y que el resto del efecto se debió a la forma en que los trataron sus maestros. ✓*

*Estas experiencias han sido aplicadas también en adultos en los centros de capacitación para desempleados en los Estados Unidos. ✓*

*El profesor James Sweeng ha llevado a cabo una investigación muy significativa en este campo, dentro de la universidad de Tulane, donde se hizo cargo del desarrollo de un joven portero de nombre George Johnson, de quien aseguraban que no tenía el coeficiente intelectual suficiente para concluir sus estudios a nivel primario. El profesor Sweeng, en contra de estos dictámenes, se empeñó en desarrollar a este joven; después de un período de entrenamiento, ha llegado a desarrollar tal talento que es el jefe del área Computarizada de la propia universidad. ✓*

*El efecto Pigmalión se ha demostrado tanto en el ámbito escolar como en el trabajo; y sin lugar a dudas donde este efecto se hace más evidente es a nivel familiar: en el hogar fácilmente se puede programar a un hijo para que sea un fracasado o un triunfador. ✓*

*Si alguien no cree lo anterior, que insista en la actuación de un pequeño, de tal forma que piensa que puede lograr aquello que está tratando de hacer, y se sorprenderá de los resultados, a corto plazo. A la inversa, una actitud negativa llega a hundir irremediamente a la persona - al niño en este caso - si, por ejemplo, alguien presume ante sus amigos de que su hijo es terrible e incorregible, es casi seguro que la actuación del chico empeorará; lo mismo sucederá si el dice constantemente que es un flojo, un desobligado, o cosas similares. El resultado es un desvío negativo del programa normal de vida, muchas veces de muy difícil recuperación terapéutica. ✓*

*Pues bien, esto es lo que día con día los "profetas negativos" de la realidad Ecuatoriana, aportando sus "expectativas" mentales negativas sobre nuestro pueblo, que hoy más que nunca, esta necesitando de expectativas positivas para encontrar el camino hacia la productividad. No es tan sencillo decirle al Ecuatoriano, todos los días, en forma tenaz como un disco rallado, que sea productivo y que creemos que lo va a lograr como por una fórmula mágica. La productividad es un proceso a largo plazo, y para establecerlo e implementarlo con la metodología adecuada en nuestra sociedad se requiere: ✓*

*1 - Dirigentes convencidos de que este cambio es factible; además seres que confíen en la potencialidad humana, crean en la capacidad intelectual y moral que cada quien posee y estén dispuestos a delegar, confiar, responsabilidad y decididos a fijar y lograr metas conjuntamente y se convenzan de una vez por todas de que sus subordinados son seres inteligentes, deseosos de progreso y bienestar, como cualquier ser humano. ✓*

*2 - Investigación auténtica de las potencialidades de la gente que está a nuestro alrededor, con genuino interés de identificar áreas de desarrollo. A este respecto, es inverosímil creer que muchos jefes han tenido subordinados por muchos años y jamás han promovido mayores aptitudes y beneficios que su derecho a la prima de antigüedad. Para no ir muy lejos, pensemos en la gran cantidad de personas que pasan toda una vida al servicio de una familia o institución, sin que jamás aprendan a hacer otra cosa que barrer. ✓*

*3 - Concientización de la persona cuya potencialidad estamos desarrollando para lograr su decidida colaboración en su entrenamiento y superación. En esta etapa es básico el estímulo motivacional para su participación, utilizando razonamientos que creen grandes expectativas y que, además dejen claro los grandes esfuerzos para obtenerlas.*

*4 - Desarrollo e implementación de un programa de entrenamiento intensivo en el que constantemente se evalúe en forma realista el grado de avance y asimilación.*

*5 - Paciencia, que es el ingrediente principal para lograr los resultados esperados.*

*El secreto para que los Ecuatorianos seamos más productivos consiste básicamente en que nuestros líderes se decidan a desarrollar un estilo de excelencia directiva que cumple:*

- *Ser auténticos*
- *Buscar y tomar en consideración las potencialidades de los demás*
- *Concientizar*
- *Desarrollar*
- *Ser positivos*
- *Ser pacientes*

*Y si además, desarrollamos expectativas para impulsar a nuestros compatriotas a ser triunfadores, responsables, trabajadores, auténticos y sobre todo, damos formación cívica para creer en Ecuador y amarlo cada día más... es seguro que lo lograremos*

*Tomado del Libro: Los 7 Hábitos de la Gente Efectiva* ✓

# **La Fábula de Esopo**

## **La gallina de los huevos de oro**

*Un pobre Granjero descubrió un día, que su gallina había puesto un reluciente huevo de oro.*

*Primero pensó que debía tratarse de algún tipo de fraude . Pero cuando iba a deshacerse del huevo , lo pensó por segunda vez, y se llevó se llevó para comprobar su valor.*

*“! El huevo era de oro puro ! el granjero no podía creer en su buena suerte . Más incrédulo aún se sintió al repetirse la experiencia Día tras día , se despertaba y corría hacia su gallina para encontrar otro huevo de oro. Llegó a ser Fabulosamente rico ; Todo parecía demasiado bonito como para que fuera cierto.*

*Pero junto con su creciente riqueza llegaron la impaciencia y la codicia . Incapaz de esperar día tras día los huevos de oro , El granjero decidió matar la gallina para obtenerlos todos de una vez.*

*Pero al abrir el ave , la encontró vacía. Allí no había huevos de oro , y ya no habría modo de conseguir ninguno más . El granjero había matado a la gallina que las producía.*

