

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA ORIENTACIÓN DE PROCESOS
EMPRESARIALES DE LOS PROVEEDORES DE LAS MARCAS PROPIAS DE
ALMACENES ÉXITO S.A

MÓNICA MONTOYA FLÓREZ
JUAN DAVID ORTIZ BLANDÓN
ADRIANA PATRICIA TRASLAVIÑA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
POSGRADO EN ALTA GERENCIA

COHORTE 63

MEDELLÍN

2012

MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA ORIENTACIÓN DE PROCESOS
EMPRESARIALES DE LOS PROVEEDORES DE LAS MARCAS PROPIAS DE
ALMACENES ÉXITO S.A

MÓNICA MONTOYA FLÓREZ
JUAN DAVID ORTIZ BLANDÓN
ADRIANA PATRICIA TRASLAVIÑA RODRÍGUEZ

Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Alta Gerencia

Asesora Metodológica. María del Carmen Sandino Restrepo.
Socióloga. Magister en Sociología de la Educación

Asesora Temática. Diana María Rendón Correa
Administradora de Empresas. Especialista en Gerencia de Proyecto

UNIVERSIDAD DE MEDELLIN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
COHORTE 63
MEDELLÍN
2012

DEDICATORIA

Este trabajo de grado lo dedicamos con especial sentimiento a nuestros Padres (Lucelly, Teresa, Saturnino, Amparo y Pablo), hermanos (Edwin, Patricia, Carlos), Esposos (Fernando Alonso, Juan Carlos), Novia (Alexandra) e Hijos (Marco Antonio, Miguel Angel, camilo y manuela) A todos ellos mil gracias de todo corazón por su tiempo, apoyo, confianza y amor que hicieron posible llegar a cumplir esta nueva meta.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a Dios por darnos la vida, salud y sabiduría. A nuestras asesoras de trabajo de grado, Dra. María del Carmen Sandino Restrepo a quien deseamos pronta recuperación y Diana María Rendón Correa por su esfuerzo y dedicación, a nuestra Empresa “Almacenes Éxito” por el tiempo y apoyo.

Un agradecimiento sincero a Profesores, Compañeros y Universidad quienes con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia han logrado motivarnos hasta llevarnos a culminar este trabajo de grado.

CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

GLOSARIO

INTRODUCCION

1	REFERENTE TEORICO	18
1.1	MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL	18
1.2	SISTEMA EMPRESARIAL.....	19
1.2.1	Teoría de sistemas	20
1.2.2	Enfoque de sistemas	21
1.3	SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	22
1.3.1	Administración empresarial.....	22
1.3.2	Procesos empresariales	25
1.3.3	Estructura organizacional	28
1.3.4	Gerencia Empresarial	30
1.3.5	Control de la gestión empresarial	44
1.3.6	Indicadores de gestión.....	46
1.4	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	49
1.4.1	La Calidad.....	50
1.4.2	Calidad desde la perspectiva de producción	51
1.4.3	Calidad desde la perspectiva de valor.....	52
1.4.4	Factores relacionados con la calidad.....	52
1.4.5	Parámetros de la calidad	53
1.4.6	Normalización de la calidad	53
1.4.7	Modelo de Calidad empresarial	55
1.4.8	Gestión interna y aseguramiento de la calidad.....	57
1.4.9	Cadena de Valor	66
1.4.10	Sistema trazabilidad.....	68
2	CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA.....	73
2.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA.....	73

2.2	ASPECTOS CORPORATIVOS DE ALMACENES ÉXITO S.A.....	75
2.3	UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS MARCAS PROPIAS	77
2.3.1	Objetivos de la Unidad Estratégica de Marcas Propias.....	78
2.3.2	Estrategias permanentes	79
3	MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA ORIENTACIÓN DE PROCESOS EMPRESARIALES DE LOS PROVEEDORES DE LAS MARCAS PROPIAS DE ALMACENES ÉXITO S.A.....	80
3.1	PLATAFORMA MISIONAL.....	82
3.1.1	Misión	85
3.1.2	Objetivos empresariales	86
3.1.3	Valores y principios empresariales	87
3.1.4	Políticas empresariales.....	88
3.1.5	Mapa de gestión de procesos.....	90
3.1.6	Descripción de puestos de trabajo.....	109
3.2	Plataforma Visional	114
3.2.1	La Visión	117
3.2.2	Objetivos estratégicos.....	119
3.2.3	Estrategias	120
3.2.4	Proyectos empresariales	120
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
	BIBLIOGRAFIA	
	COBERGRAFIA	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Modelo de Gestión de Calidad
Tabla 2.	Plataforma Misional
Tabla 3.	Plataforma Misional
Tabla 4.	Formulación de Objetivos empresariales
Tabla 5.	Definición de valores y principios
Tabla 6.	Descripción de procesos del nivel 1
Tabla 7.	Descripción de procesos del nivel 2
Tabla 8.	Descripción de procesos del nivel 3
Tabla 9	Descripción de procesos del nivel 3
Tabla 10.	Definición del Nivel
Tabla 11	Composición del Nivel
Tabla 12	Seguimiento y control del nivel
Tabla 13	Seguimiento y control del nivel
Tabla 14.	Caracterización de los procesos
Tabla 15	Descripción de las actividades de los procesos
Tabla 16	Especificación de la información
Tabla 17	Especificación de la información
Tabla 18.	Índice
Tabla 19	Indicadores
Tabla 20	Indicadores de Eficiencia
Tabla 21	Indicadores de Eficacia

