



VICERRECTORIA DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS

**MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE CALIDAD (GE&C) PARA LAS
PYMES SALVADOREÑAS**

PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN GESTION DE LA CALIDAD

**PRESENTADO POR:
Ing. Ernesto Godofredo Girón.
Ing. René Mauricio Aguilar.
Ing. René Arturo Angulo.**

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador.

Enero 2011.

INDICE.

TEMA	Pág.
0 INTRODUCCION.	4
1. JUSTIFICACIÓN.	5
1.1 GENERALIDADES.	5
2. DELIMITACIÓN.	7
3. OBJETIVOS.	8
3.1 General.	8
3.2 Objetivos específicos.	8
4 MARCO TEÓRICO.	9
4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES.	10
4.1.1 Introducción.	10
4.1.2 Justificación para la planeación estratégica en la PYMES.	10
4.1.3 Planeación Estratégicas en las Empresas.	11
4.1.4 Concepto Planeación Estratégica.	12
4.1.5 Fases de la Planeación Estratégica.	12
4.1.5.1 Establecer la filosofía de la organización.	14
4.1.5.1.1 Factores Claves de éxito de una empresa.	14
4.1.5.1.2 Definición de Misión.	15
4.1.5.1.3 Valores.	17
4.1.5.2 Diagnóstico Estratégico y organizacional.	18
4.1.5.2.1 Entorno.	18
4.1.5.2.2 Macro ambiente.	19
4.1.5.2.3 Ambiente Competitivo.	19
4.1.5.2.4 Grupos de Interés.	20
4.1.5.2.5 Ambiente Interno.	21
4.1.5.3 Enfoque en los resultados.	22
4.1.5.3.1 Establecimiento de las estrategias.	22
4.1.5.3.2 Evaluación a través de índices de gestión.	24
4.1.5.3.3 Criterios para evaluar el enfoque en los resultados.	25

4.1.5.3.4 Proyectos Estratégicos.	28
4.2 GESTIÓN POR PROCESOS.	28
4.2.1 Introducción.	28
4.2.2 Justificación para la gestión por procesos.	29
4.2.3 Medición de los procesos.	29
4.2.4 Pasos propuestos para la gestión por procesos.	30
4.2.5 Procedimientos.	32
4.3 MEJORA CONTINUA.	32
4.3.1 Introducción.	32
4.3.2 La mejora continua. Definición.	33
4.3.3 Proceso de la mejora continua.	33
4.3.4 Sostenibilidad de la mejora continua.	37
4.4 INNOVACIÓN.	38
4.4.1 Introducción.	38
4.4.2 Importancia del proceso de innovación.	39
4.4.3 Como debe entenderse la innovación.	40
4.4.4 Clasificaciones de la innovación.	41
4.4.4.1 Innovación tecnología.	41
4.4.4.2 Innovación de producto.	42
4.4.4.3 Innovación de proceso.	42
4.4.4.4 Innovación en la gestión de las relaciones con el cliente.	43
4.4.4.5 Innovación de servicios.	44
4.4.4.6 Innovación Organizacional.	45
4.4.4.7 Innovación de modelo de negocio.	46
5. DISEÑO DE LA GUÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE CALIDAD (GE&C) PARA LAS PYMES SALVADOREÑAS.	46
5.1 Cuestionario 1: Planeación estratégica.	46
5.2 Cuestionario 2: Gestión por procesos.	48
5.3 Cuestionario 3: Innovación.	49
5.4 Cuestionario 4: Mejora Continua.	51

BIBLIOGRAFÍA.	53
Anexo 1. Desarrollo de FODA.	55
Anexo 2. Priorización de proyectos	56
Anexo 3. Calendarización de proyectos.	57
Anexo 4. Formato Alternativo para hoja de respuestas de cuestionario de proceso.	58
Anexo 5. PAUTAS DE PREMIACIÓN AL “RECONOCIMIENTO NACIONAL A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LA PYME.	59
Anexo 6. Resultados de la aplicación de las herramientas diseñadas.	64

0. INTRODUCCIÓN

La necesidad de gestionar adecuadamente las empresas salvadoreñas es imperante, para lo cual se necesitan definir esquemas de modelos que permitan, de manera práctica y específica para los empresarios del sector PYME, desarrollar paso a paso las etapas que pueden garantizar el éxito de las empresas que decidan desarrollar la propuesta descrita en el contenido de este trabajo.

Se inicia con las generalidades del sector y una breve descripción de la clasificación empresarial de El Salvador, de manera de justificar el desarrollo del modelo concebido, continuando con la definición de los objetivos que se persiguen en el desarrollo del presente trabajo, dentro de los cuales se puede mencionar que buscan desarrollar mecanismos para las diferentes etapas de la gestión empresarial y de la calidad en las PYMES.

Seguidamente, se establece un marco teórico, el cual se basa en el desarrollo de las fases del esquema del modelo de gestión empresarial y de calidad propuesto para las PYMES salvadoreñas, en esta etapa se muestran algunas definiciones asociadas a las fases del esquema propuesto, dentro de las cuales resaltan la planeación estratégica, teniendo en cuenta los factores de éxito y el desarrollo de la filosofía organizacional, lo cual será la base para la definición de la etapa de diagnóstico estratégico organizacional. Dentro del marco teórico, también se hace una breve explicación de la gestión por procesos, proponiendo unos pasos sencillos para completar la gestión por procesos. Finalmente dentro del marco teórico, se desarrollan las definiciones de mejora continua y de innovación, las cuales son fases importantes para la gestión de las PYMES, ya que permiten aportar factores de diferenciación que se pueden transformar en éxito.

Se finaliza con el diseño de las herramientas que darán cumplimiento a las fases del esquema del modelo de gestión empresarial y de calidad para las PYMES, lo cual se traduce en una guía en forma de cuestionarios, que permitirán al empresario salvadoreño, seguir uno a uno de manera sencilla y concisa, los pasos para definir desde la planeación estratégica, hasta la obtención del éxito en la organización.

Para darle continuidad en proyectos futuros al modelo de gestión empresarial y de calidad, se sugieren las pautas de premiación, que permitan desarrollar un auto diagnóstico y además fundamentar las bases de premiación y la metodología de premiación sugerida; lo cual se muestra en el anexo 5.

1. JUSTIFICACIÓN.

1.1 GENERALIDADES.

En El Salvador, en los últimos años se han desarrollado estrategias para el incremento de la calidad y competitividad, dichas estrategias han sido impulsadas tanto por el gobierno central como por ONG's o representaciones de países que potencian este tipo de estrategias.

La necesidad de la calidad y competitividad, surge ante la demanda de estas características de cara a los TLC's y otro tipo de convenio que poseen exigencias de esta índole, algunos programas que promueven estos factores son FOEX-FONDEPRO, FIAGRO, EXPORTAPYMES, CAMARSAL y otros.

Las estrategias de calidad y competitividad están orientadas para el sector empresarial más representativo en nuestro país: las MIPYMES, cuya participación en el parque empresarial nacional es del 99.6%, lo que representa un total de 174,406 establecimientos y su contribución al empleo nacional es del 65.5% un promedio de 487.854 empleos directos.¹

Para efectos de la definición y clasificación de las MIPYMES se utilizan los criterios y definiciones dados por el Ministerio de Economía, mostrados en el cuadro 1.

¹ Fuente: Documento "El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES" de Ministerio de Economía

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 Empleados	Hasta \$100,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 Empleados	Hasta \$1,000,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 Empleados	Hasta \$7.0 Millones
Gran Empresa	Más de 100 Empleados	Más de \$7.0 Millones

Cuadro No 1. Clasificación de la MIPYMES en El Salvador

Clasificación	% de Establecimientos
Microempresa	90.52%
Pequeña	7.54%
Mediana	1.50%
Sub Total MIPYMES	99.56%
Gran Empresa	0.44%
Total	100%

Cuadro N° 2, se muestra la representación de la MIPYME en El Salvador.² Considerando los datos del cuadro N°2 se observa que las microempresas representan un 90.52% de los establecimientos; sin embargo, por la naturaleza de estos negocios; este mercado es susceptible a generar riquezas pero no son sostenibles en el tiempo, ya

² Fuente: Directorio económico 2005

que muchas de las microempresas tienen un ciclo de vida muy corto; por tal motivo, no se puede establecer una planeación estratégica a largo plazo. Un negocio surgido entre el sector de la pequeña y mediana empresa, posee aspiraciones a largo plazo, y aunque solo representen un 7.54 % y un 1.5%, respectivamente; estas pueden ser beneficiadas por el modelo que se sugirió en el presente proyecto, el cual se fundamenta en la planeación estratégica, como punto de partida para la obtención del éxito planteado.

2. DELIMITACIÓN.

Se propone el diseño de una herramienta de Gestión Empresarial, enfocándose al sector de la PYME, que les permita, alinear los esfuerzos operativos y recursos en general, con su respectiva visión empresarial; dicha herramienta será una combinación de modelos de calidad (Modelo Iberoamericano y el Modelo de Gestión por procesos sugerido por ISO 9001), de manera de no solamente enfocarse en los procesos, sino también en: el desarrollo de estrategias, operativización de estrategias, medición, control de calidad, aseguramiento de calidad, mejora continua e innovación. Esta propuesta se concretiza a partir de la elaboración de un Modelo de Gestión para las PYMES, el cual puede ser reconocido como “Reconocimiento Nacional a las mejores prácticas de la PYME”, el cual dará pautas para que las MIPYMES que deseen involucrarse en los TLC’s puedan someterse a evaluaciones y optar, de acuerdo al nivel de cumplimiento, a estímulos proporcionados por el gobierno central de El Salvador.

3. OBJETIVOS.

3.1 General.

Diseñar y aplicar un modelo de gestión empresarial y de calidad, orientado a las empresas PYME de El Salvador, el cual de pautas para la premiación empresarial de “Reconocimiento Nacional a las mejores prácticas de la PYME”

3.2 Objetivos específicos.

- a) Diseñar un modelo de gestión empresarial para la PYME de El Salvador
- b) Desarrollar lineamientos y criterios para la Planeación estratégica
- c) Desarrollar mecanismos para la operativización a través de gestión por procesos
- d) Desarrollar los mecanismos para Controlar y Asegurar la Calidad
- e) Desarrollar los mecanismos para la Innovación y Mejora Continua
- f) Desarrollar mecanismos para la vinculación de la empresa con los grupos de interés
- g) Evaluar una empresa de servicio con los protocolos diseñados del modelo de gestión empresarial y de calidad.
- h) Sugerir las pautas de premiación al “Reconocimiento Nacional a las mejores prácticas de la PYME”
- i) Proporcionar una guía de preguntas que faciliten a los empresarios de la PYME a introducir elementos de calidad en sus respectivas empresas.

4 MARCO TEÓRICO.

Para realizar el desarrollo del marco teórico, se utilizará el esquema del modelo de gestión empresarial y de la calidad para las PYMES, desarrollando las definiciones más importantes asociadas a cada fase del esquema 1, mostrado a continuación:

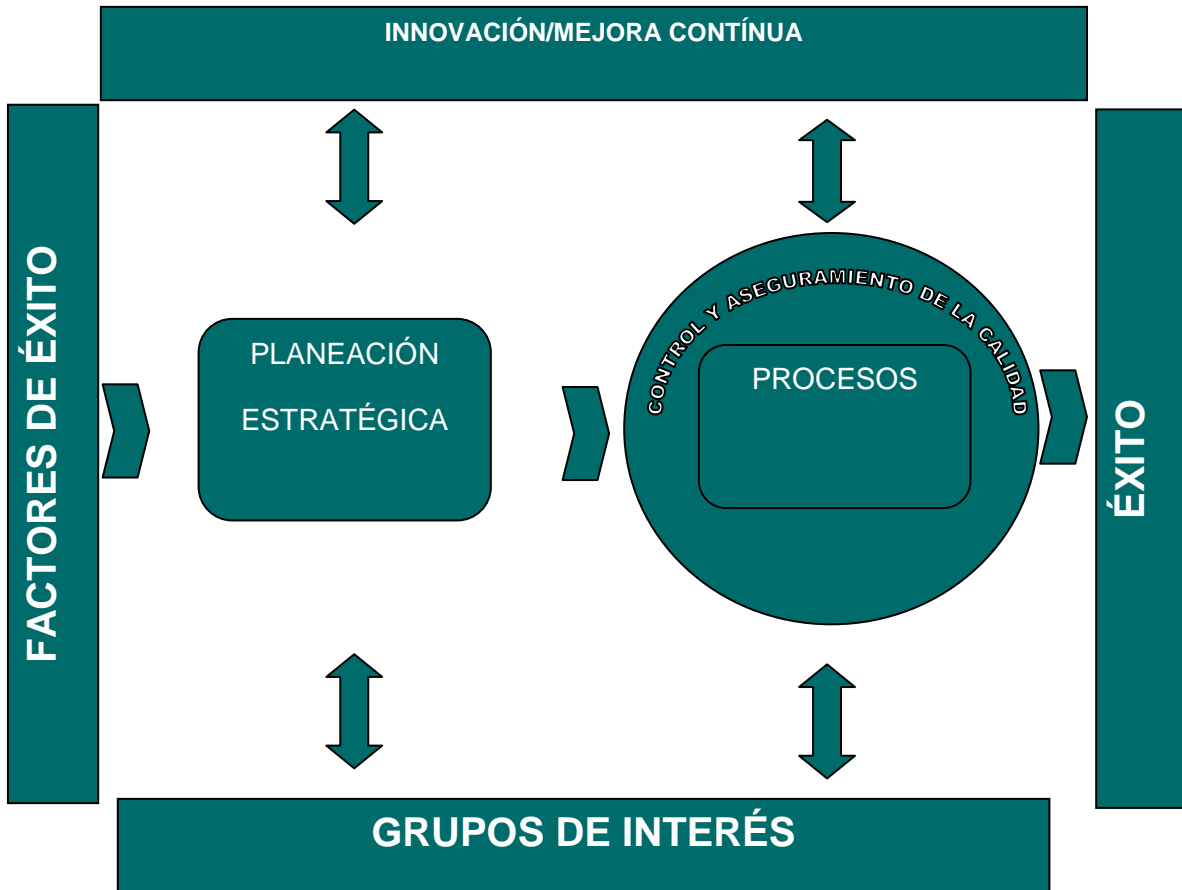


Figura 1. Esquema del modelo de gestión empresarial y de calidad para las PYMES.