### Comentarios:

*La mayoría de las personas ven la efectividad desde el paradigma de los huevos de oro : cuanto más se produce , cuanto más se hace, más efectivo se es.*

*Pero , como muestra el relato , la verdadera efectividad está en función de dos cosas:*

*Lo que se produce ( los huevos de oro) y los medios o bienes de producción y la capacidad para producir ( la gallina).*

*Si uno adopta un modelo de vida centrado en los huevos de oro y se olvida de la gallina, pronto se encontrará. sin los medios que producen los huevos. Por otra parte , si uno se limita a cuidar de la gallina sin recoger los huevos de oro, pronto se encontrará sin dinero para alimentarse a sí mismo o alimentar al ave.*

*La efectividad reside en el equilibrio, en lo que se denomina P/ CP*

*“P” es la producción de los resultados deseados, los huevos de oro.*

*Y “CP” Es la capacidad de producción , la aptitud o medio que producen los huevos de oro.*

*Nota: tomado del Libro “los 7 hábitos de la gente efectiva”*

*Autor*

*Stephen R. Covey.*

## **Reconocimiento Informal**

*Hay estudios que muestran que dar reconocimiento informal con regularidad a un empleado es un motivador más fuerte que las recompensas o los premios formales. Un simple elogio es recordado mucho tiempo después del suceso que lo motiva, porque es una manera de decirles a sus empleados que Usted se ha dado cuenta de sus esfuerzos y que les dedica tiempo y se toma el trabajo de agradecerles personalmente.*

*Si lo hace sinceramente y sigue nuestras recomendaciones, le prometemos que su elogio será apreciado por los demás.*

### **Ideas para expresar reconocimiento**

*Aunque a Usted le parezca que la única manera digna de demostrarles su aprecio a los héroes del servicio es pagarles unas vacaciones en Hawai, hay muchas otras cosas que sirven para el mismo propósito, y no cuestan tanto. A menudo las ideas más sencillas. Las más espontáneas, dan los mejores resultados y resultan más entretenidas. Busque en las siguientes listas la forma de reconocimiento que mejor se acomode al empleado, a su presupuesto y a la ocasión.*

#### **□ Envíe una nota de agradecimiento**

*Usted puede entregarle personalmente la nota al empleado, dejársela en el escritorio o pegarla en la puerta de su oficina, para que la encuentre a su regreso. Pero asegúrese de mencionar en la nota el motivo del agradecimiento.*

#### **□ Pídale a un alto directivo que le dé las gracias personalmente**

*Esta forma de expresar reconocimiento se considera siempre muy especial porque sus empleados saben todo lo que vale el tiempo de los miembros de la alta gerencia. Si es posible, consiga el empleado y el directivo se encuentren cara a cara. Si esto no es posible, entonces que esa persona llame al empleado por teléfono. Además, asegúrese de que el directivo conozca al detalle lo que hizo la persona y por qué merece el reconocimiento especial.*

#### **□ Haga enviar una carta de felicitación de un alto ejecutivo**

*Esta alternativa del encuentro personal o la llamada tiene la ventaja adicional de que la carta puede ir a la hoja de vida del empleado. Difiere ligeramente de una simple nota de agradecimiento porque viene de un alto directivo, y no del supervisor o jefe inmediato.*

#### **□ Cree un salón de la fama para los héroes del servicio**

*Use una pared de cualquier lugar visible para todos y cuelgue allí fotografías de tamaño postal de los empleados que se destaquen. Pero renuévalas siquiera cada dos meses para que no aparezcan siempre los mismos. Debajo*



*de cada foto, ponga una corta leyenda sobre lo que hizo la persona para merece el honor ✓*

- ***Exhiba las cartas de felicitación de los clientes ✓***  
*Lo mismo que con las fotos, escoja un área transitada por todos y cuelgue allí una cartelera para exhibir, enmarcadas, las cartas de felicitación que los clientes envíen a los empleados ✓*
- ***Destaque a los que se distinguan por prestar un excelente servicio en el boletín de noticias de la compañía ✓***  
*Dedique con seguridad una parte del boletín de noticias de la compañía a expresar reconocimientos a los empleados que se distinguen por prestar un buen servicio. Incluya en el artículo una breve descripción de sus logros ✓*
- ***Pizzas al almuerzo ✓***  
*Mande traer pizzas y refrescos y póngalos en el sitio donde generalmente almuerzan los empleados de su departamento (hágalo el viernes y termine felizmente la semana). Diga unas breves palabras explicando que el almuerzo es solamente una manera que se le ocurrió de darles las gracias a todos por una semana de estupendos resultados. ✓*
- ***Invite a almorzar a los empleados***  
*Si a uno o varios empleados realmente se destacaron en la forma en que atendieron a los clientes, agradézcales invitándolos a almorzar con Usted en un restaurante. (El almuerzo siempre sale más barato que la cena). Procure apartar suficiente tiempo para felicitar a todos sin prisa. ✓*
- ***Déles una sorpresa con globos ✓***  
*Para logra un gran impacto, ponga globos de colores inflados en los escritorios de los empleados, mientras ellos no están, para que tengan una grata sorpresa cuando regresen. Agregue una pequeña nota de agradecimiento a los globos para reconocer el logro de cada uno. ✓*
- ***Mande flores ✓***  
*Un sencillo ramo de flores recién cortadas siempre iluminan el día de quien lo recibe. Si hay que hacerlas traer de una floristería, el costo puede ser un poco mayor, pero el reconocimiento será todavía más especial ✓*
- ***Cómpreles una planta ✓***  
*Como las flores tienen una vida tan breve, trate de expresar su reconocimiento por algo especial dándole a la persona una planta en una maceta, como, por ejemplo, una orquídea, que tiene la ventaja de durar varias semanas ✓*