Tabla 22.	Aplicación del indicador de Eficiencia
Tabla 23	Aplicación del indicador de Eficacia
Tabla 24	identificación del cargo
Tabla 25	identificación del cargo
Tabla 26	Perfil Ocupacional
Tabla 27	Perfil Ocupacional
Tabla 28	Plataforma Visional
Tabla 29	Plataforma Visional
Tabla 30	Proyectos Empresariales

RESUMEN

La exigencia cada vez mayor de excelentes productos y servicios, respaldados por procesos de calidad y bajos precios, hace que las empresas día a día tengan la necesidad imperante de diseñar sus mapas de gestión para tener claramente definido su camino a recorrer y orientar su operación al logro de sus objetivos.

Este proyecto tiene como fin diseñar una herramienta de gestión, que facilite a los pequeños y algunos de los medianos proveedores de las Marcas propias de Almacenes Éxito S.A.; adoptar un modelo de calidad que les permita visualizar en forma holística el desarrollo y operatividad de su empresa y tomar decisiones claras basadas en indicadores.

ABSTRACT

The demand more and more excellent products and services, backed by quality and low prices, processes makes it companies every day the prevailing need for designing your management maps to have clearly defined their way to go and guide its operation to the achievement of its objectives.

This project aims to design a tool that facilitates small and some medium-sized providers of own stores success S.A. trademarks; adopt a model of quality management that allows them to view holistic development and operations of your company and take clear decisions based on indicators.

GLOSARIO

ACTIVIDAD: agrupación de acciones o tareas que hace parte de un Proceso.

ALTO DESEMPEÑO: actuación capaz de generar el mayor valor, conocimiento y aprendizaje posibles, a través del ejercicio y mejoramiento de los sistemas de trabajo y hábitos de mejora continua, innovación y creatividad en el personal, con características de efectividad de clase mundial en sus resultados. Lo anterior como consecuencia de la participación inteligente e informada del personal.

CALIDAD: forma de ser orientada a la mejora continua de los productos, bienes o servicios, sistemas y procesos del Modelo, con el propósito de crear valor para sus beneficiarios.

CAPITAL HUMANO: personas que se integran al proceso educativo, a través de los Macro procesos estratégicos, clave y de apoyo.

COMPETENCIAS: los diversos complejos de conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes que se requieren para el alto desempeño profesional.

CONTROL: actividad de monitorear los resultados de una acción y tomar medidas para hacer correcciones inmediatas y medidas preventivas para evitar eventos indeseables en el futuro.

DIRECTRICES: guías de acción. Instrucciones o normas generales para la ejecución de algo.

EFICACIA: cambio logrado en la situación de la comunidad como resultado del producto de un proceso, en relación con las metas y los objetivos de la entidad. Relación entre el valor agregado de un producto y su costo. Se presenta en el producto y su impacto o sea a la salida del proceso.

EFICIENCIA: relación entre el costo de los recursos utilizados en un proceso y el valor del producto obtenido. Se presenta dentro del proceso.

ENTORNO: ambiente, contexto. Lo que rodea; territorio o conjunto de lugares que rodean a otro.

ESTRATEGIA: esquema específico de utilización de los recursos con miras a alcanzar objetivos a largo plazo.

ESTRUCTURA ORGÁNICA: forma como la organización establece interrelaciones operacionales y administrativas sobre individuos y grupos de trabajo, relacionado con niveles, procesos y sistemas.

FUNCIÓN: conjunto de actividades o tareas que se asignan a un funcionario o unidad responsable mediante un instrumento jurídico o administrativo.

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO: variable o aspecto clave de un proceso o proyecto de cuyo resultado depende el éxito o el logro de los objetivos del proceso o proyecto.

GESTIÓN POR PROCESOS: las diversas estrategias que integran la manera de operar las instituciones, cuyo punto de partida es la definición de los procesos como las vías sustantivas del trabajo institucional, a partir de los cuales se definen funciones, atribuciones, responsabilidades y la asignación de recursos, y se caracteriza por la horizontalidad de las relaciones entre los diversos actores.

INDICADORES DE GESTIÓN: unidad de medida gerencial que permite orientar sobre la marcha los procesos.

INSUMOS: entradas del proceso, necesarias para la elaboración un producto.

MACRO PROCESO: agrupación de procesos de una organización.

MARCAS: distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria y cuyo uso le pertenece exclusivamente

MEDICIÓN DE GESTIÓN: conjunto de instrumentos que permiten monitorear en forma continua, las variables que son claves críticas para el logro de los objetivos de una entidad.

META: resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado para avanzar hacia el cumplimiento de un objetivo. Su medición debe hacerse en términos de tiempo, cantidad y, si es posible, calidad.

MÉTODO: modo estructurado y ordenado de obtener un resultado, descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos.

METODOLOGÍA: manera sistemática de hacer cierta cosa.

NORMAS: regla de obligado cumplimiento. Regla sobre la manera como se debe hacer o está establecido que se haga cierta cosa.