4.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES.

4.1.1 Introducción.

Uno de los problemas que enfrentan las PYMES, dentro del proceso de supervivencia, es la falta de competitividad, pero ello se puede minimizar de gran manera mediante un proceso de Planeación Estratégica (PE), que les permita alcanzar sus metas económicas y así poder mantenerse en el mercado.

Bajo este breve contexto, en este documento se describen las características, requisitos y acciones a ejecutar en cada uno de los componentes de la PE.

4.1.2 Justificación para la planeación estratégica en la PYMES.

Existen razones por las cuales se justifica utilizar la Planeación Estratégica como una herramienta que pueden ser muy bien aprovechadas por las PYMES, entre las que se mencionan:

- a. Ser productivos es fundamental, como un medio para aumentar la competitividad en un mercado muy amenazado.
- b. Muchas pequeñas o medianas empresas no tienen planes de acción a seguir y solo funcionan de manera reactiva ante los cambios que se presentan.
- c. Muy poco conocimiento de aspectos relacionados con la competencia, demanda y visiones de futuro. Con el pensamiento estratégico se puede lograr mejor mentalidad de formación de parte de los que administran este tipo de empresas.
- d. Se puede lograr cambiar el pensamiento inmediatista de supervivencia por el de un crecimiento sostenido. Se puede combinar la obtención de resultados de corto plazo con los de mantenibilidad de la Planeación Estratégica.
- e. Sin importar el tamaño de la PYMES, la gestión por procesos es vital, aunque sea aplicada de manera intuitiva y mental, pero aunado a la Planeación estratégica, se puede mejorar sustancialmente el desempeño.

4.1.3 Planeación Estratégicas en las Empresas.

Uno de los aspectos importantes que debe de tener claro el pequeño y mediano empresario dentro de sus organizaciones, es que unas de sus primeras funciones tiene que ser la de planificación, ya que en esta radica el enfoque de las acciones hacia el logro de las metas propuestas. Pero esta planeación estratégica en las PYMES implica potenciar más el liderazgo, el cual ya existe, pues normalmente sus gerentes son los mismos dueños de estas empresas, generalmente familiares.

Por ello, según Ken Blanchard en “Liderazgo al más alto nivel”, la visión en las compañías se centra en el liderazgo, el cual se verá muy fortalecido cuando se planifique con una visión convincente, involucrando el análisis de todos los aspectos que afectan a la empresa, los recursos para su operación y mantenimiento y la elaboración de un programa apropiado a seguir.

Dentro de este contexto los principios del plan deberán responder como mínimo a las preguntas: el qué (propósito), dónde (el lugar), en qué (la sucesión), con los que (medios), por qué y para qué se hace.

Generalmente las empresas que desarrollan buenas prácticas mediante la planificación, aumentan sus posibilidades de medir su gestión y mediante ello reaccionar a los cambios y retroalimentar sus procesos y teniendo una gran ventaja sobre las que no planifican y de este modo garantizar su permanencia en el mercado.

Se puede decir que la planeación se puede visualizar de la siguiente manera:

- a. La planeación estratégica (de largo plazo, 10 a 15 años),
- b. La planeación táctica (de mediano plazo, 5 años) y,
- c. La planeación operativa (de corto plazo, un año).

En este contexto Mintzberg define que “la estrategia es un patrón”, es decir es una conexión realista de la conducta y el camino empresarial que deben de visionar las PYMES en el corto y mediano plazo. No deben de pensarse en esta conducta como un mecanismo de pasar de una pequeña empresa a una gran empresa (aun cuando podría ser un resultado de dicho cambio conductual), sino de mejorar su funcionabilidad organizacional, competitividad y rentabilidad y así salir de las crisis muy propias de este tipo de empresas, la cual las obliga a movilizarse de mercado a mercado, aprendiendo experiencias y buenas prácticas ya ganadas.

4.1.4 Concepto Planeación Estratégica.

Para Rodríguez Valencia (1994), la planeación estratégica es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro. Según este concepto ello implica que la PE es un proceso sistémico de la Alta Gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, dándole un rumbo estratégico a la organización, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles y que permita así el fortalecimiento empresarial.

El concepto anterior orienta a definir que la empresa debe funcionar como un conjunto de partes (unidades o departamentos) que se interrelacionan para lograr obtener sus metas financieras, contables, empresariales y la permanencia mediante el logro constante del éxito.

4.1.5 Fases de la Planeación Estratégica.

Con el fin de diseñar una planeación estratégica apegada a una realidad y a un contexto organizacional definido y que se enfoque en logros de productividad, competitividad, rentabilidad y sostenibilidad financiera, se deben ejecutar una serie de fases, las cuales se representan en la figura 2. Se describen a continuación las fases aplicables a las PYMES, las cuales son:

- a. Establecer la filosofía de la organización:
- b. Realización del Diagnóstico Estratégico y organizacional.

c. Elaboración de Proyectos Estratégicos.

Dichas fases son las que a criterio de los autores de este documento, pueden completarse en el sector PYME y se podrán implementar a través de las herramientas que se proponen (cuestionarios), es importante tener en cuenta que el lenguaje que se ha de utilizar en el desarrollo de estas tres fases debe ser sencillo y claro, de manera que el empresario que no conozca de definiciones y metodologías de planeación o calidad, se le facilite la implementación de estas definiciones, a través de un proceso guiado, desarrollado a través de los cuestionarios que se proponen.

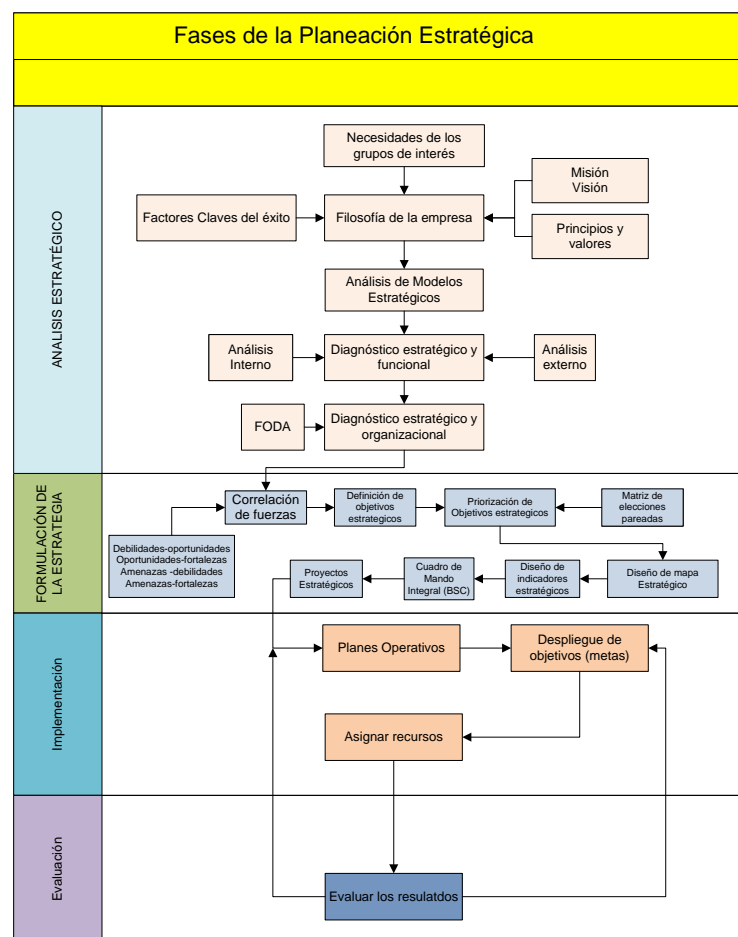


Figura 2. Fases de la planeación estratégica.

Considerando la figura 2, se observa que la etapa de formulación de la estrategia inicia con el análisis del mercado, de la empresa y de las necesidades de los

grupos de interés, lo cual permite definir los objetivos a largo plazo y las estrategias para conseguirlos, enmarcados en la Misión y Visión empresarial. La estrategia resulta ser el hilo conductor, que toma de referencia a la Misión, para hacer de la Visión una realidad.

Una vez planteadas las estrategias para conseguir los objetivos propuestos, se implementan los programas bajo las políticas y metas trazadas motivando y asignando recursos de manera eficiente. Por último, se evalúan los resultados de acuerdo a lo planeado para hacer las modificaciones del caso. Esta evaluación usualmente se hace a través de indicadores de gestión que miden la evolución del negocio en un periodo determinado e indican las bases comparativas con otros periodos para reaccionar con tiempo ante cualquier situación que se presente.

4.1.5.1 Establecer la filosofía de la organización.

El Objetivo de esta fase es la formulación de la Visión y Misión de la empresa. Para ello es necesario realizar un análisis de aspectos importantes relacionados con las necesidades que se esperan satisfacer en los clientes y de los mismos factores claves de éxito involucrados con el cumplimiento de dicha necesidad.

4.1.5.1.1 Factores Claves de éxito de una empresa.

Como ejemplo de los factores claves de éxito se pueden mencionar los siguientes:

- a) Lograr resultados balanceados. Se refiere a obtener resultados claves que son necesarios para dar seguimiento y analizar el avance hacia el logro de la Visión, Misión y Estrategia, lo cual permita a los líderes la toma de decisiones de manera eficaz y oportuna.
- b) Pensar en el valor agregado para los clientes. Para ello se debe de diseñar una propuesta de valor, en la cual se tomen en cuenta a los clientes.
- c) Tener una visión desafiante y soñadora que se enfoque en tener liderazgo sostenible. Orienta hacia dinamismo de la empresa, basándose en la capacidad de los líderes para adaptarse, reaccionar y ganarse la fidelidad de los clientes.

- d) Gestionar la empresa por procesos. Permite la transversalidad funcional de la organización, desde la alta dirección hasta el último de puestos.
- e) Colocar a las personas como el recurso más importante en las organizaciones, para alcanzar el éxito. Ello implica establecer un programa que permita el balance entre las necesidades organizacionales y las mismas expectativas y aspiraciones del recurso humano.
- f) Potenciar con determinación la productividad, competitividad, la creatividad y la innovación. En este apartado se deben de hacer los esfuerzos necesarios para trabajar en redes, implicando a los grupos de interés.
- g) Desarrollar alianzas. Se debe de considerar todo lo relacionado con la cadena de valor ampliada, viendo mas allá de la cadena de suministro y consumo, de tal modo que exista un fundamento en los beneficios mutuos.
- h) Asumir la responsabilidad de un futuro sostenible. Implicando responsabilidad en todos los niveles de la organización.

4.1.5.1.2 Definición de Misión.³

Es el marco de referencia bajo el cual se formulan estrategias, propósitos y valores, como fundamentos y guía de navegación para la organización, con la finalidad de satisfacer las necesidades de las partes interesadas (clientes, empleados, proveedores, socios o inversionistas, etc.).

La Misión define el propósito o razón de ser de la organización. No se orienta tanto en definir “¿Cuál es nuestro negocio?” sino que a establecer “¿Por qué existe nuestro negocio?” ¿Qué propósito justifica la existencia continuada de nuestra organización?, es decir que define una identidad corporativa clara y determinada, la cual ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones.

En base al propósito de la empresa, se mencionan algunas de las características de la Misión:

³ Este párrafo está relacionada con las preguntas 1, 2, 3, 4 del cuestionario 1: Planeación estratégica.

- a) Identidad y personalidad de la empresa: actual y futura.
- b) Respuesta: ¿Cuál es la esencia del negocio y cuál se quiere que sea?
- c) Recoge la razón de ser de la empresa y justifica su existencia.
- d) Declaración de principios para presentarse ante la sociedad.
- e) Forma parte de la cultura empresarial (valores y creencias).
- f) Elemento identificador junto con la filosofía de la empresa.
- g) Elemento de cohesión entre los miembros de la empresa.

Una declaración correcta de misión, proporciona la clave para precisar la razón de ser de la empresa y por lo tanto, orienta todo el proceso de la planeación estratégica. Además es fundamental ya que señala su razón de ser en su contexto, y además enfila a la empresa hacia el cumplimiento de la visión, para ello en todo el proceso de formulación del plan estratégico, se debe de responder a ciertas preguntas claves, cuyas respuestas deben ser pertinentes, para obligar a los gerentes a definir con precisión los productos o servicios como beneficios esperados por sus clientes actuales y potenciales. Una guía de preguntas a responder es la siguiente:

- a) ¿Quiénes somos?
- b) ¿A qué nos dedicamos?
- c) ¿En qué nos diferenciamos?
- d) ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?
- e) ¿Para quién lo hacemos?
- f) ¿Cómo lo hacemos?
- g) ¿Qué valores respetamos?