- **Regale entradas para un evento deportivo** ✓  
 Conocemos muchas compañías que compran con descuentos entradas para los eventos deportivos locales. Así disponen de entradas para diferentes espectáculos, y siempre regalan dos, para que el empleado pueda ir acompañado de un amigo o miembro de la familia
- **Permítale al empleado llegar una hora tarde (pagada)** ✓  
 Esta manera de agradecer es muy popular. El tiempo permitido puede aumentarse conforme a la magnitud de lo hecho. Pero no debe pasar de dos horas porque habría que poner un sustituto. La otra alternativa es permitirle al empleado irse una hora más temprano
- **Regale una suscripción a una revista** ✓  
 Escoja una revista que refleje los intereses del empleado o deje que éste la seleccione. Al comienzo, las suscripciones se demoran en llegar, de modo que tengan esto en cuenta al pensar en el premio. Éste puede otorgarse mediante una carta dirigida al colaborador en la que se diga algo sobre la revista. Cada vez que el empleado reciba la revista, se acordará de lo que hizo
- **Dé un bono de regalo** ✓  
 Hoy en día pueden conseguirse bonos canjeables por mercancía, para muchos productos o servicios. Los bonos que pueden cambiarse por discos, libros, comidas en restaurantes, o entradas al teatro, son los más populares
- **Invite a un empleado a una cena para dos** ✓  
 Elija un buen restaurante y compre un bono de regalo. Determine de antemano un tope de precios que pueda cubrir la cena, los postres y las bebidas de dos comensales
- **Déle al empleado un día libre** ✓  
 Cuando alguno de sus empleados haga algo realmente especial, piense en recompensarlo con un día libre pagado. El viernes es una buena elección en la mayoría de las empresas porque generalmente es el día menos ocupado de la semana, de modo que la interrupción laboral es mínima, y el empleado obtiene un fin de semana de tres días
- **Envíe al empleado a un curso de entrenamiento externo** ✓  
 Demuestre su aprecio a sus empleados invirtiendo en la educación de ellos. Déjelos escoger el curso de entrenamiento que más les convenga, y haga que la compañía lo pague. El curso puede ser cualquier cosa, desde una clase de cocina hasta un taller de gerencia

## **Recompensas formales** ✓

*Aunque no producen el mismo impacto cotidiano de los reconocimientos informales, las recompensas formales son, no obstante, una parte importante de la estrategia para mejorar el servicio. A las premiaciones semestrales o anuales hay que hacerles mucha publicidad para transmitir un mensaje claro sobre los valores y los comportamientos que su compañía aprecia más. Directivos y supervisores también se benefician de un programa de esta naturaleza porque le confiere credibilidad a lo que ellos han venido reconociendo informalmente.* ✓

*Estos programas de recompensas formales requieren tiempo y planificación porque al equipo que diseñe la estrategia debe ocurrírseles una manera sencilla y práctica de evaluar a los ganadores. Hay que prestar atención a todos los departamentos y grupos para que los empleados que tienen muy poco o ningún contacto con los clientes tengan la misma oportunidad de ganar que los de la primera línea* ✓

*Cuatro métodos le servirán para que su programa sea un éxito:* ✓

- ⇒ *Procure que las recompensas sean interesantes*
- ⇒ *Acomode los premios a las personas*
- ⇒ *Recompense en proporción con lo realizado*
- ⇒ *Recompense de manera divertida*

### **Recompense en proporción con lo realizado** ✓

*Tenga cuidado para que no desvalore el premio dando uno que sea inferior al mérito del logro. Por ejemplo, no le salga a un empleado que le consiguió la cuenta más grande de la compañía con un simple recipiente para lápices grabado con su nombre.*

### **Haga que el programa de recompensas sea divertido** ✓

*Finalmente, le recomendamos que su programa de recompensas sea divertido. Hemos visto a lo largo de años que un ambiente de buen humor ayuda a todo el mundo a aprender más, trabajar con más ahínco y mostrar más interés en lo que se está haciendo.*

*Tomado del Libro: Servicio al Cliente para Dummies.  
Autores: Karen Leland y Keith Bailey. Grupo editorial Norma.* ✓

## **El Método "Nadie Pierde" para solucionar Conflictos ✓**

*El Dr. Thomas Gordon, gran psicólogo clínico, difundió este método como una alternativa al de vencedores y perdedores, como se puede definir también la pretensión habitual de "Salirse con la suya".*

*El método de "nadie pierde" se basa en el principio de la participación, por lo tanto, el empleo del pobre es completamente innecesario. Las utilidades se reparten por igual, de tal manera que nadie resulta perdiendo; todos ganan y la relación se fortalece.*

*Este sistema consta de 6 etapas, en cada una de las cuales es suficiente observar ciertas normas de procedimiento:*

### **1.- Identificación y definición del problema: ✓**

- a). Elija un momento oportuno y un lugar adecuado donde pueda plantearlo con tranquilidad.*
- b). Exprese concreta y claramente, que hay un problema y debe ser resuelto.*
- c). Diga cuál comportamiento de la otra persona lo esta afectando y que sentimiento genera en usted esa conducta.*
- d). Invite a su interlocutor a buscar entre ambos una solución satisfactoria.*
- e). Trate un solo problema en cada ocasión, manténgase centrado en el problema que desea discutir.*
- f). Reconozca su responsabilidad en el conflicto. ✓*