OBJETIVO: enunciado de un estado deseado hacia el cual está dirigido un proyecto, programa o plan. Se debe formular en términos de mejora de la situación de una población. El objetivo determina la orientación que se le debe dar a las tareas, actividades y procesos para cumplir con los propósitos de la entidad y del estado.

ORGANIZACIÓN HORIZONTAL: tipo de organización que debe soportar al Modelo de gestión de la Academia Superior, con pocos niveles jerárquicos, con facultad real y al servicio de la operación de los procesos del Modelo.

PLAN: proyecto, programa de las cosas que se van a hacer y de cómo hacerlas.

POLÍTICAS: principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar sus objetivos.

PROCEDIMIENTO: método o sistema estructurado para ejecutar algunas cosas. Acto o serie de actos u operaciones con que se hace una cosa. Aplicación de métodos de trabajo en cada una de las actividades o acciones de los procesos

PROCESO: conjunto de actividades que realiza una organización, mediante la transformación de unos insumos, para crear, producir y entregar sus productos, de tal manera que satisfagan las necesidades de sus clientes. Conjunto de subprocesos y actividades relacionadas entre sí, que integra la participación coordinada de las diferentes unidades responsables de la estructura orgánica, y que convierte insumos en productos y servicios pertinentes en su calidad y oportunidad y el cumplimiento de la misión y el logro de la visión.

PROCESOS CLAVE: procesos que alimentan a los procesos estratégicos y que generan productos o servicios que afluyen como insumos en la Misión, como ya se ha dicho, a través de los Procesos Estratégicos.

PROCESOS DE APOYO: procesos que confluyen en los Procesos Clave, a través de los cuales conducen sus productos y servicios al cauce de los Procesos Estratégicos. Los procesos de apoyo se alimentan a través de procedimientos.

PROCESOS ESTRATÉGICOS: procesos a través de los cuales fluyen los productos y servicios de los Procesos Clave y de apoyo hacia la Misión Institucional.

PRODUCTO: resultado concreto que genera un proceso para alcanzar su objetivo más inmediato. Puede ser un bien, un servicio, cambios en calidad, cambios de eficiencia, etc.

PROPÓSITO: objeto, mira, cosa que se pretende conseguir.

SINERGIA: efecto del trabajo colaborativo cuya dimensión es mayor a la suma de los esfuerzos individuales de los participantes.

VALORES CORPORATIVOS: cualidad del ánimo que mueve a acometer resueltamente grandes empresas, grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades comunes o específicas.

INTRODUCCION

Los factores competitividad y tecnología inmersos en un contexto globalizado, determinan y obligan a las empresas a involucrar en su modo de operación el término calidad, que es en esencia un concepto evaluativo que representa la forma de hacer las cosas, la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar día a día, procesos y resultados. El mundo contemporáneo ha llamado la atención sobre procesos con calidad. La evolución del concepto calidad ha estado siempre ligada a las tendencias en la gestión empresarial y el logro de un equilibrio entre lo estratégico y lo operativo, involucrando entonces otros elementos diferentes de evaluación enfocada a medir características de productos o formas de servicio. Se convierte el concepto en un componente integrador dentro de toda la gestión empresarial que va más allá del proceso de producción.

Consecuente con lo anterior, los esfuerzos de las organizaciones se centran en aplicar mejoras en cada uno de los niveles de mapas de procesos y sus áreas de operación, procesos, actividades y procedimientos que tiene como resultado eficiencia administrativa e impacto positivo en el mercado. Las empresas no pueden ser ajenas a esta realidad y como tal son conscientes de diseñar sus propios modelos de gestión o seguir alguno que guie su modo de operación con coherencia y metodología para alcanzar estándares de competitividad y certificación a nivel global.

El grupo de empresas proveedoras de la Marcas Propias de Almacenes Éxito S.A se clasifican según su tamaño en: PYMES el 85%, familiares y de personas naturales 8% y 7% empresas grandes. Se percibe en el 8% representado por las empresas familiares y de personas naturales y en un porcentaje menor en las pymes; que carecen de un modelo que oriente su gestión o apenas están cercanas a herramientas gerenciales y administrativas que los guie

estratégicamente y les permita pasar de negocios rentables en corto tiempo a empresas estructuradas que perduren en el tiempo. Lo real es que los productos de estas empresas en un momento específico de oferta dentro de parámetros básicos de evaluación cumplen estándares de calidad definidos por la compañía, pero sus estructuras y plataformas de gestión son débiles.

Se busca que los proveedores de las marcas propias de Almacenes Éxito S.A. se acerquen a un Modelo de gestión de calidad ajustado de forma sistémica, básica y sencilla, que les oriente en sus elementos generales. Además, que les permita en un momento determinado conocer la realidad estratégica y operativa de sus empresas a través de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad.

El objetivo de diseñar un modelo de gestión de calidad acorde con las necesidades de los pequeños proveedores de alimentos de las marcas propias de Almacenes ÉXITO S.A. se desarrolla identificando los elementos básicos que soportan su adaptación en las pequeñas empresas, documentando cada uno de ellos y luego organizándolos en forma metodológica según las necesidades y las políticas de calidad de ALMACENES ÉXITO S.A. y la operatividad de sus proveedores.

1 REFERENTE TEORICO

1.1 MODELOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

El término modelo proviene del concepto italiano de modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, proviene del latín gesño y hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. De esta forma, la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar una empresa u organización.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una organización. Los modelos de gestión pueden ser aplicados a cualquier tipo de empresa. Esto quiere decir que las empresas tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otros elementos, como el bienestar social de la población.