Las respuestas deben de orientar a tener una Visión con las siguientes características:

- a) Con visión de futuro, sin atarse a acciones de mejorar el pasado.
- b) Totalmente coherente con la MISIÓN.
- c) Ambiciosa: desafiante, que rete, pero realista y viable.
- d) Clara: que a todo el mundo le sea fácil interpretar.
- e) Sencilla: para que todos la comprendan.
- f) Atractiva: para provocar ilusión y permita soñar.
- g) Compartida: consensuada por las personas de la empresa.

Además de las interrogantes, en la tabla 2 se mencionan las características de una visión:

NC	Característica	Descripción
1	Planteada a largo plazo.	Mayor a cinco años.
2	Desafiante.	Retadora.
3	Realista.	Enmarcada en las posibilidades reales.
4	Alcanzable.	Que se pueda alcanzar.
5	Medible.	Que se pueda cuantificar para evaluar su alcance.
6	Integradora.	Debe integrar a todos los miembros de la empresa.
7	Tiempo.	Debe tener un horizonte de tiempo.

Tabla 2. Características de la visión.⁴

4.1.5.1.3 Valores.

Los valores son conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones. Ejemplo de valores se muestran en la tabla 3 que se describe a continuación:

Valores		Descripción
1	Ética	Orienta a no hacer nada que sea contrario a la ética, incluyendo aquellos aspectos que están relacionados con la rentabilidad. Ser coherente y enseñar con lo que se predica.
2	Respeto mutuo.	Construir y desarrollar el respeto entre la los ejecutivos, empelados y clientes, de tal manera de ser valorados de forma igualitaria.
3	Éxito.	Lograr un desempeño que oriente a una buena gestión y rentabilidad de la empresa.
4	Formación.	Estar en constante desarrollo y formación humana y profesional.
5	Responsabilidad social y ambiental.	Practicar principios de responsabilidad y protección ambiental.
6	Justicia y lealtad.	Orienta hacia el cumplimiento de los deberes y normas establecidas, observando equidad y lealtad entre todo el personal de la organización.

⁴ Este párrafo está relacionado con las preguntas 5, 6, 7, 8 y 9 del cuestionario 1: Planeación estratégica.

Valores		Descripción
7	Solidaridad.	Fortalecer las relaciones humanas entre el personal de la empresa como medio para practicar la solidaridad en las actividades diarias.

Tabla 3. Ejemplo de Valores de una organización.

4.1.5.2 Diagnóstico Estratégico y organizacional.

Previo a la definición de las estrategias y objetivos que ayudarán a la empresa a cumplir sus expectativas, las de sus clientes y partes interesadas, se deberá hacer un análisis estratégico al mercado externo y al interior de la empresa, el cual debe ser evaluativo y exhaustivo y que permita identificar los puntos claves en donde esta pueda actuar más efectivamente.

El análisis estratégico es un proceso para determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la empresa, así como las fortalezas y debilidades de la misma, que permita realizar un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos los fines, objetivos y metas de la empresa. En la tabla 4 se muestra un consolidado de los componentes a considerar en el análisis estratégico:

Componentes para el análisis estratégico		
Análisis Externo	Entorno general (macro ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> • Factores característicos • Métodos de análisis
	Entorno específico (Ambiente Competitivo)	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerzas competitivas • Segmentación
	Grupos de interés	
Análisis Interno	Recursos y capacidades	

Tabla 4. Componentes del análisis estratégico.

4.1.5.2.1 Entorno.

Debe de entenderse como entorno, a todos aquellos factores externos a la empresa que pueden influir de manera muy significativa en la estrategia. Normalmente sobre estas variables externas, la empresa no puede controlarlos ni determinarlos. Lo que se puede

hacer es analizar estas variables y así identificar las influencias positivas o negativas que se podrían ejercer sobre la organización. En este contexto existen cuatro ambientes básicos: El Macro ambiente, el Ambiente del Sector Industrial, el Ambiente Competitivo y el Ambiente Interno de la Organización

4.1.5.2.2 Macro ambiente.

El análisis del Macro ambiente incluye la consideración de fuerzas indirectas y factores tales como: factores económicos, factores socioculturales, factores tecnológicos, factores políticos, factores legales, factores medioambientales, factores internacionales. Entre estos factores se mencionan los siguientes:

- a) Factores Económicos: Renta y riqueza nacional, Crecimiento, Inflación, Tasa de desempleo, Tipos de interés, Política fiscal y monetaria, Tipos de cambio, El nivel de desarrollo de la zona, La disponibilidad de materias primas, La disponibilidad de mano de obra adecuada, el tipo de mercado: monopolio, oligopolio.
- b) Factores Socioculturales.
- c) Demográficos: tamaño de población, pirámide de la población, tasa de natalidad y mortalidad, movimientos migratorios, diversidad étnica, niveles de de renta.
- d) Estilos de Vida: composición del hogar, niveles de formación, trabajo, consumo, ocio, moda.
- e) Valores Sociales: ética, religión, costumbres.
- f) Factores Tecnológicos: Innovaciones e Inventos, Tasa de Difusión de las Innovaciones, Patentes, I+D, Copiado y espionaje industrial.
- g) Factores Medioambientales: Restricciones en suministros, Degradación del medio ambiente, Asignación de Recursos.

4.1.5.2.3 Ambiente Competitivo.

Incluye factores como la determinación de los perfiles de los competidores, los patrones de segmentación de mercados y los análisis de los avances en las áreas de investigación, diseño y desarrollo de nuevas tecnologías relativas al sector industrial, evaluación de competidores, entrada de productos sustitutivos, competidores

potenciales, rivalidad entre competidores actuales del sector, sector o industria en que la empresa desarrolla su actividad. Entre estos factores se pueden mencionar:

- a) Intensidad de la competencia actual: Número de competidores y equilibrio entre competidores, Ritmo de crecimiento de la industria, Barreras de movilidad, Barreras de salida (Aumenta Competencia, Activos especializados, Costos fijos de salida, Interrelaciones estratégicas, Barreras emocionales, Restricciones sociales y gubernamentales), Estructura de costos de las empresas, Diferenciación de productos, Capacidad productiva instalada, Diversidad de competidores, intereses estratégicos
- b) Competidores potenciales: Economías de escala y alcance, diferenciación del producto, necesidades de capital, costes de cambio, acceso a los canales de distribución, desventajas en costes diferentes de las economías de escala, política gubernamental, reacción de los competidores establecidos.
- c) Poder negociador de los proveedores y de los clientes: Grado de concentración en relación con la industria, volumen de transacciones realizadas con la empresa, grado de importancia de las compras efectuadas en relación con los costes del cliente, grado de diferenciación de los productos o servicios objeto de la transacción, costes de cambio de proveedor, nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor, amenaza real de integración vertical (hacia delante/atrás), importancia del producto o servicio vendido, el producto es o no almacenable, nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.

4.1.5.2.4 Grupos de Interés.⁵

Son aquellos que intervienen en el funcionamiento de la empresa e inciden en sus resultados, entre los que se pueden mencionar:

- a) Clientes.
- b) Proveedores / suministradores.
- c) Personas de la Organización. Es importante gestionar, desarrollar y aprovechar, el conocimiento y el potencial de las personas a todo nivel⁶, teniendo en cuenta

⁵ Este párrafo está relacionado con las preguntas 10,11 y 12 del cuestionario 1: de Planeación Estratégica.

que ello debe ser planificado en apoyo la organización y sus procesos. Para ello se debe tener en cuenta el reconocimiento⁷, sensibilización y formación⁸ del personal de manera que tenga un impacto importante en la innovación y en consecuencia, en la excelencia de la organización.

- a. Socios.
- b. Accionistas.
- c. Administración.
- d. Sociedad.

4.1.5.2.5 Ambiente Interno.⁹

En el ambiente interno se analizan las características de los recursos, factores, medios, habilidades y las capacidades de la organización como también el descubrimiento de los puntos fuertes y débiles para desarrollar la estrategia, de tal modo de hacer frente a los factores del entorno general y al mismo entorno específico.

Incluye la historia de la organización, la estructura organizacional, las debilidades y fortalezas de la organización, el clima y la cultura organizacional, entre otras. La predicción de los factores ambientales más importantes y de la forma en que afectarán el logro de la visión y la práctica de la misión organizacional a través del tiempo, es uno de los elementos esenciales que no se deben desatender en ningún momento.

De alguna manera, la decisión importante como parte del monitoreo ambiental está centrada en decidir cuales aspectos o factores ambientales deben ser monitoreados regularmente. En este sentido, será muy importante aprender no solo a recolectar información relevante del ambiente sino que a organizarla e interpretarla para tomar

⁶ Este párrafo está relacionado con las preguntas 6 y 7 del cuestionario 3: Innovación.

⁷ Este párrafo está relacionado con la pregunta 8 del cuestionario 3: Innovación.

⁸ Este párrafo está relacionado con la pregunta 9 del cuestionario 3: Innovación.

⁹ Este párrafo está relacionado con las preguntas 13, 14,15 y 16 del cuestionario 1: de Planeación Estratégica.

decisiones que disminuyan la incertidumbre y fortalezcan las ventajas competitivas de la organización.

4.1.5.3 Enfoque en los resultados.

En el proceso de gerenciar a una PYME en calidad, se deben de definir muchas estrategias para poder visualizar la forma como se están logrando las metas, una de estas estrategias es el enfoque hacia los resultados, ya que los empresarios miden el éxito en función de estos.

Implementando estrategias hacia la mejora de resultados se puede lograr éxito en el aumento de la cuota de mercado, costos de procesos, la cuenta de resultados, facturación en ventas, rendimiento sobre activos, entre otros.

En este enfoque de mejora de los resultados es sumamente importante definir la relación entorno trabajador, ya que al alinear los objetivos personales con los de la organización, se lograrán las metas planificadas, obteniendo los resultados esperados. Para ello se vuelve fundamental medir como cada persona (trabajadores y directivos) de la organización contribuye con el logro de los resultados.

En el contexto de un mundo globalizado, las PYMES, deben de cambiar, ya que se enfrentan a un entorno competitivo. Parece claro que el mundo empresarial está cambiando: la globalización, la utilización constante y dinámica de tecnologías, el aumento de la competitividad de los competidores entre otros obliga hacia una nueva dirección: el enfoque por resultados, donde se valore de mejor manera la iniciativa, creatividad, el enfoque al cliente, el emprendedurismo y la innovación.

4.1.5.3.1 Establecimiento de las estrategias.

Para lograr éxito en el enfoque hacia los resultados previamente se deben de definir las estrategias que mas convengan a la organización y ellas dependerán de muchos factores, independientemente de ello, siempre el objetivo debe ser la obtención de un desempeño superior. Usualmente los tipos de estrategias competitivas que se consideran como buenas prácticas en el mundo empresarial son las siguientes:

a. Estrategias Intensivas: Requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los grupos existentes. Pueden ser:

- Penetración en el mercado: Con esta se pretende aumentar la participación del mercado correspondiente a productos y servicios presentes, realizando grandes esfuerzos para la comercialización. Se utiliza cuando los mercados no están saturados con un producto.
- Desarrollo del mercado: Se refiere a la introducción de los productos o servicios en otras zonas geográficas. Expandir o buscar nuevos mercados. Se utiliza cuando hay mercados que no han sido tocados o saturados.
- Desarrollo del producto: Son acciones hacia la modificación o mejoría del producto.

b. Estrategias Defensivas: Enfocadas hacia la necesidad de resguardar los activos de la empresa, los mercados, clientes y proveedores. Estas pueden ser:

- Empresa de riesgo compartido (Join Venture): Cuando dos o más empresas constituyen una sociedad temporal, para aprovechar alguna oportunidad. Se usa cuando dos empresas pequeñas se unen para enfrentar una de mayor tamaño.
- Encogimiento: Ocurre cuando una empresa se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efectos de revertir la caída de ventas y utilidades. Se usa cuando la organización ha crecido tanto que necesita reorganizarse.
- Desinversión: Venta de una división o una parte de la organización, se usa para reunir capital para otras adquisiciones. Se usa cuando se realizó la estrategia de encogimiento pero no se obtuvieron los mejores resultados.
- Liquidación: Ventas en partes de los activos de una empresa por su valor tangible. Se implementa cuando se realizaron las dos estrategias anteriores y no tuvo éxito.

c. Estrategias genéricas de Porter: Estas tienen las siguientes tipificaciones:

- Liderazgo en costos: Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un alto volumen de ventas.

- Diferenciación: Introducir en los productos características distintas a la competencia.
 - Enfoque o alta segmentación: Para empresas que atienden mercados muy segmentados, buscan descubrir y atacar mercados nichos.
- d. Estrategias de diversificación: Cuando se diversifica la cartera de productos. Entre estas se tienen:
- Diversificación concéntrica: Adición de nuevos productos relacionados con la actividad de la empresa. Se usa cuando se compite con la industria y el crecimiento es lento.
 - Diversificación horizontal: Adición de productos nuevos, no relacionados con la actividad de la empresa. Se usa cuando los canales de distribución se pueden aprovechar para productos nuevos.
 - Diversificación conglomerada: Productos nuevos para clientes potenciales no relacionados con la actividad. Se usa cuando la industria registra cada vez menos ventas y utilidades.
- e. Estrategias de Integración: Buscan controlar o adquirir el dominio de los distribuidores, proveedores y competencia. Entre estas se mencionan:
- Integración vertical hacia adelante: Controlar o adquirir el dominio sobre los distribuidores. Se usa cuando los distribuidores buenos están limitados.
 - Integración vertical hacia atrás: busca dominar a los proveedores. Se usa cuando no hay muchos proveedores pero si competidores.
 - Integración horizontal: Busca dominar a los competidores. Se usa cuando la organización compite en una industria que está creciendo.