### **2.- Propuestas de Solución: ✓**

- a). Haga sugerencias concretas y anime a l otro a que aporte ideas que respondan a la pregunta "¿Qué podríamos hacer para solucionar este asunto?".*
- b). Elabore una lista con todas las propuestas.*
- c). Descarte las que son absurdas o completamente imposibles.*
- d). No haga comentarios, ni discuta acerca de cada alternativa.*

### **3.- Evaluación de la Propuestas: ✓**

- a). Diga qué ventajas y desventajas ve en cada una y escuche lo que el otro dice a este respecto.*
- b). Recuérdele a sus compañeros que no se trata de defender lo que más conviene a uno o al otro, si no de encontrar una que deje satisfecho a ambos.*

### **4.- Elección de una Alternativa: ✓**

- a). Puede ser una de las propuestas o la combinación de 2 o más.*
- b). No hay que considerarla como la única. Cualquiera que se escoja está sujeta a ajustes y modificaciones posteriores.*

**5.- Poner a prueba:** ✓

- a). Fije de acuerdo con sus compañeros un período durante el cual estará vigente la solución escogida; 15 días, un bimestre, etc.
- b). Dejen en claro: a qué se compromete cada uno, cómo será el funcionamiento de la alternativa escogida.

**6.- Re-evaluación de la Alternativa:** ✓

*Pasado el período fijado reúnanse de nuevo con el Equipo para revisar como funcionó lo que habían acordado. Hagan los ajustes del caso. Si es preciso abandonar la idea puesta en marcha, analicen de nuevo las alternativas antes planeadas que resuelva el problema de todos los implicados en él.*

*El método "nadie pierde" es, un asombroso recurso para el tratamiento de los conflictos laborales, familiares y de pareja.*

*Una vez que se aprende a manejarlo a través de la práctica, las relaciones interpersonales se hacen más dinámicas y satisfactorias.*

*"Un conflicto constituye el momento de la verdad dentro de una relación".* ✓

*Tomado del Libro: Efectividad Gerencial*

## ***A la caza de Elefantes: Establezca Metas y ! Consiga caza mayor !***

### ***Objetivos***

- *Identificar metas a largo plazo, tanto profesionales como personales, para obtener un sentido más claro de orientación.*
- *Llevar a cabo actividades de alto rendimiento en su vida profesional y privada.*
- *Repartir las metas en fases medibles*
- *Aplicar la regla 80/20 para determinar el punto en que centrarse*
- *Preparar una lista de cosas que hacer*
- *Distinguir entre ser Activo y ser Eficaz.*

*Es difícil apuntar sin ver el blanco. Una vez sabemos hacia dónde vamos, podemos dirigir la energía y la concentración hacia la meta que hemos de alcanzar y así llegar a ella antes y de modo más fácil. /*

### ***La caza de Elefantes***

*Una de las claves del éxito en la administración del tiempo es tener como objetivo principal la "caza de Elefantes". Esto significa ir a diario tras las metas importantes, que reportan altos beneficios, reduciendo al mínimo el tiempo que se dedica a aplastar hormigas, esos detalles triviales que consumen tanto tiempo. Siempre habrá hormigas y elefantes en nuestras vidas. Por desgracia, muchos de nosotros - que en nuestro fuero interno somos cazadores de elefantes - terminamos aplastando hormigas. Y el gran peligro estriba en que nos acostumbramos a que nuestra profesión sea la de Aplasta-Hormigas. Tendemos a ir por hormigas y no por elefantes, sencillamente porque se las mata más rápido y en mayor cantidad. Pero recuerde que matando hormigas poca carne va a llevar a su mesa. Cazando Elefantes tendrá qué comer. /*

### ***Identifique sus Elefantes***

*La mejor manera de determinar cuáles son los Elefantes ideales para su cacería es aplicar la regla del 80/20, que establece que aproximadamente el 20 por 100 de lo que hace reporta el 80 por 100 de los resultados y, al revés, el 80 por 100 de lo que se hace reporta el 20 por 100 de los resultados. Este principio del 80/20 lo describió por primera vez un Economista Italiano, Vilfredo Pareto, quien observó que el 20 por 100 de las personas poseían en Italia el 80 por 100 de las riquezas. En casi todas las circunstancias de la vida, tanto profesional como privada, podemos ver ejemplos de este principio del 80/20. /*

- *Si usted se dedica a las ventas, verá con frecuencia que un 20 por 100 de los clientes genera el 80 por 100 del valor de las ventas. Buscando las condiciones*

*más favorables para las ventas, localizar ese lucrativo 20 por 100 de clientes y dedicarle el tiempo eficazmente sería cazar elefantes. ✓*

*- En Administración y Supervisión, el 20 por 100 de los empleados hacen con frecuencia el 80 por 100 del trabajo. Expresando nuestro reconocimiento y motivando a los empleados en cuestión obtendremos un rendimiento elevado del tiempo que les hayamos dedicado. ✓*

*- Los departamentos de atención a Clientes reciben el 80 por 100 de las quejas de sólo el 20 por 100 de la clientela. Conviene mantener los criterios sin permitir que unos pocos influyan en el tipo de servicio que se dé al resto de los clientes. ✓*

*- En el 20 por 100 del periódico se encuentra el 80 por 100 de las noticias. Límitese a hojear el resto. ✓*