Un modelo de Gestión, debe orientar sistémicamente el modo de operación y el direccionamiento estratégico de las organizaciones, su estructura y procedimientos, su forma de evaluación y control, además la fortalece y da

confianza frente a factores económicos, sociales, culturales, tecnológicos, políticos, legales y ambientales, la guía y orienta sobre como diseñar su futuro. Esto quiere decir que se basa en elementos internos y externo que afectan a la organización.

El diseño o adaptación de un modelo de gestión de calidad debe estar sustentado en teorías y definición clara de cada uno de los elementos del sistema de gestión, A continuación se desarrollan los contenidos y características de cada uno de los elementos de cada sistema, como son: sistema empresarial, sistema de gestión, modelos de gestión y sistema de gestión de la calidad.

1.2 SISTEMA EMPRESARIAL

Un sistema es un grupo de elementos que se integran con el propósito común de lograr un objetivo. Una organización como compañía o un área funcional se ajusta a esta definición. La organización consiste en los recursos que identificamos antes, los cuales colaboran hacia la consecución de objetivos específicos determinados por los dueños o por la gerencia.

La idea básica de un sistema es que se trata simplemente de un conjunto de partes interrelacionadas. En las organizaciones se deben establecer claramente los criterios de control de los subsistemas y su contribución a la totalidad empresarial. Consideramos importante para mayor representación de lo anteriormente expuesto traer la descripción de Richard Kershner donde considera: un sistema es una colección de entidades o cosas que reciben ciertos insumos y se ve obligado a realizar una acción de concierto sobre ellos, para producir ciertos

resultados, con el fin de hacer aumentar el máximo alguna formación de los insumos y los productos.¹

1.2.1 Teoría de sistemas

El surgimiento de la escuela de sistemas, es un reflejo peculiar de la crisis metodológica que experimentan otras teorías administrativas². Esta escuela se propone partir de concepciones sociológicas, para hacer un balance crítico de las ideas sobre la naturaleza y métodos de la gestión para sintetizar teóricamente, la nueva experiencia práctica en el dominio de la organización de la producción. Se distingue por ver en la organización social, un sistema complejo formado de subsistemas.

Se admite plenamente que los lineamientos fundamentales que comprende la llamada teoría general de sistemas, están basados en algunos conceptos vertidos por el filósofo alemán Friederich Hegel (1770 – 1831), a quien corresponde el siguiente esquema de ideas: todo es mayor que la suma de las partes, el todo determina la naturaleza de las partes, las partes no pueden comprenderse, si se consideran aisladas del todo, las partes están dinámicamente interrelacionadas y además, son interdependientes entre sí.³

Esta descomposición de todo en partes, facilita la determinación de los pasos necesarios para encontrar la solución a un problema. No obstante, hay que sintetizar e integrar las soluciones parciales en una solución global del problema

¹ Richar B. Kershner, A Survey of Systems Engineering Tools and Techniques. Blatimore.1960, pág 41

² Rodríguez, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de Sistemas. México. ECAFSA, 2000. P.116

³ Ibidem, pág.119

enfocado. Ahora bien es esencial buscar la optimización de todo y no solamente de las partes consideradas en forma aislada. Esta es una de las ideas centrales del método sistemático.

1.2.2 Enfoque de sistemas

El concepto nuevo que le aporta la teoría de sistemas a la organización es que aparece como la oportunidad de una perspectiva diferente en cuanto a ésta, es vista de una manera efectiva, eficiente, al considerar tanto los valores personales como sociales.⁴ La aplicación de la teoría de sistemas a la administración, lleva a considerar a los organismos sociales como un sistema que está inmerso en un ambiente. La escuela moderna considera que la organización constituye un sistema o un conjunto de sistemas.⁵ Lo que significa que las partes de la empresa estén interrelacionadas, lo cual hace que las empresas articulen todas las etapas del proceso administrativo con todas las áreas de la organización, convirtiéndose esta articulación en un sistema integrado de permanente retroalimentación que conlleve a una acertado toma de decisiones.

El enfoque de la teoría de sistemas tiene como presupuesto el suministro de informes parciales de resultados de los diferentes subsistemas e integrarlos como un todo organizacional. Herbert Simón considera la organización como un sistema total, su suposición básica establece que los elementos de la estructura de la organización y sus funciones emanan de las características de los procesos

⁴ Rodríguez, Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de Sistemas. México. ECAFSA, 2000. P.116

⁵ Robert Chin, The Utility of System Models, The Plannign of Change W. Bennis (Nueva York: holt, Rinehart, 1961), pág. 202.

humanos de resolución de problemas y las elecciones humanas racionales⁶; por lo cual la empresa se compone de personas que se comportan de acuerdo con unos lineamientos sociales y culturales que influyen en sus elecciones y comportamientos. Para practicidad del concepto de la teoría de sistemas se hace énfasis en la identificación de centros de toma decisiones y medios de comunicación para los que pasan la información al interior del sistema.

1.3 SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

El sistema de gestión empresarial desarrolla elementos de administración y de gerencia, la articulación de ambas lleva al equilibrio empresarial y es lo que define y orienta la gestión organizacional. La plataforma administrativa define el qué empresarial y su operatividad, la plataforma gerencial define la orientación estratégica y sus proyectos de desarrollo.