4.1.5.3.2 Evaluación a través de índices de gestión.¹⁰

Una vez que las PYMES han trazado el camino a seguir, se deben de planear y definir los instrumentos para evaluar los resultados obtenidos. Uno de los mecanismos fundamentales para orientar y evaluar los procesos dentro de las empresas son los indicadores de gestión. En la tabla 5 se muestra una relación de algunos de los indicadores:

¹⁰ Este párrafo está relacionado con las preguntas 17 y 18 del cuestionario 1: Planeación estratégica.

Área	Descripción
Área Financiera	Los indicadores financieros son herramientas empresariales que permiten determinar las debilidades y fortalezas de una organización en un periodo determinado. Los indicadores financieros comprenden tres grupos básicos: Los que se relacionan con el Balance General, los que se relacionan con el Estado de Resultados y los que se relacionan con el Balance General y el Estado de Resultados al mismo tiempo.
Área de Producción	Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimientos financiero.
Área de Recursos Humanos	Es la menos desarrollada debido al escaso avance de las empresas; son los inductores para conseguir la habilidad de mejorar y aprender en una organización.
Área Comercial	Llevar a cabo una óptima gestión de las relaciones con los clientes, procurando la fidelización de los mismos. Adicionalmente, la gerencia debe haber tomado conciencia de la necesidad e importancia de mantener una relación estable y duradera con los clientes.

Tabla 5. Relación de indicadores.

4.1.5.3.3 Criterios para evaluar el enfoque en los resultados.

Según el EFQM, de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, los resultados, son los criterios que indican cuáles han sido los logros de una empresa específica, para este caso las PYMES. Los criterios resultados se encuentran divididos en subcriterios, que a su vez cuentan con las áreas orientativas que ayudan a comprender cuales han sido los resultados alcanzados por el centro en su funcionamiento. Los criterios que utiliza este modelo son los siguientes:

- Resultados en clientes.
- Resultados en personas.
- Resultados en sociedad.
- Resultados clave del centro

a. Resultados en los clientes.

Los clientes son los destinatarios o los beneficiarios de la actividad de la organización. La lógica que subyace en las definiciones del término cliente debe ser clara, debiendo identificar los conflictos de intereses de cada cliente y debatir sus posibles soluciones. Las PYMES deben de medir de manera exhaustiva y alcanzar resultados sobresalientes con respecto a sus clientes. Estos resultados no es algo que una PYME deba obtener de modo aislado, sino que debe ser el fruto de la aplicación de políticas y estrategias adecuadas. Los resultados de las PYMES en sus clientes se dividen en dos subcriterio:

- Indicadores que miden la percepción que tienen los clientes de las PYMES. Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes de la organización centro, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, felicitaciones y quejas.
- Indicadores internos de las PYMES sobre su rendimiento. Además de las mediciones directas de la satisfacción de sus clientes, las PYMES deben de controlar los parámetros internos de funcionamiento que tienen influencia directa sobre dicha satisfacción. Estas medidas son internas a la empresa y las utiliza para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de clientes.

b. Resultados en las personas

En este criterio, las PYMES deben presentar sus resultados relativos a las personas que lo integran, incluyendo los resultados en los niveles de satisfacción. El centro debe medir de manera exhaustiva y alcanzar resultados sobresalientes con respecto a las personas que los integran. Estos resultados tienen dos subcriterios:

- Indicadores que miden la percepción que tienen las personas de su empresa y de su funcionamiento. Estas medidas se refieren a la percepción de la empresa por parte del personal que lo integra, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas.
- Indicadores internos de la empresa para medir el rendimiento de las personas que lo integran. Además de las mediciones directas de la percepción del

personal, la PYME debe controlar sus medidas internas que utiliza para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento del personal que lo integran, así como para anticipar sus percepciones.

c. Resultados en la sociedad.

Este criterio mide los logros que la empresa ha alcanzado entre los miembros que forman parte del entorno en el que está ubicado. La PYME debe medir de manera exhaustiva y alcanzar resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. Los resultados de la empresa respecto a la sociedad se dividen en dos subcriterios:

- Indicadores que miden la percepción que tiene la sociedad del funcionamiento de la PYME. Estas medidas se refieren a la percepción que tiene de la empresa, la sociedad, y se obtienen a través de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración.
- Indicadores internos de la PYME para medir su rendimiento hacia la sociedad. Son medidas internas que utiliza la empresa para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad. En este criterio, la PYME debe estudiar los resultados que obtiene en la sociedad siempre que dicho efecto no sea parte de su actividad primaria.

d. Resultados clave

Bajo Resultados Clave, la PYME sitúa aquello que considera como logros importantes y medibles para el éxito de la organización a corto y largo plazo. Los Resultados son las mediciones realizadas de la efectividad y eficiencia en la prestación de servicios, y en el logro de objetivos y metas. Se tienen dos subcriterios:

- Resultados clave de rendimiento de la PYME. Este subcriterio debe incluir aquellos resultados clave de la empresa en relación a sus objetivos planificados. Se debe plasmar claramente qué consigue la PYME en relación con la planificación y la estrategia, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

- Indicadores clave de rendimiento del centro. Son las medidas operativas que utiliza la PYME para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.

4.1.5.3.4 Proyectos Estratégicos.

En función del diagnóstico estratégico organizacional, se deben de realizar una serie de proyectos que se puedan considerar como críticos en función de los resultados que se esperan lograr y que la empresa se posicione de mejor manera en el mercado y de esta manera pueda lograr sus resultados planeados.

En la tabla 6 se muestra un ejemplo de los componentes genéricos de un proyecto.

KPi base del proyecto:		
Nombre del Proyecto		
Objetivo-output (de resultado)		
Objetivo-input (de desarrollo)		
Pasos claves para lograr los resultados		

Tabla 6. Componentes genéricos de un proyecto.

4.2 GESTIÓN POR PROCESOS.

4.2.1 Introducción.

La gestión por procesos, es una forma de liderar las organizaciones de manera participativa e interrelacionada, de manera que la gestión se hace de forma horizontal y no tanto vertical, como usualmente se realizaba. En una empresa se puede definir como la interacción de diferentes elementos que permiten a la empresa garantizar la completa satisfacción del cliente, por su forma de organizar la empresa, rompe con los paradigmas tradicionales de cómo estructurar un negocio; cuando gestionamos por procesos respondemos a preguntas claves para el correcto funcionamiento del negocio: ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo deben ser los resultados?

Bajo esta idea general, desarrollamos a continuación las características que una gestión por procesos debe tener para ayudar a la obtención de los resultados del negocio.

4.2.2 Justificación para la gestión por procesos.

Dentro de las actividades que implica la gestión por procesos se encuentra la mejora continua, lo cual es una forma de dar confiabilidad a los procesos mismos, a través del tiempo, en otras palabras luego de medir los procesos (control de calidad), realizamos una evaluación de las mediciones del mismo en el tiempo en busca de asegurarlos y dar confiabilidad de los mismos (aseguramiento de la calidad).

Si nuestro enfoque se convierte de la Gerencia tradicional a la Gerencia por proceso incidimos positivamente en los resultados que obtenemos ya que implícitamente fundamentamos nuestro análisis en un método sistemático, eliminamos el trabajo innecesario que conlleva la división por departamento y vemos porque los procesos estén bajo la responsabilidad de donde se ejecutan.

La medición como tal nos permite determinar si estamos o no logrando las características deseadas del producto o servicio.

4.2.3 Medición de los procesos.

Una medición correcta de los procesos nos puede ayudar a planificar con una mayor certeza y confiabilidad nuestros proyectos de mejora; nos permite ver con claridad las prioridades de la organización, y podemos determinar áreas de mejora. Medir por medir no conlleva a nada si como resultado de la medición no existiera un plan de acción que corrija o mejore; medir por lo tanto significa comparar el resultado con otro con el objeto de Evaluar, planificar, diseñar, prevenir, Innovar, corregir o mantener el proceso actual.

Los indicadores de desempeño son elementos de la gestión que nos permite establecer la medición, un indicador debe de compararse con otro elemento para poder determinar si se va bien o va mal; concretamente medimos comparando el valor actual con valores históricos, el valor actual con un valor programado o una parte con una totalidad.

Una correcta medición deberá ser objetiva, precisa, confiable y oportuna, y nuestro proceso de medición deberá de lograr los elementos antes mencionados.

4.2.4 Pasos propuestos para la gestión por procesos.

Para presentar los procesos y entender su interrelación, se sugiere seguir la metodología que se proponen en los siguientes pasos:

Paso.	Objetivo.	Metodología.	Sugerencias o recomendaciones.	Preguntas del cuestionario 2. Gestión por procesos.
1	Definir cuáles son los procesos de la organización	Diferenciar los procesos de los puestos o elementos del organigrama, es decir, no debe existir confusión respecto a que un proceso necesariamente puede ser un puesto definido en el organigrama, hay que recordar que se está pasando de un modelo vertical (organigrama) a un modelo horizontal (procesos)	Realizar un listado de los productos/servicios de la empresa, de manera de identificar los procesos de la cadena de valor. La definición de los procesos no deberá estar ligada a la condición actual de la organización, debe estar en función del horizonte organizacional (visión organizacional) definida a través de los factores de éxito en la planeación estratégica.	Preguntas 1 y 2.

Paso.	Objetivo.	Metodología.	Sugerencias o recomendaciones.	Preguntas del cuestionario 2. Gestión por procesos.
2	Medir los resultados	Establecer un valor meta alcanzable. Y compáranos con los resultados obtenidos.	Realizar la medición de los procesos, realizando prácticas de priorización de mismos; seleccionando y evaluando los problemas que comúnmente se tienen.	Preguntas 3 y 4.
3	Controlar los procesos.	Identificar las causas de los problemas de los numerales anteriores.	Establecer un cronograma de actividades que solvete las causas más importantes encontradas, para ello puede utilizar Pareto.	Preguntas 5,6 y 7.
4	Aseguramiento.	Evaluar responsables, recurso y tiempo, asociados a las soluciones previamente identificadas, de manera que este paso se repita en un intervalo		Preguntas de la 8 a la 14.

Paso.	Objetivo.	Metodología.	Sugerencias o recomendaciones.	Preguntas del cuestionario 2. Gestión por procesos.
		determinado de tiempo, logrando así la fiabilidad de los procesos en el tiempo.		

4.2.5 Procedimientos.

Los procedimientos muestran una secuencia lógica de actividades con un objetivo común, estos pueden ser presentados en forma escrita o gráfica, se sugiere la utilización de las formas gráficas para su mejor comprensión y análisis.

Existen diversos formatos de diagramas que pueden ser útiles en la representación gráfica de las actividades que contiene un procedimiento.

La organización puede identificar y graficar los procedimientos contenidos en cada uno de los procesos o subprocesos de todos los niveles necesarios, creando además por cada procedimiento una ficha que contenga algunos campos mínimos como por ejemplo: nombre del procedimiento, actores involucrados en la ejecución del procedimiento (responsables), indicadores asociados al procedimiento, etc.

4.3 MEJORA CONTINUA.

4.3.1 Introducción.

La mejora continua es una de las fases de la gestión empresarial y de la calidad, que permiten mejorar continuamente los procesos, los cuales son sometidos a variaciones naturales, producto de las fluctuaciones de los requerimientos del cliente y sobre todo por buscar la excelencia en la gestión de la producción o de prestación de servicios.

4.3.2 La mejora continua. Definición.

Podemos definir como mejora continua a la búsqueda de la excelencia, la cual requiere que la organización dedique recursos en el perfeccionamiento de sus productos y servicios, con la clara misión de conseguir la visión planteada. De lo que podemos concluir que para realizar un proceso, siempre podemos encontrar una manera de hacer diferente, y que esta diferencia lo transforme haciéndolo más eficaz o eficiente o ambos, encausando la mejora continua a la visión esperada por el negocio. James Harrington define al mejoramiento de los procesos como *“Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo, asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos sorprendentemente buenos”*

4.3.3 Proceso de la mejora continua.

El proceso de la mejora continua, debe ser un proceso sistematizado, para lo cual se hace la propuesta de efectuarlo bajo los ya conocidos 7 pasos para la mejora continua:

1. Seleccionar un tema.
2. Recoger y analizar los datos.
3. Analizar las causas.
4. Planificar y aplicar una solución.
5. Evaluar los efectos.
6. Normalizar la solución.
7. Reflexión en el proceso y próximo.

De una forma gráfica, se muestra en la figura 3:

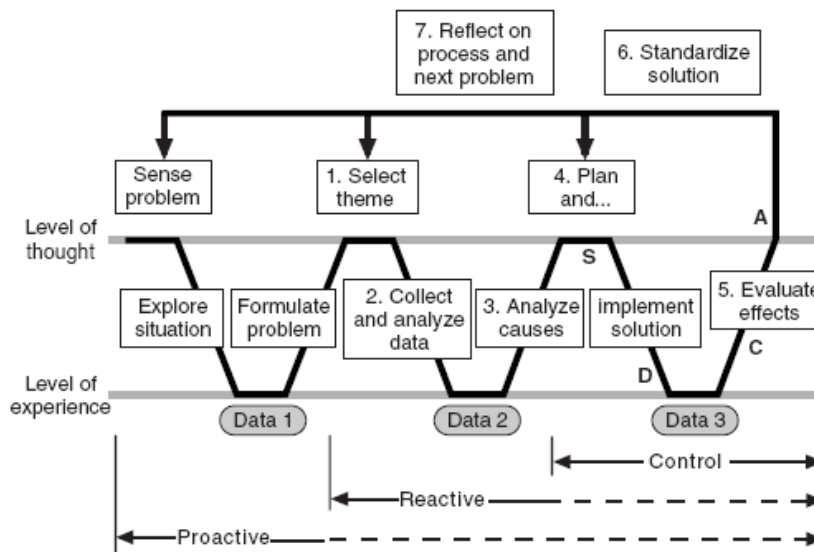


Figura 3. Modelo de mejora continua WV.