*- El 20 por 100 de su lista de cosas que hacer y de papeleo el reporta el 80 por 100 del valor de sus gestiones. Aprenda a reconocer esos asuntos, a centrarse en ellos y a resolver los demás lo antes que pueda y con las mínimas exigencias requeridas. ✓*

*- En las reuniones y las llamadas de teléfono, el 20 por 100 del tiempo nos reporta el 80 por 100 de los resultados. Se ha usted dado cuenta, en alguna ocasión, de que cuando las reuniones o las llamadas telefónicas apuntan hacia el final y todavía tenemos asuntos importantes que tratar parece que podemos despachar todo muy de prisa? ✓*

*- Las faenas domésticas, calvario de muchos de nosotros, se acomodan muy bien, al principio del 80/20. El 20 por 100 del espacio de un hogar, entradas, vestíbulos etc., acumula el 80 por 100 de la suciedad. Se trata de localizar dónde se acumula más polvo o pelusas y limpiar allí. Se ha dado cuenta de la cantidad que pueden limpiarse en esa hora anterior a la llegada de la compañía que esperamos?. Ahorre tiempo concentrándose en la limpieza que más cunda. De vez en cuando uno tiene ganas de limpiar toda la casa, pero la mayoría de veces no es necesario. ✓*

*- Cuáles son los Elefantes en su trabajo?*

*- Qué actividades el reportan rendimientos más altos?*

*- Qué es lo que el reporta mayor satisfacción personal?*

*- Qué es lo que usted puede hacer para servir mejor a la Empresa? ✓*

*Haciendo más eficaz la empresa, usted está potenciando también su carrera, porque, de una u otra manera, la empresa y usted son socios. ✓*

*- Cuáles son los elefantes en su vida privada?*

*- Quiere ser usted independiente y rico?*

- *Mejorar su salud?*
- *Tener una personalidad más positiva?*
- *Aprender nuevas actividades?*
- *Pasar más tiempo con sus seres queridos?*
- *Expresarse con mayor claridad?* ✓

***Si quiere cazar Elefantes, antes tiene que verlos.***

***Tómese unos momentos para identificar los objetivos de alto rendimiento que tenga en su vida. Elabore con toda honestidad una lista de respuestas a los interrogantes anteriores, asegúrese de que relaciona todas las fases de acción que contribuyen a la materialización de estas metas.*** ✓

Tomado del libro: **Cómo usar el tiempo con eficacia y Productividad**



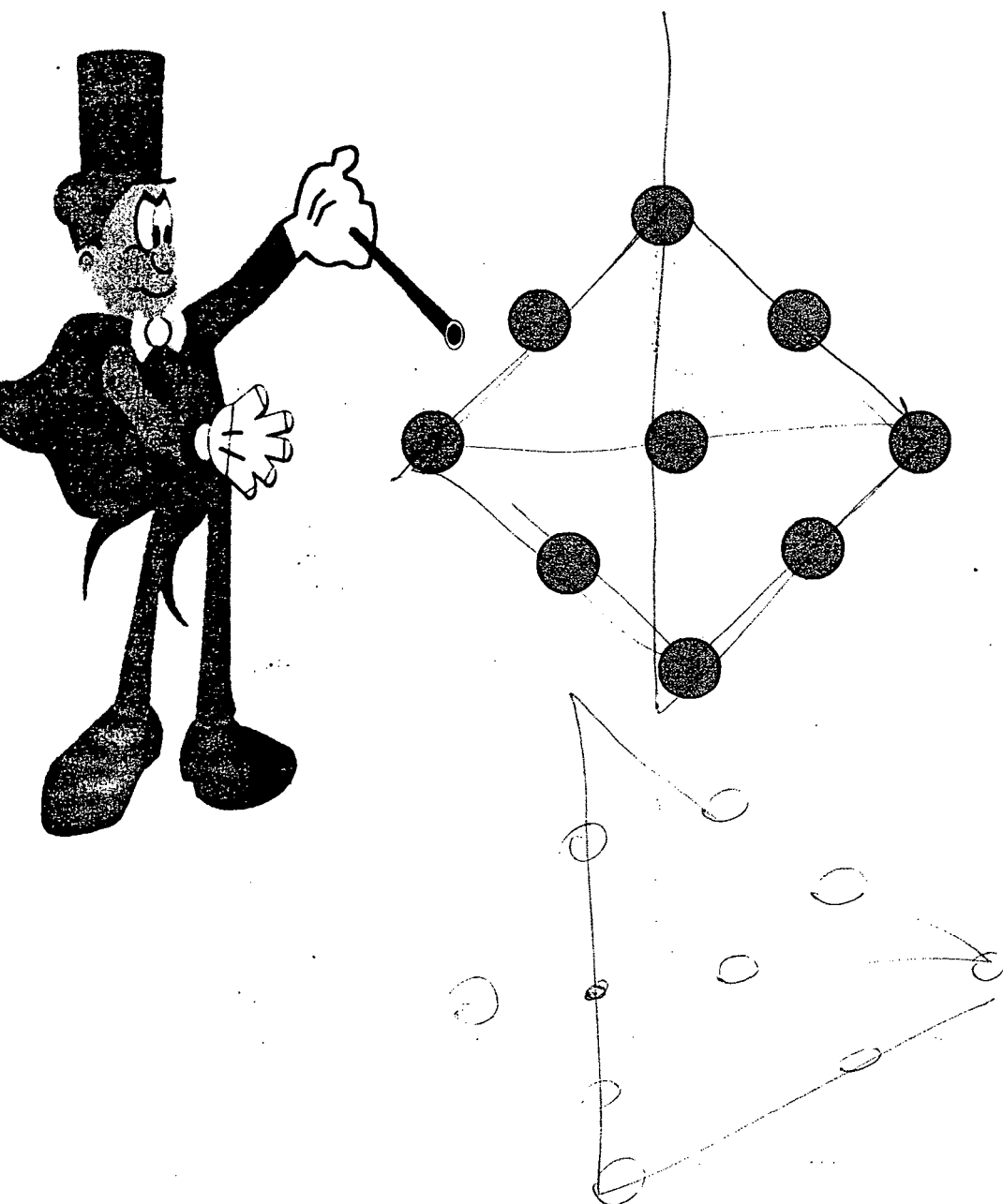
*Seminario- Taller Administración Efectiva*