1.3.1 Administración empresarial

Se entiende la administración como el conjunto del proceso que integra funciones y recursos encaminados al cumplimiento de unas metas y unos objetivos. En la teoría de sistemas se entiende la administración como una actividad inseparable de cualquier organismo o grupo social.

⁶ Herberta. Simón y James March, Organizaciones. Nueva York. John Wiley & Sons, 1959, pág. 169

1.3.1.1 Función administrativa

El administrador de éxito desempeña hábilmente cuatro funciones básicas: planear, organizar, dirigir y controlar.⁷ Se dice que los administradores pueden realizar estas funciones más o menos en forma simultánea. A continuación se describen groso modo cada una de ellas:

- **Planeación:** supone definir objetivos y la forma para alcanzarlos. Los administradores planean básicamente por tres razones: para establecer una dirección general para el futuro de la organización, como mayores utilidades, una participación del mercado más amplia y responsabilidad social; para identificar y comprometer los recursos de la organización en el cumplimiento de las metas y para decidir qué actividades son necesarias para conseguirlos.
- **Organización:** luego de haberse formulado los planes, esto se debe convertir en algo real. La organización consiste en el diseño de una estructura que soporte las relaciones de los recursos.
- **Dirección:** es considerada como la función administrativa que guía a través de eventos motivacionales al recurso humano hacia la consecución de los objetivos y las metas organizacionales.
- **Control:** se define como la verificación del cumplimiento de los planes y el uso eficiente de los recursos organizacionales hacia su cumplimiento.

⁷ Don, Hellriegel, SLOCUM, John W. Administración. Soluciones Empresariales. International Thomson Editores. Santiago. 1998: P. 9

1.3.1.2 El proceso administrativo

Los autores Koontz y O'Donell, opinan que han adoptado el método más útil de clasificación de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.

⁸ Esta es una útil y realista herramienta desde el punto de vista del análisis y entendimiento de la administración. El enfoque de procesos introducido por Henry Fayol, visualiza la administración como un proceso de llevar cosas, a través y con la gente, operando en grupos organizados. Este modelo se desarrolló a principios del siglo pasado pero se sigue usando en la actualidad. El tiempo ha demostrado que el enfoque de procesos, es una forma adecuada para que los estudiosos estructuren y organicen los conceptos administrativos.⁹

La plataforma administrativa muestra la estructura de la empresa, es allí donde se puede conocer la empresa y cuál es su finalidad, aspectos importantes como la misión donde se debe mostrar lo que son y apuntar a lograr los objetivos empresariales, los valores que debe tener la empresa para manejar un buen ambiente de trabajo y transmitirlos a los clientes, los principios que orientan los valores, la política de calidad donde se resalta uno de los valores agregados que llama la atención a los clientes, los procesos y su estructura organizacional, la metodología para realizar cada proceso, guiando a las personas hacia unos objetivos claros y concretos para poder desarrollarlos en conjunto.¹⁰

⁸ Rodríguez, Valencia Joaquín. Administración con enfoque de sistemas. ECAFSA. México. 2000. P. 244

¹⁰ Trujillo, Freddy. Direccionamiento estratégico cmaps. Concept Maps: Theory, Methodology, Technology. Proc. of the Second Int. Conference on Concept Mapping. A. J. Cañas, J. D. Novak, Eds. San José, Costa Rica, 2006. [On Line] visitado 21 nov 2007 <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

1.3.2 Procesos empresariales

Se inicia este enfoque tomando como referencia a H. James Harrington, donde señala que no existe producto o servicio sin un proceso al igual que no existe proceso sin un producto o servicio.¹¹ Se define el proceso como una gran actividad que involucre insumos y los transforma incorporándoles un valor. Los procesos empresariales dan pie a las funciones del grupo de colaboradores necesarios para el funcionamiento de la actividad empresarial. Todo actuar organizacional constituye o hace parte de un proceso. Se puede asegurar que además del concepto básico de la administración como proceso, para la organización es fundamental conocer que la administración moderna hace un marcado énfasis en la gestión de los procesos como sistema integrado por que las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. El concepto se ha potenciado, entendiéndose como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida. Además, debe entenderse que existen clases de procesos de acuerdo a su complejidad, por lo cual las organizaciones deben establecer una jerarquía, donde aquel proceso que involucre demasiados recursos se debe considerar macro proceso y de éste a su vez se puede dividir en subprocesos que tienen una relación lógica¹², sus actividades secuenciales que contribuyen al logro del objetivo del macro proceso.

¹¹ Harrington, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición. Santa Fe de Bogotá. Pág.9

¹² Harrington, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Editorial Mc Graw Hill. Primera edición. Santa Fe de Bogotá. Pág.33

1.3.2.1 Características o condiciones de los procesos

En los procesos se pueden describir las claramente la información de entrada que se refleja en los insumos y la información de salida o resultado del proceso, cruza uno o varios límites organizativos funcionales, son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización, se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "qué", no al "cómo". El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.¹³

Además, los procesos organizacionales tienen que contar con un responsable directo, establecer límites de iniciación y finalización, contar con documentación que lo sustente. También se tienen que identificar indicadores que permitan visualizar de forma gráfica la evolución de los mismos. Tienen que ser planificados, asegurar su cumplimiento y establecer nuevos objetivos. Los procesos empresariales necesariamente articulan al cliente ya que su acción tiene como principal objetivo la satisfacción de éste, razón por la cual una buena identificación de los procesos permite un mayor acercamiento y enfoque con él. Además centra a la empresa en la consecución de los objetivos propuestos y la eficiencia en el uso de los recursos.