Este modelo es conocido como el modelo WV, fruto de la combinación de diferentes autores, y que finalmente ha sido presentada por el gurú moderno de la calidad el Dr. Shoji Shiba.

Para lograr la aplicación de este modelo, a continuación se presenta una descripción de los 7 pasos básicos.

Paso 1. Selección del tema.

Este paso inicial viene acompañado de la pregunta de rigor: ¿Cuándo activar la mejora continua?, para dar respuesta a esta pregunta, se tienen básicamente 2 opciones de respuesta

- a) La primera se fundamenta en que la mejora continua se activa a través del análisis y monitoreo de los controles establecidos en los procesos, de manera que los datos transformados en información servirán de insumo para activar el proceso de mejora continua. Por tanto esta reacción a la mejora, puede ser a través de los controles, y de forma reactiva.

- b) La segunda, está fundamentada en la proactividad, de manera de encontrar potencialidades de fallos o no conformidades, y a partir de ello generar una propuesta de mejora de los procesos involucrados. Esto requiere que se posea definido un nivel de eficacia dentro de la organización, de manera de conocer los estándares actuales dentro de los procesos de producción o de prestación de servicios; además se debe poseer una madurez media dentro de la organización, ya que requiere que los canales de comunicación ínter organizacional, sean claros y ágiles.

Paso 2. Recoger y analizar los datos.

La recolección de datos debe ser una etapa de análisis, y no solamente de obtener datos por obtenerlos, para ello se debe contar con procedimientos sistematizados, ya que es importante recordar que el éxito de la solución depende en gran medida de la calidad de datos que procese. Se sugiere que previo a la obtención de datos, se convoque a una reunión de los representantes de los procesos involucrados, de manera de establecer cuáles son los datos pertinentes, necesarios y valiosos, que puedan aportar a la toma de decisión, definiendo y discutiendo además el mecanismo de obtención de los mismos, de manera de depurar la metodología de obtención de datos. Es importante asignar responsables de la obtención de datos y el perfil que deben llenar para reducir los sesgos dentro del proceso de obtención de datos. Finalmente definir el período necesario para la recolección de datos y los recursos necesarios para lograr una eficaz recolección de datos.

Para el procesamiento de los datos obtenidos, igualmente habrá que definir un procedimiento, metodologías, responsables, tiempo y recursos; de manera de obtener información valiosa que aporte para la toma de decisiones respecto a la mejora detectada.

Paso 3. Análisis de causas.

Luego de tener una información depurada, fiable y de calidad, se deberán conformar los equipos de proceso, de manera de involucrar al personal idóneo para realizar algunas tareas dentro de este rol (anexo 8). Se deberán utilizar algunas metodologías, tales como: lluvia de ideas, diagrama causa-efecto, entre otras; de manera de

profundizar el análisis de causa raíz de la oportunidad de mejora en el análisis del equipo de procesos.

Paso 4. Planificación y aplicación de la solución.

Luego de detectar y consensuar la causa raíz identificada, se deberá planificar la solución, de manera de definir recursos, metodologías y responsables; además de definir claramente las acciones a realizar, para ello se sugiere utilizar el formato descrito en el anexo 9. Luego de ejecutar la planificación, se deberá aplicar la solución definida en cada una de las causas raíz.

Paso 5. Evaluar los efectos de la solución.

Luego de aplicar la solución, se deberán evaluar los efectos de la solución ya implementada y determinar el impacto en la eliminación o reducción en la causa raíz. Este análisis debe ser una combinación de análisis cualitativo y cuantitativo, es decir, debe ser una decisión fundamentada en información; sin embargo se debe tomar en cuenta el Know-How de la fuerza laboral.

Será importante determinar si el impacto es positivo, negativo o nulo; de manera que en caso de ser positivo, se debe continuar con lo planeado; si el impacto es negativo o nulo, habrá que regresar al paso 2, si es problema de los datos, o al paso 3, si es problema de la definición de causa raíz.

Paso 6. Normalizar la solución.

Ya evaluados los efectos de la solución con impacto positivo, se deberán tomar la información de referencia y realizar un proceso de estandarización, de manera que la solución determinada para este proceso, pueda ejecutarse permanentemente en el proceso actual y ser extrapolada o otros procesos similares.

Paso 7. Reflexión en el proceso y definir próximo problema.

Se debe realizar un análisis de retroalimentación del proceso de mejora continua realizado, por tanto es importante tener en cuenta las lecciones aprendidas durante el proceso de mejora continua, y será importante documentarlas e incluirlas en la sistematización del proceso de mejora continua de la organización. Esta

retroalimentación debe realizarse por el equipo de proceso involucrado en la mejora continua.

Este paso es muy importante, ya que permitirá desplegar y activar la mejora proactiva, ya que debe comenzarse una búsqueda de problemas potenciales que aún no han salido a la luz; pero que sin embargo con la experticia ganada en el proceso de mejora continua, se deberán percibir de una manera más ágil.

Esta proactividad organizacional, permitirá el logro del éxito sostenido en la gestión empresarial y de la calidad.¹¹

4.3.4 Sostenibilidad de la mejora Continua.

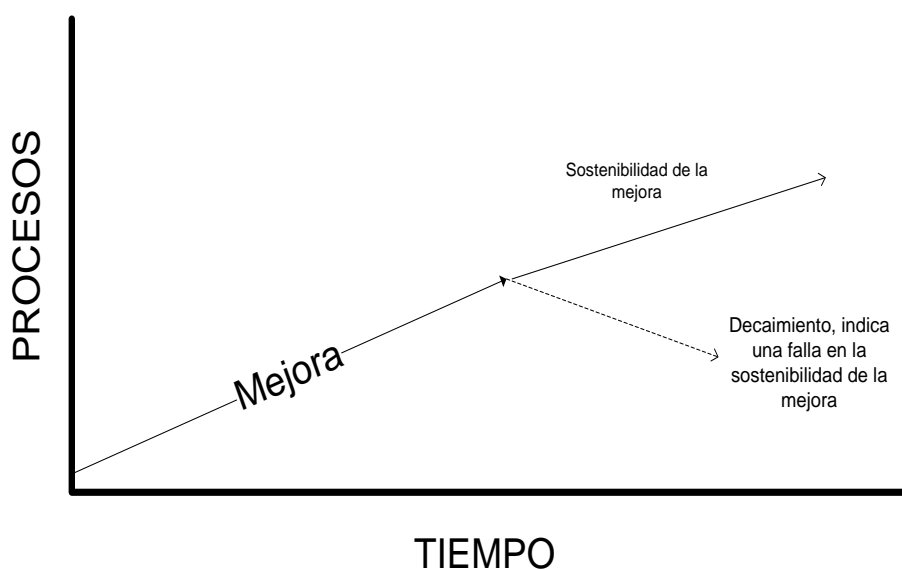


Figura 4. Gráfica de sostenibilidad de la mejora de los procesos en función del tiempo.

La sostenibilidad del proceso de mejora continua, debe garantizarse en función del tiempo, la ruptura en la dirección de de la línea punteada es un indicador (como se muestra en la figura 4) de una falla en la implementación delo modelo, una falta de involucramiento de la alta dirección; por tanto para que la mejora continua sea sostenible esta deberá de garantizar al menos que el proceso de mejora continua sea

¹¹ Este párrafo hace referencia al cuestionario 4: Mejora Continua.

aplicado a todos los procesos, y que la alta dirección tenga un compromiso real con la implementación del modelo de gestión. La sostenibilidad es enunciada por Juran como “*Sostener lo ganado*”, y concluye que los elementos claves para este éxito radican en el número de equipos de mejora, la utilización constante de metodologías, técnicas y Herramientas de calidad. Para el caso de las PYMES esta etapa se vuelve crucial, ya que un decaimiento de la mejora conllevaría a la quiebra de los negocios o la apatía de la alta dirección en el apoyo al modelo de gestión.

4.4 INNOVACIÓN.

4.4.1 Introducción.

Según la definición formal del Modelo Iberoamericano de la Calidad, la innovación es la obtención de nuevos productos, servicios o procesos, o mejoras sustancialmente significativas de los ya existentes. En las PYMES, la innovación suele ser proceso que difícilmente existe o que se gestione; sin embargo es importante que se genere, ya que es un proceso que puede permitir a los empresarios a salir adelante, impulsando la creatividad en sus productos/servicios, de manera que puedan ser diferenciadores y competitivos en el mercado globalizado. En este contexto habrá que considerar como actividades de innovación: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño, equipamiento e ingeniería, lanzamiento de la producción, comercialización o puesta en marcha de nuevos productos, servicios y procesos.

En el Ministerio de Economía de El Salvador, por medio del apoyo de la Comunidad Europea, está impulsando la implementación de muchas actividades de innovación para impulsar el cambio del modelo tradicional de gestión de las PYMES, hacia uno que las transforme en organizaciones productivas y competitivas. Este entorno de cambio que se está impulsando orienta hacia la implementación de estrategias de innovación que generen, nuevos modelos de hacer negocios, nuevos procesos y productos innovadores y así poder mantenerse en el mercado de una manera rentable y sostenida.

Las estrategias emprendidas para impulsar la productividad y competitividad de las PYMES obliga a implementar acciones que trasciendan a la simple sensibilización de I+D de tal modo que la innovación tenga mayor profundidad y pueda llegar a estas empresas PYMES, sin importar su volumen de venta o su sector de desempeño empresarial.

Los empresarios de las PYMES, deben de dejar de pensar en la innovación como un gasto, y deben de visualizar la necesidad de invertir en ella, como un mecanismo que favorece las buenas prácticas y excelencia empresarial.

Usualmente a la innovación se le ha relacionado solamente con el desarrollo de nuevos productos y tecnologías, no obstante, también debe de verse como un proceso dinámico que permite la gestión empresarial basada en la gestión del recurso humano, la información, el conocimiento y los diferentes recursos especialmente los financieros y tecnológicos¹².

Tradicionalmente a la innovación se le relaciona con la creatividad o la invención. La creatividad es asociada al proceso de generación de ideas originales, mientras que la invención con el desarrollo de prototipos o de dispositivos novedosos. La innovación es más amplia ya que contempla la puesta en el mercado de soluciones valoradas por los clientes, considerando para ello el valor añadido percibido por el cliente, como la ventaja competitiva¹³.

4.4.2 Importancia del proceso de innovación.

Debido a las nuevas exigencias de competitividad y de cumplimiento de estándares de calidad, en el mercado nacional e internacional, las PYMES están obligadas a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos¹⁴. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y

¹² Este párrafo está relacionado con las preguntas 1, 2, 3 y 4 del Cuestionario3: Innovación.

¹³ Este párrafo está relacionado con las pregunta 15 del Cuestionario3: Innovación

¹⁴ Este párrafo está relacionado con las pregunta 9 del Cuestionario3: Innovación

servicios, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano¹⁵. Por tanto no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico – social, y su análisis necesita de comprensión.

La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.

El carácter innovador tiene su base en la complejidad del proceso de investigación tecnológica y en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia.

La actitud innovadora es una forma de actuación capaz de desarrollar valores y actitudes que impulsen ideas y cambios que impliquen mejoras en la eficiencia de la empresa, aunque suponga una ruptura con lo tradicional.

4.4.3 Como debe entenderse la innovación.

Como se ha mencionado anteriormente a la innovación solo se le asocia con desarrollos tecnológicos e I+D. Aunque el elemento tecnológico es importante en las acciones innovadoras de las empresas, la innovación incluye actividades relacionados con otros campos, no solo con tecnología¹⁶ como se muestra en la figura 5. En este contexto se puede considerar innovación como:

- a) La introducción de un nuevo producto o servicio o un cambio cualitativo en un producto o servicio ya existente¹⁷.
- b) La introducción de un nuevo proceso¹⁸.
- c) La apertura de un nuevo mercado¹⁹.

¹⁵ Este párrafo está relacionado con las pregunta 3 del Cuestionario3: Innovación

¹⁶ Este párrafo está relacionado con las pregunta 1 del Cuestionario3: Innovación

¹⁷ Este párrafo está relacionado con las pregunta 10 del Cuestionario3: Innovación

¹⁸ Este párrafo está relacionado con las pregunta 16 del Cuestionario3: Innovación

¹⁹ Este párrafo está relacionado con las pregunta 11 del Cuestionario3: Innovación

- d) El desarrollo de nuevas fuentes para el suministro de materias primas o materiales, así como su búsqueda²⁰.
- e) La introducción de cambios en la organización y la gestión de la empresa²¹.