# Talleres



*Las Prácticas nos demuestran que hemos aprendido*

Una esos  
nueve puntos  
con cuatro rectas.  
de trazo continuo.



## Ejercicio de la Nasa

### Introducción: 2

Suponga que forma parte de una tripulación de una nave espacial que se dirige a una estación situada en la superficie iluminada de la luna. Por fallas mecánicas se ven obligados a descender a unos 300 Km. De la estación. A En el alunizaje forzoso se daño gran parte del equipo de salvamento. Sobrevivir en este medio dependerá de poder llegar a la estación, de modo que es necesario escoger los objetos más útiles para el viaje de 300 km.

Enseguida tiene una lista de los 15 objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea consistirá en ordenar de acuerdo a su importancia para realizar el viaje. Coloque en número 1 en el objeto que considere más importante, el número 2 en el siguiente de importancia y así sucesivamente hasta llegar al número 15 en el menos importante.

#### OBJETOS

#### RESPUESTA DEL GRUPO

- |    |                                    |    |
|----|------------------------------------|----|
| 14 | Caja de fosforos                   | 13 |
| 4  | Alimento concentrado               | 6  |
| 6  | 50 pies de cuerda                  | 5  |
| 7  | Seda de paracaidas                 | 11 |
| 12 | Unidad portatil de calefacción     | 8  |
| 10 | Dos pistolas calibre 45            | 14 |
| 11 | Una caja de leche en polvo         | 9  |
|    | Dos tanques de oxigeno             | 1  |
| 3  | Mapa estelar de las constelaciones | 2  |
| 8  | Bote salvavidas                    | 12 |
| 13 | Brujula                            | 10 |
| 2  | Cinco galones de agua              | 7  |
| 9  | Señales luminosas                  | 4  |
| 5  | Radio transmisor - receptor        | 3  |

¿Cuál de las siguientes letras  
es la más sobresaliente?

b

w

d

q

# CUESTIONARIO - CAMBIO

1- Enumere 5 Beneficios de nuestro servicio?

2- En qué aspectos nos supera la competencia?

3- Cuáles son nuestras Debilidades Internas?

4- Cuáles son nuestras fortalezas Internas?

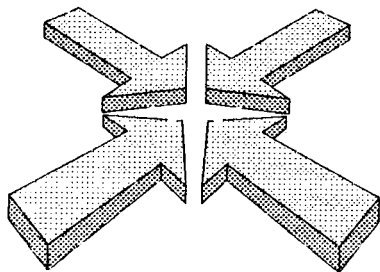
5- Qué aspectos debería cambiar la empresa, que sirvan de apoyo para mejorar nuestro servicio al cliente?



## Cómo poner en práctica el compromiso en su personal?



- ① ESTAR COMPROMETIDO COMO ADMINISTRADOR.
- ② HACERLOS SENTIR DUEÑOS DE LA COMPAÑÍA (EXPOCOLOR)
- ③ SU FUNCIÓN ES IMPORTANTE Y FUNDAMENTAL.
- ④ COMUNICACIÓN. AFECTIVA RECÍPROCA.
- ⑤ SE SIENTEN FAVORIZADOS Y APOYADOS.
- ⑥ MOSTRAR CONSIDERACIÓN Y RESPETO LEALTAD.
- ⑦ AFECTIVIDAD AMISTAD.
- ⑧ INSENSIBILIZAR.
- ⑨ TRABAJAR Y MOTIVAR AL EQUIPO
- ⑩ MOSTRAR INTERÉS EN ASPECTOS PERSONALES.
- ⑪ CREAR UN SISTEMA DE PREMIOS Y CASTIGOS.
- ⑫ CUMPLIR LOS LOGROS.
- ⑬ CUMPLIR LO QUE SE PROMETE.



OBJETIVO.

① Promocionar productos que no tienen salida y existen con stock alto.

② Capacitar al personal en mejorar la estrategia de ventas. Manejo productos





# Planes de Acción

Nombre de la Estrategia: CAPTACIÓN MÚLTIPLE PRODUCTOS Y EVENTOS  
AMPLIACIÓN DE BARRIDOS

Actividades	Cómo?	Ejecutores	Responsable	Tiempo	Puntos de Control
CAPTACIÓN EVENTOS. MÚLTIPLE PRODUCTOS	CURSOS	TÉCNICO	VICENTE	20-07-99	SUBBO EFECTIVO
COMUNICACIÓN	CURSO	INSTRUCTOR	ADMINISTRADOR	14-06-99	EFECTIVO
ENTREGA LISTAS INSTRUMENTAL CURSO	CORREO	MENSAJERO	VICENTE	20-06-99	LÍMPO CÍTICOS
ENVÍO DE NUEVAS <del>OPORTUNIDADES</del> OPORTUNIDADES POR VISITAS	CORREO PERSONAL	MENSAJERO	VICENTE VICENTE	15-06-99	CÍTICOS