1.3.2.2 Medición de los procesos

Para teorizar sobre la medición en los procesos, es necesario recordar que el proceso se define como el conjunto de actividades que se desarrollan dentro de un componente organizacional para satisfacer necesidades de los clientes. El proceso incluye en conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida.

¹³ INTERNET. Pág. Universidad Cooperativa de Colombia. Gestión Empresarial

En la actualidad se hace especial énfasis en la administración de los procesos por que genera mayor control en todas las actividades empresariales. Los procesos empresariales se pueden dividir en aquellos que tienen orientación operativa con los que se relacionan con el producto y el cliente y los de orientación gerencial que refiere a la obtención y coordinación de recursos.

Un proceso se puede describir como un conjunto o serie de tareas que transforman insumos en resultados. Los procesos suelen constar de una serie de tareas, un flujo de materiales e información que conecta la serie de tareas y el almacenamiento de éstos. Las tareas se pueden definir como un paso donde el proceso logra un punto de transformación, el flujo como la transferencia de una tarea a otra y el almacenamiento como el receso que sufre el insumo o la información que debe guardarse para dar paso a otra tarea, muchas veces se conoce como inventario en el proceso. Como tal el proceso debe ser medible para determinar: Coherencia entre programación y ejecución, oportunidad, cantidad y calidad de los recursos asignados, administración de recursos humanos y financieros, participación de la comunidad, seguimiento y supervisión técnica y administrativa.

1.3.2.3 Responsables de la medición de los procesos

Quien controla debe ser aquella persona que tiene interés en el proceso y que además lo conoce, también quien tiene la facilidad de reaccionar rápidamente para corregir errores que se estén presentando en el proceso.¹⁴ La evaluación tiene además los siguientes responsables:

- Evaluación interna: los responsables directos de la intervención

¹⁴ Domínguez Giraldo, Gerardo. Indicadores de Gestión y Resultados. Un enfoque sistémico. Biblioteca Jurídica DIKE. 4ª. Edición. Colombia. 2002. P. 46

-
- Evaluación externa: expertos en evaluación de otras instituciones
 - Evaluación mixta: equipo constituido por los responsables directos y evaluadores externos.

La evaluación permite a los miembros de la organización tener control sobre los procesos empresariales y controlar la gestión de quienes en ellos intervienen. A continuación se describirá como se desarrolla el control de la gestión empresarial.

1.3.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional muestra la columna de la empresa, es decir muestra cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo, es por eso, que allí se especifica el organigrama, de tal forma que faciliten la asignación de las tareas a desarrollar y de esta forma mejorar los procedimientos que hay o si es el caso de identificar que procedimientos faltan para un mejor funcionamiento interno. Existen seis elementos clave a los que necesitan enfocarse los gerentes cuando diseñan la estructura de su organización. Estos son: especialización del trabajo, Departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y formalización¹⁵.

La estructura organizacional recopila diferentes medios disponibles donde estos manejan la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

¹⁵ Valledor, Mónica. La estructura y el diseño organizacional. Instituto Provincial de la Administración Pública IPAP Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. [On Line] visitado 21 nov 2007 <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/doc/docdei/vmeydo.doc>

1.3.3.1 Elementos de la estructura organizacional

Se especifican las diferentes tareas a realizar y cada una de las posiciones que se requieren para esta, de igual manera se asocian las tareas similares en busca de una mayor eficiencia. El proceso es llamado departamentalización. Se fijan unos mecanismos los cuales ayudan a coordinar a las personas entre ellas mismas con el objetivo de no repetir actividades. Existen tres mecanismos de coordinación:

- Adaptación mutua, o comunicación informal. Esto consiste en que cada una de las personas tiene unos conocimientos, los cuales son utilizados para tomar unas decisiones las cuales son programadas con anterioridad.
- Supervisión directa: Es allí donde hay un control para la realización de las funciones, como su nombre lo indica supervisa que se estén haciendo las cosas de la mejor manera posible.
- Formalización o normalización: Lo que se pretende con la normalización es crear unas normas o pasos a seguir para un mejor desarrollo de las actividades.

La determinación del sistema de autoridad busca fortalecer los niveles jerárquicos, para una mejor autoridad frente a las personas, los procesos de toma de decisiones, para buscar unos resultados óptimos, las asignaciones de atribuciones, se resaltan las funciones que se deben desempeñar y cuáles son los objetivos a los que se están apuntando y los alcances de las responsabilidades, para una distribución de actividades donde no se repitan.

1.3.4 Gerencia Empresarial

La Gerencia es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, donde se definen los objetivos estratégicos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Se abordan los fundamentos teóricos de la Gerencia, estableciendo los cimientos básicos que garanticen el aprendizaje y el manejo de las estrategias de acción y toma de decisiones. Además se establece el origen, las definiciones, la filosofía, principales autores y planteamientos de modelos de planeación estratégica además de conceptos claves.