4.4.4 Clasificaciones de la innovación.

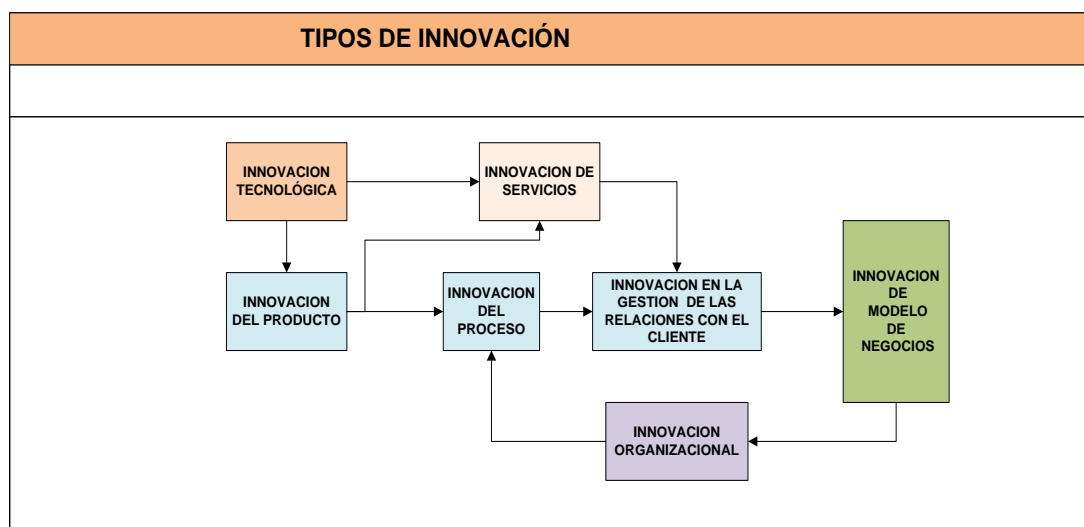


Figura 5. Tipos de innovación.

4.4.4.1 Innovación tecnológica.

La innovación tecnológica, es considerada como el resultado palpable de las empresas exitosas y gran madurez en el mercado y que han logrado la mezcla perfecta entre ciencia y tecnología. Este tipo de innovación al mismo tiempo que necesita gran cantidad de recursos económicos, permite consolidarse en el mercado²².

La tecnología no es el único factor que determina la competitividad, aunque hoy está muy extendido el criterio de que entre todas las cosas que pueden cambiar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico figura como la más prominente. Las ventajas competitivas derivan hoy del conocimiento científico convertido en tecnologías.

La adquisición de tecnología implica importantes desembolsos al crear un vínculo de dependencia muy fuerte con las entidades que han cedido su tecnología, si a esto se

²⁰ Este párrafo está relacionado con las pregunta 11 del Cuestionario3: Innovación

²¹ Este párrafo está relacionado con las preguntas 17 del Cuestionario3: Innovación

²² Este párrafo está relacionado con las preguntas 1, 2, y 4 del Cuestionario3: Innovación

añade el hecho de que los ciclos de vida de los productos son cada vez más cortos, las empresas dispondrán de poco tiempo para recuperar el dinero invertido en el proyectos de innovación aunque la comercialización del nuevo producto se realice a gran escala para un mercado global. Por ello se hace imprescindible en la empresa de una nueva cultura inequívocamente innovadora para sobrevivir en un entorno tecnológico tan desafiante y competitivo.

4.4.4.2 Innovación de producto.

La innovación de producto es referida a la adquisición o asimilación de nuevas tecnologías para mejorar o producir productos inexistentes en el país o en la empresa²³.

La innovación de producto no tiene por qué estar únicamente basada en el desarrollo de competencias tecnológicas genéricas. Al enfocarse en el producto, existen una serie de elementos que pueden ser objeto de mejora profunda, como por ejemplo: complementos, estilo, características físicas, calidad, empaque o medidas. Al centrarse en el cliente, se podría trabajar sobre el uso del producto, la percepción del producto o incluso de la empresa, el segmento elegido, el nivel de precios²⁴, etc.

Desde un punto de vista dinámico, remitiéndonos a la teoría económica y su referencia al ciclo de vida de los productos, el mayor esfuerzo innovador se debe reservar para la etapa inicial de introducción del producto. En cambio, la innovación en el proceso productivo tendría lugar durante la etapa de crecimiento y al inicio de la etapa de madurez. Estas pautas no necesariamente se producen en la misma forma e intensidad en todos los sectores. La empresa debe pensar que la clave es la “innovación prolongada”, de modo que el esfuerzo innovador debería ser constante en el tiempo.

4.4.4.3 Innovación de proceso.

La mejora de los procesos significa optimizar la efectividad y la eficiencia empresarial, perfeccionando también los controles y reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes²⁵. La

²³ Este párrafo está relacionado con las preguntas 3 y 4 del Cuestionario3:Innovación

²⁴ Este párrafo está relacionado con las preguntas 14 y 15 del Cuestionario3:Innovación

²⁵ Este párrafo está relacionado con las preguntas 5 del Cuestionario3:Innovación

mejora de procesos es un reto para todas las empresas, independiente de su naturaleza, estructura o dimensión.

Por innovación de procesos se entiende una reconsideración y un rediseño radical en los procesos de las organizaciones, alcanzando mejoras en las medidas críticas de resultados, tales como: costes, calidad, servicio, capacidad de respuesta, etc.

Para mejorar los procesos se debe considerar²⁶:

- a) El análisis de los flujos de trabajo.
- b) Establecer objetivos de satisfacción del cliente para conducir la ejecución de los procesos.
- c) El desarrollo de actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
- d) La responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

La mejora de procesos significa que todos los integrantes de la organización deben esforzarse siempre en hacer las cosas bien. Para conseguirlo, una empresa requiere responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística²⁷.

4.4.4.4 Innovación en la gestión de las relaciones con el cliente.

La innovación en la gestión de las relaciones con los clientes puede considerarse como un caso particular de innovación de procesos. Todos los procesos directamente relacionados con el cliente (captación, gestión de oportunidades, ventas, servicio post-venta, tratamiento de incidencias, etc.) pueden ser objeto de una revisión profunda²⁸.

Actualmente se encuentran en el mercado múltiples soluciones CRM (Customer Relationship Management) que de alguna forma prometen una innovación global en la

²⁶ Los literales de este párrafo están relacionado con las preguntas 6, 12, 13, 14, 15 del Cuestionario3:Innovación

²⁷ Este párrafo está relacionado con las preguntas 5, 8, 9, 15 del Cuestionario3:Innovación

²⁸ Este párrafo está relacionado con las pregunta 15 del Cuestionario3:Innovación

gestión de los procesos de relación con el cliente a través de una herramienta informática²⁹. Ahora bien, las empresas deberían tener en cuenta que dicha innovación no se basa simplemente en la compra e instalación de un software. En realidad, va mucho más allá, precisamente porque una verdadera innovación de procesos conlleva un cambio en las formas de trabajar, un cambio de rutinas que debe estar también basado en un cambio cultural, en este caso, una orientación total al cliente³⁰.

4.4.4.5 Innovación de servicios.

La mayor parte de la actividad económica se concentra en el sector de los servicios. El consumo ya no se ajusta a la adquisición de bienes o al uso de servicios estandarizados, sino que las personas buscan ahora experiencias de consumo integrales, no meras transacciones. Para satisfacer estas demandas, las empresas deben innovar constantemente.

La necesidad de innovar es tan importante en las empresas de servicios como en las compañías que venden bienes tangibles. Los servicios innovadores son esenciales para que las empresas crezcan. Al innovar, las empresas pueden mejorar su eficiencia y también entregar novedosos conceptos de servicio a los clientes. Con ello, consiguen aumentar su base instalada de clientes y mejorar su desempeño.

A pesar de ello, los gerentes de empresas de servicios cuentan con pocas herramientas prácticas y concretas que les permitan innovar de manera sistemática. Las funciones de investigación y desarrollo en las empresas se han encontrado tradicionalmente en el sector industrial y ha surgido recientemente en organizaciones de servicios. Como resultado, la innovación en los servicios ha sucedido de una manera reactiva, primordialmente por la vía de la adopción de nuevas tecnologías y equipos. La innovación proactiva, dirigiendo esfuerzos hacia la innovación sistemática³¹, es una práctica escasa, pero que se está generalizando progresivamente en las empresas de servicios.

²⁹ Este párrafo está relacionado con las preguntas 9 del Cuestionario3:Innovación

³⁰ Este párrafo está relacionado con las preguntas 14, 15 del Cuestionario3:Innovación

³¹ Este párrafo está relacionado con las pregunta 18 del Cuestionario3:Innovación

Las empresas de servicios que no innovan observarán que su propuesta de valor pierde atractivo y verán cómo su base instalada de clientes se deteriora sin remedio.

Conviene señalar que las técnicas para desarrollar nuevos servicios son distintas a las técnicas para desarrollar productos tangibles³². Las herramientas tradicionales usadas para el desarrollo de nuevos productos no son directamente transferibles a la innovación en los servicios. Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo, y esta característica de simultaneidad hace que los métodos tradicionales de desarrollo de productos no se puedan usar. A ello se añade que los servicios no se pueden guardar como inventario y son, en muchos casos, heterogéneos, porque dependen de las percepciones que tenga un cliente en el momento mismo del consumo. Por ello, la innovación en los servicios tienen particularidades que deben tomarse en cuenta.

4.4.4.6 Innovación Organizacional.

Se entiende como innovación organizacional a la incorporación sistemática de nuevos métodos de enfocar la actividad para mejorar el desempeño la empresa de forma continuada.

Esos elementos clave son la estrategia, el modelo y estructura organizacional, los procesos, los sistemas y la cultura. Todos ellos, en torno al liderazgo que le da vida a esta mezcla de elementos. La innovación organizacional genera un continuo impacto positivo en los resultados de las empresas.

Se entiende por organización un conjunto de elementos tales como el reparto del poder de toma de decisión, la arquitectura de canales de comunicación o el diseño de mecanismos de coordinación. A partir de dichos elementos se puede hablar de empresas más o menos centralizadas o jerárquicas; de organizaciones de tipo

³² Este párrafo está relacionado con las preguntas 7 y 18 del Cuestionario3:Innovación

funcional, matriciales o planas; o de organizaciones donde la información puede fluir más o menos libremente³³.

En este sentido la innovación organizacional presupone un cambio profundo en los elementos básicos que caracterizan a la organización de una determinada empresa tanto a nivel formal como informal.

4.4.4.7 Innovación de modelo de negocio.

Por innovación de modelo de negocio se entiende un nuevo enfoque en la manera de satisfacer las necesidades del cliente, nuevas o antiguas, que puede conllevar una nueva forma organizacional y que supone un nuevo modelo de competir en el mercado. La innovación de modelo de negocio puede originarse tanto por la transformación de una empresa existente como por la aparición de una nueva empresa.

5. DISEÑO DE LA GUÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y DE CALIDAD (GE&C) PARA LAS PYMES SALVADOREÑAS.

Las PYMES Salvadoreñas deben apuntalar un crecimiento sostenible en una metodología que ayude a garantizar el éxito utilizando para ello elementos de Calidad de fácil entendimiento e implementación de tal forma que su despliegue institucional sea de forma sencilla, rápida y certera.

Para ello se ha decidido desarrollar la guía en formatos de cuestionarios sencillos y con los elementos necesarios para poder gestionar la calidad en las PYMES de El Salvador. Cada cuestionario desarrolla cada una de las fases del esquema del modelo, mostrado en la figura 1.

5.1 CUESTIONARIO 1: PLANEACION ESTRATEGICA.	
Pregunta	Respuesta
1. ¿A qué se dedica su negocio?	
2. ¿Cómo se diferencia su negocio de los demás?	
3. ¿Para quién hace lo que hace?	

³³ Este párrafo está relacionado con las preguntas 6, 7 y 8 del Cuestionario3:Innovación

5.1 CUESTIONARIO 1: PLANEACION ESTRATEGICA.	
Pregunta	Respuesta
4. ¿Porque hace lo que hace?	
5. ¿Qué quieres ser dentro de 5 años?	
6. ¿En qué quiere convertir su negocio?	
7. ¿Para quienes trabaja?	
8. ¿En qué diferencia su negocio en de su competencia?	
9. ¿Están identificados los grupos de interés que Ud. Afecta o le afectan a su negocio?	
10. ¿Cuáles son sus grupos de interés?	
11. ¿Cómo determina que sus grupos de interés están satisfechos de su trabajo?	
12. ¿Que necesitan los grupos de interés?	
13. ¿Cuáles son las fortalezas que posee en su negocio?	
14. ¿Cuáles son las debilidades que posee en su negocio?	
15. ¿Cuáles son las oportunidades que posee en su negocio?	
16. ¿Cuáles son las amenazas que posee en su negocio?	
17. ¿Ha realizado algún presupuesto de ingresos?. ¿Cómo determina si va bien o mal?	
18. ¿Ha realizado algún presupuesto de gastos?. ¿Cómo determina si va bien o mal?	
Con las preguntas de la 1 a la 4, del cuestionario a, coordine las ideas de tal forma que constituya la misión de su empresa.	
Con las preguntas de la 5 a la 9, del cuestionario a, coordine las ideas de tal forma que constituya la	

5.1 CUESTIONARIO 1: PLANEACION ESTRATEGICA.	
Pregunta	Respuesta
visión de la empresa.	
Para la pregunta 13 formule al menos 2 actividades que incrementen cada una de las fortalezas encontradas.	
Para la pregunta 14 formule al menos 4 actividades que minimicen o eliminen cada una de las debilidades encontradas.	
Para la pregunta 15 formule al menos 2 actividades que incrementen cada una de las oportunidades encontradas.	
Para la pregunta 16 formule al menos 4 actividades que minimicen o eliminen cada una de las amenazas encontradas.	
De las 4 preguntas anteriores llene el anexo 1 para una mejor representación grafica.	
Con las cuatro respuestas anteriores llene el anexo 2. Visualizando todas las actividades que encontró establezca una nota de importancia entre 0 y 10, en donde 0 es aquella actividad que al realizarla no aportara ningún valor a la organización o empresa y 10 son aquellas actividades que al realizarlas aportaran un valor extraordinario a la organización o empresa.	
De lo que lleno del formato del anexo 2, establezca al menos 15 actividades de las mayores calificaciones encontradas y llene el anexo 3, en donde Importancia es el valor que ya encontró en el anexo 2; Duración en meses , es el tiempo en el cual Ud. espera que esta actividad o proyecto se realice, luego, según el tiempo establecido marque los meses sobres los cuales espera trabajar estas actividades o proyectos. En “Como se medirá” , establezca un criterio para poder determinar el nivel de avance de la actividad o proyecto. En la columna “Que objetivo persigue” , determine la razón por la cual esta actividad será realizada, y finalmente clasifique si la activada ayuda a la estrategia, es de apoyo o es operativa.	