CP  
N

202

Nombre del Almacén:

*R. & A. Corporación Riaño & Acevedo Asociados S.A.*  
*Asesoría y Capacitación Empresarial*







*Seminario- Taller Administración Efectiva*

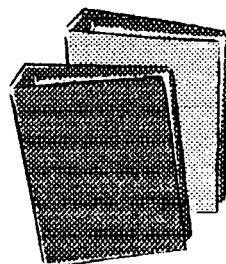
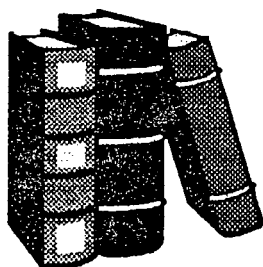
# **Bibliografía**



**En los proyectos éxitosos el ingrediente básico es Amar lo  
lo que se hace**



- |                                                                                                                                               |                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|  Los 7 hábitos de la gente Efectiva                           | Stephen R. Covey                           |
|  Si no está roto, rómpalo                                     | Robert J. Kriegel y<br>Louis Patler        |
|  Servicio al Cliente para Dummies                            | Zig Ziglar                                 |
|  Instructivos Corporación<br>Riaño & Acevedo Asociados S.A. | Gustavo Riaño S. Y<br>María Helena Acevedo |
|  Habilidades Gerenciales                                    | Margaret Dale Y Paul Ilés                  |
|  Capacitación y desarrollo de un Equipo<br>de ventas        | Nsste                                      |



*R. & A. Corporación Riaño & Acevedo Asociados S.A.*  
*Asesoría y Capacitación Empresarial*



# CURRICULUM

**Con frecuencia un cambio de atmósfera puede convertir  
un trabajo aparentemente monótono en uno muy gratificante**

**Descripción Curricular y Experiencia en Asesoría Empresarial**

**Ing. Gustavo Riaño Solano**

- Administración de Empresas  
Universidad Escuela de Administración  
E.A.N. Bogotá
- Post-Grado: Desarrollo Organizacional  
Universidad de los Andes  
Bogotá - Colombia
- Coordinador Académico Facultad de  
Administración de S.E.N.D.A.  
Bogotá - Colombia

**Econ. Ma. Helena Acevedo Pulido**

- Economista  
Universidad Jorge Tadeo Lozano  
Bogotá
- Post-Grado Desarrollo Gerencial  
Universidad Externado de Colombia
- Post-Grado: Planeación Estratégica  
Universidad Pontificia Javeriana Bogotá
- Especialización: Gerencia del Servicio  
Universidad de los Andes Bogotá
- Gerente de la Entidad Financiera  
Credifenalco, Bogotá-Colombia

**Seminarios dictados a Empresas Industriales, Comerciales y de Servicios en el Ecuador**

**EMPRESAS**

- Cámara de Comercio de Quito
- Inst. Tecnológico Americano
- Optimarketing
- Ediciones Cultural y Didáctica
- Master Card
- Panamericana de Seguros
- Foladec S.A.
- Agro-Bio
- Ponce Yepes y Cia. del Comercio
- Fundación Barriada
- Cemoplaf
- Escuela Politécnica Nacional
- Challenger Air Cargo
- Dide
- Floconex
- Asoprofar
- Lab. Roche -Ecuador
- Alvarez Barba S.A.
- Filmtexa del Ecuador
- Concreta
- Diario El Comercio
- Care Internacional

**Asesoría y Programas Dictados**

- Planeación Estratégica, Gerencia de Ventas, Ventas.
- Reingeniería en Ventas, Servicio al Cliente, Imagen de la Secretaria Ejecutiva, etc.
- Gerencia
- Ventas y Servicio al Cliente
- Servicio al Cliente
- Servicio al Cliente, Gerencia del Servicio
- Servicio al Cliente
- Ventas
- Comunicación, Motivación y Servicio al Cliente
- Ventas
- Comunicación y Servicio al Cliente
- Ventas
- Planeación Estratégica y Servicio al Cliente
- Comunicación, Motivación y Servicio al Cliente
- Gerencia de Ventas y Ventas
- Comunicación y Liderazgo, Admón Efectiva
- Comunicación, Servicio al Cliente y Ventas Programa ejecutado a nivel nacional.
- Entrénese para una Venta Diferente
- Comunicación Motivación y Servicios al Cliente
- Comunicación y Servicio al Cliente
- Administración Efectiva y Liderazgo
- Venta de Mostrador
- Comunicación y Servicio al Cliente
- Gerencia del Servicio
- Servicio al Cliente
- Gerencia y Administración Efectiva

# *R. & A. Corporación Riaño & Acevedo Asociados S.A.*

*Asesoría y Capacitación Empresarial*

- Centro Comercial El Jardín
  - Centro Comercial Iñaquito C.C.I.
  - Centro Comercial El Bosque
  - Soloforsa
  
  - Yambal – Ecuador
  - Instructor Espe
  - Vegafior
  - Emp. Municipal de Transportes
  
  - Marathon Sports
  
  - E.M.E.T.E.L.
  