Se analiza la visión como el primer elemento que permite a la gerencia proyectar la organización en diferentes ambientes, razón por la que se tiene que realizar un diagnóstico interno y externo para determinar la realidad organizacional y poder prever el futuro, según los resultados se analizan las competencias y factores que ubican la organización en un escenario real para alcanzarla, define luego la gerencia los objetivos estratégicos que sumaran para alcanzar la visión y las estrategias que harán tangibles dichos objetivos, esto conlleva a la formulación de los proyectos que tangibilizan la estrategia y la vuelve operativa para llevarla a cada uno de los procesos misionales.

Finalmente se analiza la prospectiva observando los aspectos más importantes y necesarios que necesita la gerencia actual para afrontar el entorno competitivo en el que se desarrolla la empresa.

1.3.4.1 Generalidades sobre gerencia

La Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos de crecimiento. La gerencia requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de escenarios a alcanzar, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La gerencia estratégica brinda una oportunidad para

ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

1.3.4.2 Modelos gerenciales

Los Modelos Gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y desarrollo del sistema y procesos de la misma.

Todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza.

No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Los modelos gerenciales se originan en las diferentes escuelas de pensamiento administrativo tanto clásicas como de última generación. Las escuelas de administración no necesariamente constituyen modelos de gerencia así como tampoco los modelos de Management (palabra inglesa para gerencia o administración que asume como sinónimos), se convierten en escuelas de pensamiento. Los modelos gerenciales hacen parte de las estrategias que las empresas adoptan con el propósito de promover, mantener o impulsar su efectividad de gestión.

1.3.4.2.1 Clases de modelos gerenciales

- Planificación Estratégica
- Calidad Total
- Kaizen (Mejoramiento Continuo)
- Justo a Tiempo (Just in Time)
- Reingeniería
- Benchmarking
- Empoderamiento ("EMPOWERMENT")
- Tercerización (Outsourcing)

A continuación se define cada uno de ellos.

- Planeación Estratégica

Es la estrategia por excelencia de cualquier empresa la cual formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción enfocadas al logro de los objetivos organizacionales cuyos resultados garanticen su permanencia, crecimiento y rentabilidad esperada.

La Planeación Estrategia implica un adecuado análisis del entorno, un concienzudo estudio del mercado y la formulación y diseño de las estrategias que direccionen a la empresa a la consecución de sus objetivos de negocio.

Su principal utilidad radica en la capacidad empresarial para organizar y formalizar los procesos de manera tal, que quienes orientan la empresa están obligados a estudiar su negocio frente al mercado, a partir de lo cual se definen planes de acción tendientes al logro de los diferentes objetivos empresariales.

Hoy en día casi todas las empresas lo utilizan con diversas experiencias de éxito o fracaso. Puede decirse que es el modelo de gestión más popular, a tal punto que el proceso de formulación de la visión, la misión, los valores y objetivos hacen parte del direccionamiento estratégico de todas las organizaciones.

Se formula a través de un documento denominado "Plan Estratégico", el cual contiene de manera pormenorizada, los objetivos generales y específicos de las empresas. Se revalúa cada año, regularmente durante el último trimestre después de un análisis de los resultados del año en curso y se pondera, a través de una actividad de proyecciones los resultados esperados para el año siguiente.

Para su implementación se requiere ante todo un análisis detallado de la situación actual. Las ciencias de la administración ofrecen hoy en día toda una gama de herramientas de análisis (matrices de diagnóstico, comparación y decisión) y de tecnologías (software de simulación), los cuales bien manejados, permiten obtener una verdadera "radiografía" del negocio y disponer de los lineamientos básicos para direccionar estratégicamente a la empresa.

Es una responsabilidad de los dueños del negocio o de la alta dirección, quienes durante una reunión, formulan el plan general del negocio, el cual contiene los respectivos planes de cada una de las áreas funcionales o de las unidades de negocio. Una vez acordado y aprobado el plan, se procede a realizar el despliegue de su contenido en todos los niveles de la empresa. Se controla a través del seguimiento de los respectivos planes específicos según el área, dependencia o unidad de negocio.

- Calidad Total

Se origina en la gerencia Japonesa (T. Q. M.) y consiste en promover un proceso continuo que garantice y asegure el mantenimiento de estándares adecuados (generalmente altos, y según normas establecidas, en nuestro caso las ISO) los cuales se enfocan al logro de la satisfacción del cliente y del mercado.

Sirve para posicionar la imagen de la empresa, mejorar su participación en el mercado, controlar sus costos y asumir una mayor responsabilidad en la producción de bienes y prestación de servicios, como consecuencia de la cabal observación y cumplimiento de estándares y normas.

Para su implementación requiere la creación de una cultura organizacional enfocada a la calidad de gestión laboral y a la calidad de vida personal y familiar. También se necesita desarrollar un proceso educativo con diversos programas (Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo) enfocados al aprendizaje integral de la Calidad y finalmente, se debe hacer una revisión total de los procesos tanto administrativo, como productivo y crear estándares ambiciosos de gestión y producción. Se identifican dos etapas generalmente; la etapa del aseguramiento (proceso educativo y de aprendizaje), y la etapa de certificación, la cual, como su nombre lo indica es realizada por un certificador autorizado.