5.2 CUESTIONARIO 2: GESTIÓN POR PROCESOS	
1. Elabore una lista de los <i>productos/servicios</i> de la empresa:	IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROCESOS
2. en los <i>productos/servicios</i> anteriormente listados, Seleccione los tres que considere con mayor importancia o que le generen más beneficio económico:	
3. En alguno de los <i>productos/servicios</i> priorizados anteriormente, ¿Ha tenido algún problema?	M E D

<p>Nota 1: Si su respuesta es Sí pase a la pregunta 4, de lo contrario vuelva a la pregunta 2, tomando otros 3 <i>productos/servicios</i> no priorizados anteriormente.</p> <p>Nota 2: Si ya no tiene <i>productos/servicios</i> para analizar, organice grupos de mejora, involucrando al personal que participa en la elaboración o prestación del producto/servicio, respectivamente</p>		
4. Haga una lista de los 3 principales problemas identificados en el primer <i>producto/servicio</i> priorizado en la pregunta 2.		
5. ¿Cuáles son las 3 causas principales del problema 1?		
6. Priorice las 3 causas anteriormente listadas		CONTROL DE PROCESOS
7. Liste 3 posibles formas de solucionar la causa 1		
8. ¿Es posible implementar la solución a la causa 1 identificada?		
<p>Nota 3: Si su respuesta es sí, pase a la pregunta 9, de lo contrario tome la siguiente solución y evalúe.</p>		CONTROL Y ASEGURAMIENTO DE PROCESOS
9. ¿Quién puede ejecutar la solución?		
10. ¿Con cuanto recurso (dinero, tiempo, etc.) se puede ejecutar la solución?		
11. ¿En cuánto tiempo se puede ejecutar la solución?		
12. ¿Desarrolle la propuesta de solución y continúe con la pregunta siguiente?		
13. ¿Se resolvió el problema?		
<p>Nota 4: Si su respuesta es sí, pase a la pregunta 13, de lo contrario regrese a la pregunta 7 y evalúe la siguiente solución propuesta, desarrollando la preguntas de la 9 a la 11.</p>		
14. Regrese a la pregunta 4 y tome el siguiente problema identificado y desarrolle las preguntas de la 5 a la 11.		
<p>Nota 5: al finalizar la lista de los tres problemas identificados en la pregunta 4, regrese a la pregunta 3 y tome el siguiente <i>producto/servicio</i> identificado, y desarrolle las preguntas de la 4 en adelante.</p>		
<p>Nota 6: Al finalizar el análisis de TODOS los <i>productos/servicios</i>, identificados, se finaliza esta gestión de procesos, de allí en adelante, desarrolle este cuestionario cada seis meses, comenzando desde la primera pregunta.</p>		

5.3 CUESTIONARIO 3: INNOVACIÓN		SI	NO
1	¿En los dos últimos tres años han invertido en maquinarias, equipos o software para el desarrollo de las empresas?		

5.3 CUESTIONARIO 3: INNOVACIÓN		SI	NO
	Si la respuesta es sí, haga un listado de lo comprado		
2	¿Los equipos, maquinarias y software comprados han incrementado las ganancias de la empresa?		
	¿Han generado nuevos productos en el último año?		
3	Si la respuesta es sí, haga un listado de los nuevos productos servicios		
4	¿La compra de maquinarias, equipos o software han servido para ofrecer nuevos productos al mercado?		
	¿Tienen estadísticas de todas las operaciones que se llevan en la empresa?		
5	Si la respuesta es sí, mencione algunos ejemplos		
	¿Sus trabajadores le han presentado sugerencias o recomendaciones para mejorar el trabajo de la empresa?		
6	¿Si la respuesta es sí, mencione algunas sugerencias o recomendaciones realizadas?		
	¿Si las nuevas ideas, recomendaciones o sugerencias, que presentan los trabajadores son buenas, estas son puestas en práctica?		
7	Si la respuesta es sí, mencione que ideas se han puesto en funcionamiento		
	¿Reciben los trabajadores algunos beneficios por las ideas que se han concretizado?		
8	Si la respuesta es sí, mencione los beneficios que han recibido		
	¿Recibe el personal, cursos de formación relacionados con las operaciones de la empresa y el uso de uso equipos y software?		
9	Si la respuesta es sí mencione las capacitaciones que han recibido los trabajadores en el último año		
	¿Cómo empresa que nuevos proyectos, productos o servicios han desarrollado en el último año?		
10	Si la respuesta es sí mencione los últimos proyectos, productos o servicios desarrollados		
	¿En el último año han establecido nuevos contactos con empresas suministrantes de productos o nuevos clientes?		
11	Si la respuesta es sí, mencione dos nombres de ellos		

5.3 CUESTIONARIO 3: INNOVACIÓN		SI	NO
12	¿Para el desarrollo de los servicios, se acostumbra hacer reuniones de trabajo?		
13	¿Tiene la empresa definida y escrita todas las actividades que desarrollan en todos los servicios que ofrecen?		
	Si la respuesta es sí, menciones los tipos y nombres de registros que tienen		
14	¿Tienen definidos los tipos de productos o servicios que mas requieren los clientes?		
15	¿Se toma en cuenta las opiniones de los clientes en el proceso de generar nuevos servicios?		
	Si la respuesta es sí, mencione los servicios que se han generado en el último año		
16	¿Cuándo se producen nuevos servicios o productos, son aprobados por las autoridades competentes?		
17	¿Invierte la empresa en mejoras de las actividades empresariales?		
	Si la respuesta es sí , mencione el monto invertido en el último año		
18	¿Propicia la empresa la generación de ideas y de sugerencia?		
	Si la respuesta es sí, indique cuales son las ideas que se han propiciado el último año		
5.4 CUESTIONARIO 4: MEJORA CONTINUA		SI	NO
1	Para la administración de la empresa, ¿utilizan información documentada?		
	Si la respuesta es sí, mencione los documentos organizacionales existentes.		
2	¿Tiene definidas las interacciones que se realizan entre las distintas áreas de trabajo, cuando se da un servicio?		
	Si la respuesta es sí, indique los documentos escritos que se utilizan		
3	¿Cuándo se presentan dificultades en el desarrollo de los servicios o productos, como las solucionan?		
4	¿Tienen un sistema que registre las ventas, pagos, devoluciones, pedidos entre otros?		
	Si lo tienen, descríbalo		
5	¿El personal es suficiente para ejecutar sin problemas los trabajos encomendados?		
6	¿Los trabajadores siempre tienen el material que se necesita para hacer el trabajo?		
7	¿Se programa reuniones con los trabajadores para comunicar las acciones a realizar?		
	Si la respuesta es sí, indique cada cuanto se reúnen		
8	Mencione los medios que utiliza para comunicarse con su personal		
9	¿La empresa tiene un organigrama con las indicaciones de las funciones y responsabilidades?		
10	¿Tiene un sistema de auditorías administrativas?		

5.3 CUESTIONARIO 3: INNOVACIÓN		SI	NO
11	¿Realiza encuestas a sus clientes?		
12	¿Analiza frecuentemente la rentabilidad y eficiencia de la empresa?		
13	¿Se proporcionan los recursos económicos, materiales y humanos para realizar todas las actividades de la empresa?		
14	¿Tiene un presupuesto anual?		
15	¿El personal conoce bien lo que hace y tiene la formación necesaria?		
16	¿Tiene un plan de formación para su personal?		
17	¿Dispone de espacios, maquinarias, equipos y software necesario para el trabajo de la empresa?		
	Si la respuesta es no, mencione lo que le falta		
18	¿La iluminación, ventilación, entre otros es adecuado para desarrollar adecuadamente todas las operaciones?		
19	¿Cuándo compran, fabrican o venden productos los verifican en base a criterio que están escritos?		
	Si la respuesta es sí, indique los documentos que utilizan		
20	¿Están designadas las personas para las actividades específicas que se realizan?		
21	¿Se verifican los pedidos del cliente antes de enviarlos?		
22	¿Ofrecen servicio de garantía por las ventas que realizan?		
23	¿Se realizan encuestas a los clientes para verificar la calidad de los productos que se han vendido?		
24	¿Se evalúan la funcionabilidad de las actividades que se desarrollan en todos los procesos?		
25	¿Se toman medidas adecuadas para corregir los problemas encontrados y para evitar que vuelvan a ocurrir?		

BIBLIOGRAFÍA.

1. BLANCHARD, K.

Liderazgo al más alto nivel. Como crear y Dirigir organizaciones de alto desempeño. Grupo editorial Norma, 2004.

2. Rodriguez, J.

Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”, Ed. ECAFSA, México.

3. Rodriguez, J.

Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, Ed. ECAFSA, México.

4. Mintzberg, H.

Safari a la Estrategia: Una visita guiada por la jungla del management.

<http://books.google.com.sv/books?id=TfYIg8P1ybwC&pg=PA23&lpg>

5. Mintzberg, H y Quinn, B..

El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos”, Ed. Prentice Hall, 2da Edición, México.

6. Shoji Shiba and David Walde.

Quality Process Improvement Tools and Techniques,

Massachusetts Institute of Technology and Center for Quality of Management, 2002

7. ORTIZ HUERTA, C

Modelo de planeación mediante el análisis estratégico FODA. Tesis, Huajuapán de león, Oaxaca, México, 2003.

8. KONRAD ADENAUER, S

Manual de Planificación Estratégica Municipal, Buenos Aires Argentina, 2007, obtenida el 25 de octubre del 2010,

<http://www.fundacionlibertador.org.ar/LIBROS/Manual%20de%20Planif%20estrat%20lo%20cal.pdf>

9. ORTIZ, H.

Modelo de planeación mediante el análisis estratégico FODA: un caso de estudio, Tesis, Huajuapán de león, Oaxaca, junio 2003.

10. SUÁREZ, G - ALTAHONA QUIJANO, T.

Planeación Estratégica en las MIPYMES, grupo de Investigación Porter, **Bucaramanga 2009.**

11. CONFEDERACION DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA

Guía práctica de innovación para las PYMES, CEM, Málaga 2010.

12. RAMIS, P.

Guía práctica de la innovación para las PYMES, ESADE Business School, ANETCOM, n.d

13. ARMIJO, M.

Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector público, **ILPES/CEPAL, 2009.**

14. CORMA CANÓS, F.

Aplicaciones prácticas del modelo EFQM, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 2005.

**15. FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD
FUNDIBEQ**

Bases del premio iberoamericano de la calidad 2009, obtenida el 5 de diciembre del 2010, www.fundibeq.org / www.iberqualitas.org

16. TARÍ GUILLÓ, J. J - LÓPEZ GAMERO, M. D - MOLINA AZORÍN, J. F.

El proceso de autoevaluación según el modelo EFQM, investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa, obtenida el 20 de noviembre de 2010, <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2356682>

17. INSTITUTO NACIONAL DE CALIDAD.

Modelo de Mejora Continua, Uruguay, 2010.

ANEXOS.

ANEXO 1. DESARROLLO DE FODA.

FORTALEZAS (2)	OPORTUNIDADES (2)
DEBILIDADES (4)	AMENZAS (4)

ANEXO 2. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS		
Proyecto		Importancia (Nota del 1 al 10)
Fortalezas		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
Oportunidades		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
Debilidades		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
Amenazas		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

ANEXO 4. FORMATO ALTERNO PARA HOJA DE RESPUESTAS DE CUESTIONARIO DE PROCESOS.

1. Identificación de procesos															
2. Priorización de procesos		3. Detección de problemas en procesos	4. Priorización de problemas de procesos	5. Identificación de causas	6. Priorización de causas	7. Soluciones probables		8. Factible	9. Responsable	10. Recurso	11. Tiempo	12. Resultado			
primero	si ____	primero	a	primera	primera	primera									
segundo	no ____	segundo	b	segunda	segunda	segunda									
tercero		tercero	c	tercera	tercera	tercera									
			a	primera	primera	primera									
			b	segunda	segunda	segunda									
			c	tercera	tercera	tercera									
			a	primera	primera	primera									
			b	segunda	segunda	segunda									
			c	tercera	tercera	tercera									
						primera									
						segunda									
						tercera									
						primera									
						segunda									
						tercera									
						primera									
						segunda									
						tercera									
						primera									
						segunda									
						tercera									

ANEXO 5 .PAUTAS DE PREMIACIÓN AL “RECONOCIMIENTO NACIONAL A LAS MEJORES PRÁCTICAS DE LA PYME

5.1 GENERALIDADES.

El Premio a las mejores prácticas de calidad es el reconocimiento que se hace a las pequeñas y medianas empresas (PYME), que se destacan en la mejora continua e innovación, con un enfoque de cambio hacia la excelencia empresarial.

Las pautas y criterios de premiación están basados el Modelo *Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*.