  - Hospital Militar
  - Trolebús-U.O.S.T.
  - Care Internacional
  - Panatlantic Quito y Guayaquil
  - Grunenthal
  - C.C. El Bosque
  - EMETEL Internacional
  - EMETEL Presidencia
  - Care Internacional
  - Care Internacional
  - Oriflame del Ecuador-Quito/Guayas
  - EMETEL Guayaquil
  - Panatlantic – Quito
  
  - Rubytex – Quito
  - Optimarketing – Quito
  - Servifast – Quito
  
  - Inter Duty Free – Tulcán
  - EMETEL Guaranda
  - Cobadelsa S.A.
  - Hospital Andrade Marín
  - Parqueaderos EMT.
  - EMETEL Sto. Domingo
  - EcuQuímica – Quito
  - ConAuto
  - Roche Ecuador
  - Umco
  - Andlnatel – Latacunga
  - Andlnatel – Riobamba
  - Andlnatel – Quito
  - Panatlantic – Quito
  - Floconex-Ancholag Quito
  - Escuela Politécnica Nacional
- Venta de Mostrador y Asesoría permanente
  - Venta de Mostrador
  - Venta de Mostrador y Asesoría permanente
  - Comunicación y Servicio al Cliente
  - Venta de Mostrador
  - Servicio al Cliente, Clave de Desarrollo
  - Servicio al Cliente
  - Cátedra Mercados en Maestría de Sistemas
  - Comunicación y Servicio al Cliente
  - Comunicación y Liderazgo
  - Planeación Estratégica
  - Actualización del Plan Estratégico
  - Venta de Mostrador y Servicio al Cliente. Programa nivel nacional
  - Comunicación y Servicio al Cliente Asesoría permanente
  - Comunicación y Servicio al Cliente
  - Comunicación y Servicio al Cliente
  - Liderazgo y Empoderamiento
  - Estrategias en Ventas y Servicio al Cliente
  - Estrategias en Ventas y Servicio al Cliente
  - Entréñese para una Venta Diferente
  - Atención Telefónica y Servicio al Cliente
  - Formación de Facilitadores
  - Los Hábitos de la Gente Efectiva
  - Administración del Tiempo
  - Estrategias en Comunicación y Servicio al Cliente
  - Servicio al Cliente Interno-Externo
  - Comunicación y Servicio al Cliente (Secre y Mens)
  - Desarrollo de un Esquema de Ventas
  - Comunicación y Servicio al Cliente
  - Comunicación y Servicio al Cliente
  - Atención Telefónica
  - Planeación Estratégica
  - Entréñese para una Venta Diferente
  - Servicio al Cliente Interno-Externo
  - Estrategias en Ventas
  - Planeación Estratégica
  - Servicio al Cliente y Motivación
  - Servicio al Cliente y Atención Telefónica
  - Entréñese para una Venta Diferente
  - Entréñese para una Venta Diferente
  - Entréñese para una Venta Diferente
  - Administración Efectiva
  - Atención al Cliente Interno – Externo
  - Atención al Cliente Interno – Externo
  - Atención al Cliente Interno - Externo
  - Etiqueta y Presentación en el trabajo
  - Gerencia de proyectos
  - Estrategias en Ventas y Servicio al Cliente

*Calles Arizaga, Londres e Iñaquito. Edificio Londres, Piso 6, Oficina A-63*

*Teléfono: 266-030 / Celular 09 739-535 E. Mail corp-ra@uio.satnet.net*

*Quito-Ecuador*

- **Mileproducts**
  - **Lácteos González**
  - **Cobadelsa – Quito**
  - **Salud – Quito**
  - **Inter Duty Free – Tulcán**
  - **Corporación Caney Internacional**
  
  - **Banco La Previsora – Quito, Ambato, Ibarra, Puyo.**
  - **A.N.F.E.D.I.E.S.S.**
  - **Hospimedikka**
  - **Grupo Pydaco**
  - **Ministerio de Salud Pública**
  - **Comercial Mar-Jim**
  - **Centro Comercial Atahualpa**
  - **Hotel Alameda Real**
  - **Pinturas Condor - Expocolor**
  - **Pinturas Cóndor - Distribuidores**
  - **Distribuidora Carlos Arias**
  - **Agrevo**
  - **Clariant ( Ecuador )**
- **Planeación Estratégica**
  - **Entréñese para una Venta Diferente**
  - **Liderazgo y Trabajo en Equipo**
  - **Servicio al Cliente y Motivación**
  - **Compromiso y Trabajo en Equipo**
  - **Entréñese para una Venta Diferente**
  - **Asesoría permanente en Gerencia de Ventas**
  - **Venta de productos financieros**
  - **Servicio al Cliente**
  - **Fundamentos de la Planeación estratégica**
  - **Gerencia de Ventas**
  - **Comunicación y Ventas**
  - **Formación de Facilitadores**
  - **Venta de Mostrador y Servicio al Cliente**
  - **Venta de Mostrador y Servicio al Cliente**
  - **Gerencia de Ventas**
  - **Venta de Mostrador y Servicio al Cliente**
  - **Venta de mostrador y Atención al Cliente**
  - **Estrategias en ventas y Servicio al Cliente**
  - **Estrategias en Ventas y Servicio al Cliente**
  - **Planeación Estratégica- Diseño Plan estratégico para 1999**

### **SEMINARIOS ABIERTOS**

- **Liderazgo, Camino al Éxito – Hotel Sebastián**
- **Entréñese para una Venta Diferente – Hotel Sebastián**
- **Estrategias productivas de Servicio al Cliente – Hotel Sebastián**
- **Entréñese para una Venta Diferente – Hotel Alameda Real**
- **Entréñese para una Venta Diferente – Inst. Tecnológico Superior Americano**
- **Gerencia de Ventas - Hotel Alameda Real**