5.2 OBJETIVOS DEL PREMIO DE CALIDAD

- a) Reconocer los esfuerzos realizados por las PYMES en la mejora continua e innovación como medio hacia la excelencia, dando a conocer las buenas prácticas empresariales realizadas.
- b) Promover y estimular la implementación de acciones para la gestión de la calidad en las PYMES.
- c) Potenciar una mayor creatividad y competitividad de las PYMES, incrementando la eficiencia de sus procesos y la calidad de sus servicios y producto, favoreciendo las oportunidades de inversión.
- d) Impulsar las acciones que favorezcan las exportaciones de los productos y servicios producidos por las PYMES, basados en un contexto de buenas prácticas de calidad.
- e) Estimular la cultura de la autoevaluación, como un medio para la mejora continua y la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de las partes interesadas.

5.3 CATEGORIAS DE PREMIACION.

El Premio al reconocimiento a las buenas prácticas de Calidad se otorga a las PYMES con las siguientes categorías.

- a) Industriales y agroindustriales

b) Comerciales

c) De servicios

Adicionalmente a la categorización anterior en la tabla 7 se muestra información a ser consideradas para la premiación.

Clasificación	Características	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Pequeña Empresa	Hasta 50 Empleados	Hasta \$1,000,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 Empleados	Hasta \$7.0 Millones

Tabla 7. Clasificación de las empresas en El Salvador.

5.4 MODALIDADES DEL RECONOCIMIENTO

Tipo de reconocimiento	Descripción	Puntaje para el reconocimiento
Reconocimiento nacional	PYME que ha desarrollado las mejores prácticas y que alcanzó la puntuación de la premiación.	540 a 600
Reconocimiento oro	PYME, que aunque no ha ganado el premio, durante la visita de evaluación se han detectado avances sustanciales en la implementación de acciones de la calidad.	500 a 539
Mención Honorífica	PYME que fue finalista durante el proceso de evaluación.	499 a 450

5.5 PUNTAJE PARA LA PREMIACIÓN.

CRITERIOS		PUNTOS
1. PLANEACIÓN ESTRATEGICA: Analiza el proceso sistémico por medio del cual los empresarios buscan la formulación de ventajas competitivas, dándole un rumbo estratégico a la organización, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles y que permita así el fortalecimiento empresarial.		100
1ª	La estrategia está basada en las necesidades presentes y futuras y en las expectativas de los grupos de interés involucrados, orientándose hacia el mercado	20
1b	La estrategia está basada en información obtenida por mediciones del cumplimiento y por actividades relacionadas con la investigación y la creatividad	20
1c	La estrategia se desarrolla, evalúa, revisa y mejora	20
1d	Cómo se comunica la Estrategia	20
1e	Como la estrategia contribuye al logro	20
2. GRUPOS DE INTERES: Analiza: 1) Como la empresa desarrolla, conduce y desarrolla el potenciamiento de las personas, con la finalidad de mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión, 2) como la organización gestiona sus recursos internos , con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores, con el fin de mejorar la eficacia y la eficiencia y 3)Cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.		100
2ª	Comunicación , potenciamiento y reconocimiento de las personas	20
2b	Gestión de recursos internos y externos	20
2c	Identificación de las necesidades y expectativas, respecto a productos y servicios	20
2d	Diseño, desarrollo, fabricación, suministro y mantenimiento de productos y servicios	20
2e	Cultura de fidelización de clientes	20
3. INNOVACION: Analiza cómo Como la empresa potencia los medios para la búsqueda de nuevos horizontes y llevar nuevos y mejores productos y servicios al mercado, cambiando sus prácticas y añadiéndoles valor.		100
3ª	Se posee y se potencia una cultura innovadora, la cual promueva la creatividad y generación de conceptos innovadores	20
3b	Se tiene en cuenta las soluciones innovadoras en el caso de los procesos de relación con el cliente	20
3c	La empresa conoce y potencia el seguimiento de tecnologías fundamentales. Existe un plan a medio y largo de desarrollo de	20

CRITERIOS		PUNTOS
	competencias tecnológicas.	
3d	Desarrolla las competencias y las condiciones necesarias para la gestión del conocimiento y del aprendizaje	20
3e	La organización tiene pautas muy claras para medir el rendimiento de los proyectos así como los impactos del proyecto. Además establece rutinas e indicadores para el funcionamiento organizacional posterior a la innovación.	20
4. MEJORA CONTINUA: analiza La mejora continua es una de las fases de la gestión empresarial y de la calidad, que permiten mejorar continuamente los procesos, los cuales son sometidos a variaciones naturales, producto de las fluctuaciones de los requerimientos del cliente y sobre todo por buscar la excelencia en la gestión de la producción o de prestación de servicios. La búsqueda de la excelencia, requiere que la organización dedique recursos en el perfeccionamiento de sus productos y servicios, con la clara misión de conseguir la visión planteada.		100
4ª	Existe un sistema de gestión de calidad, documentado e implantado (manual de calidad, política, objetivos procedimientos, definición de productos/servicios, instrucciones, registros, etc.)	20
4b	Existe un plan de acciones de mejora documentado y en proceso de ejecución	10
4c	La Gerencia ofrece los recursos suficientes para asegurar la mejora del sistema , tomando en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes y partes interesadas	10
4d	El personal que desarrolla responsabilidades incluidas en el sistema de gestión de calidad es competente y cuenta con la formación adecuada	10
4e	El ambiente de trabajo es el adecuado para conseguir la conformidad del producto o servicio. Se analiza y trata el clima laboral	10
4f	Se determinan, planifican y ejecutan los criterios de validación de los productos/servicios	10
4g	Se realiza un seguimiento continuado de la percepción del cliente en relación al cumplimiento de sus expectativas, mediante encuestas.	20
4h	Se planifican y realizan auditorías internas periódicas para revisar el cumplimiento de los requisitos del sistema de gestión establecido	10
5. PROCESOS: Analiza como la organización transversaliza todas sus actividades que le generan rentabilidad y valor al cliente, considerando la mejora continua.		100
5ª	La estructura de la organización está desarrollada para sustentar la eficaz y eficiente aplicación de la política y la estrategia, en armonía con los valores y la cultura de la misma.	20
5b	Los procesos se gestionan y se mejoran sistemáticamente, como una herramienta competitiva. Se trabaja conjuntamente con clientes y proveedores para innovar a lo largo de todos los procesos fundamentales.	20
5c	Tiene la empresa en cuenta soluciones innovadoras en el caso de los	20

CRITERIOS		PUNTOS
	procesos de relación con el cliente	
5d	La empresa tiene un proceso claro de captación de voz del cliente y lo utiliza tanto para el diseño como para el funcionamiento de sus procesos.	20
5e	Se mejoran continuamente los procesos y productos, con información del análisis de datos, de auditorías internas, de la revisión del sistema o de la percepción del cliente entre otros	20
6. ÉXITO: Se analiza lo que se está consiguiendo en relación: a) los clientes externos, b) con el desarrollo de las personas, c) satisfacción de necesidades y expectativas de la sociedad, d) su proyectado desempeño y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas		100
6ª	Medidas de la percepción	50
6b	medidas del desempeño	50

ANEXO 6. Resultados de la aplicación de las herramientas diseñadas.

Para evaluar la eficacia de las herramientas diseñadas (cuestionarios), se utilizó una encuesta de percepción (encuesta 1), la cual fue completada por los propietarios de las dos organizaciones PYME, a las que se les aplicaron los cuestionarios diseñados, dichas empresas se dedican al servicio de mudanzas y a la comercialización de llantas. Es importante hacer notar que no se está evaluando los resultados luego de la aplicación de las herramientas, sino que se está evaluando la eficacia de las mismas, ya que para poder evaluar los resultados, se debería esperar un periodo prudencial para conocer a corto, mediano y largo plazo, el impacto de la aplicación de las herramientas diseñadas (cuestionarios); lo cual se espera pueda ser desarrollado en futuras investigaciones.

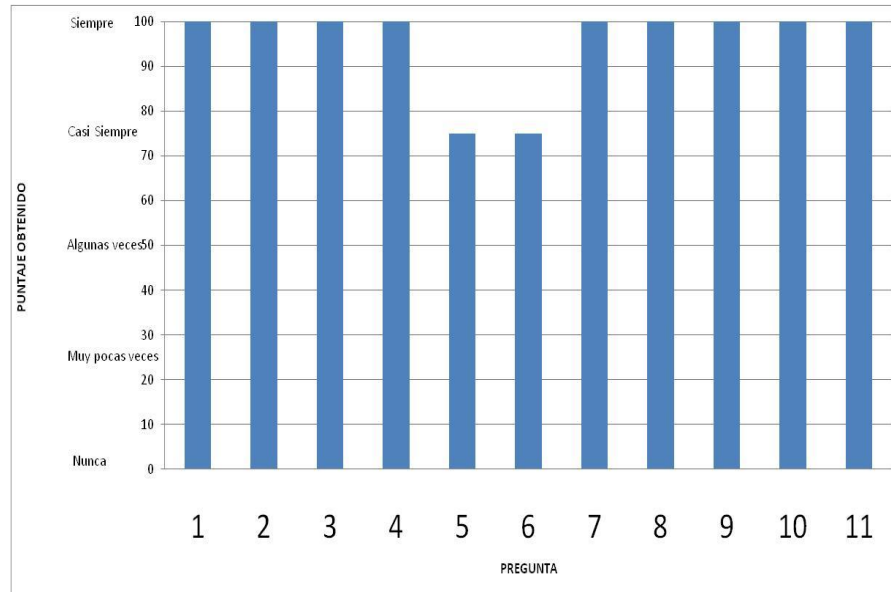
PREGUNTAS	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
1. ¿El lenguaje utilizado en los cuestionarios le pareció adecuado y comprensible?					
2. Luego de completar el cuestionario de planeación estratégica, ¿logro clarificar el rumbo que quiere para su organización?					
3. Luego de completar el cuestionario de planeación estratégica, ¿logro identificar quiénes son sus clientes?					
4. Luego de completar el cuestionario de planeación estratégica, ¿logro determinar como saber si sus clientes están satisfechos?					
5. Luego de completar el cuestionario de procesos, ¿identifico alguna oportunidad de mejorar en el conjunto de actividades que se realizan en su organización?					
6. Luego de completar el cuestionario de procesos, ¿determino la manera de solucionar los problemas encontrados?					
7. Luego de completar el cuestionario de innovación, ¿ha identificado la oportunidad de incluir actividades que promuevan la creatividad dentro de sus actividades de la organización?					
8. Luego de completar el cuestionario de innovación, ¿ha determinado la forma de beneficiar su organización a través de la creatividad de sus empleados?					
9. Luego de completar el cuestionario de mejora continua, ¿ha determinado la forma en que se deben revisar periódicamente el conjunto de actividades de su organización?					
10. Luego de completar el cuestionario de mejora continua, ¿esta convencido de la necesidad de poseer un presupuesto anual en su empresa?					
11. Luego de completar el cuestionario de mejora continua, ¿está convencido de la necesidad de revisar su rentabilidad periódicamente?					

Encuesta #1

Resultados de la encuesta.

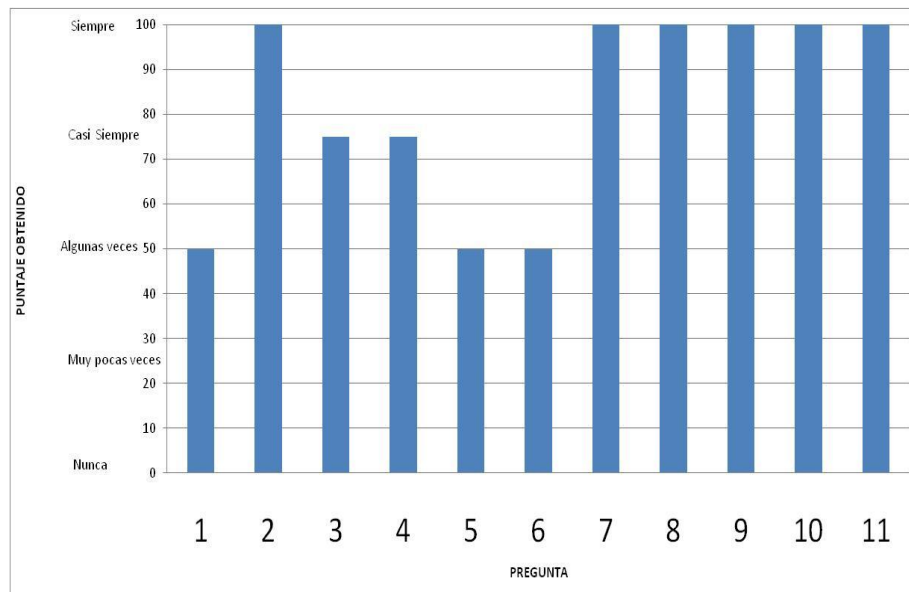
Empresa 1.

Giro de la empresa: Servicios de ventas de llantas y taller automotriz.



Empresa 2:

Giro de la empresa: Mudanzas.



De estos resultados podemos concluir lo siguiente:

1. La herramienta ha sido bien aceptada por las personas responsables de la toma de decisiones en las empresas con las cuales ensayamos los cuestionarios.
2. El lenguaje es concreto y entendible.
3. Los cuestionarios han generado cambios en las organizaciones, al punto que están repasando de forma cíclica algunos puntos, para poder tener totalmente claro sobre todo en la detección de áreas de mejoras.
4. Aun cuando el cuestionario es de fácil entendimiento el ver tangiblemente los cambios que estos ocasionen en las empresas llevara un proceso de madurez de las mismas.