- Kaizen - Mejoramiento Continuo

Modelo proveniente de la gerencia Japonesa también semejante a la Calidad. Se diferencia de ésta en la manera como se implanta; la Calidad se lleva a cabo como un "proceso de choque", mientras que el Kaizen se lleva a cabo de manera gradual y con un gran énfasis en la participación de la gente. Trabaja específicamente tres niveles de la calidad: El mantenimiento de procesos, los cuales fueron probados como óptimos, el mejoramiento de aquellos cuyo diagnóstico así lo definió, y en tercer lugar la innovación de toda clase y en todos los puntos del proceso productivo. Se caracteriza por una gran participación por parte de la gente en todos los estamentos de la empresa de quienes se reciben toda clase de sugerencias y aportes que afectan positivamente la productividad y la disminución de los costos.

Sirve para mejorar, en especial los procesos de las empresas de producción del sector real. Esto no significa que las empresas de servicios no lo utilicen. Impacta el mejoramiento continuo no solo de la empresa sino también de la gente que labora en ella.

Su implementación es muy parecida a la Calidad Total pero con un gran énfasis en el proceso educativo dirigido a todos los empleados de la organización. En cuanto a la implantación operacional se le da un gran énfasis al proceso denominado P. H. R. A. (Planear, Hacer, Revisar y Actuar). Se promueve la generación espontánea de los llamados "círculos de participación" a los cuales acuden de manera voluntaria los trabajadores de la empresa para presentar sus sugerencias de mejora. La diferencia entre los "círculos de calidad" (esencialmente conformados por iniciativa de sus miembros) promovidos en la Calidad Total los "círculos de participación" se impulsan de alguna manera por

parte de la empresa y se mantienen con el liderazgo de la misma y con la buena voluntad de sus miembros.

- Justo a Tiempo

Es un modelo de Calidad esencialmente diseñado para los procesos de producción. Originalmente fue implantado por la Toyota en Japón y toma los presupuestos de la Calidad y el Kaizen con énfasis en dos factores: La gestión de tiempos productivos y el control del desperdicio. Enfatiza una filosofía de "calidad en la fuente", queriendo significar que deben hacerse bien las cosas desde la primera vez con un control adecuado del proceso de alistamiento. En la industria automotriz esto es indispensable, ya que ello permite mantener la satisfacción de las expectativas de los clientes.

Tiene como objetivo principal mejorar ostensiblemente los procesos de producción en línea. Permite establecer estándares e indicadores en el manejo del tiempo de producción y reducir los procesos improductivos en tiempo, mano de obra y materia prima.

Al igual que la Calidad y el Kaizen, se necesita una gran intervención en la dimensión de cultura y aprendizaje. Participan todos los trabajadores de la empresa en la identificación de los problemas de producción, se detectan los cuellos de botella y se diseñan sistemas efectivos de medición.

Es importante integrar a la producción la estrategia de "stock 0" o cero inventarios, por ello es importante utilizar el poder de negociación con los proveedores.

- Benchmarking

Es un proceso sistemático, estructurado, formal, analítico, organizado, continuo y a largo plazo, que sirve para evaluar, comprender, diagnosticar, medir y comparar las mejores prácticas comerciales, productos, servicios, procesos de trabajo, operaciones y funciones de aquellas organizaciones que consideramos líderes y que de alguna manera se constituyen en nuestra competencia.

El Benchmarking constituye una estrategia de inteligencia empresarial que sirve para compararnos con la competencia y con aquellas empresas que consideramos líderes del mercado por su demostrada excelencia en todas sus prácticas. Para su implementación requiere de un grupo colegiado e interdisciplinario que pueda analizar productivamente los hallazgos, pero siempre bajo la coordinación y el liderazgo de personas conocedoras del negocio y con un sentido de pertenencia evidente por su empresa y negocio. Si se quiere, también ya está ocurriendo, se pueden conformar grupos de Benchmarking inter empresarial cuyos "socios" estén dispuestos a compartir información que sea beneficiosa para todo el gremio.

- Reingeniería

Es la revisión y replanteamiento fundamental de la organización enfocada al rediseño radical y rápido de toda clase de procesos de valor agregado y de todos aquellos sistemas de apoyo con el fin de alcanzar mejoras espectaculares en el rendimiento de los costos, la calidad, los servicios, la productividad (eficiencia más eficacia), y la optimización de las tareas.

Es un volver a empezar desde cero. Esto significa que la decisión estratégica de la empresa conlleva a un nuevo inicio o a un nuevo comienzo. Sirve para evaluar el

estado total de los procesos de la empresa y una vez obtenido el diagnóstico se establece con claridad "los cómo" volver a hacerlo de manera tal, que ese nuevo comienzo represente un cambio fundamental a partir del cual se logren niveles óptimos de efectividad administrativa, comercial y operacional.

Para su implementación se conforma un equipo de Reingeniería con el suficiente liderazgo, credibilidad y conocimiento de la organización que esté en capacidad, en un tiempo relativamente rápido, de presentar sus hallazgos y recomendaciones. Generalmente se manejaba funcionalmente a un nivel de Gerencia de Reingeniería.

Una vez conformado el grupo de reingeniería, preferiblemente, deberá cumplirse los siguientes pasos:

- Diseño de herramientas de diagnóstico que se utilizarán en el análisis de la organización.
- Se inicia el proceso de análisis en aquellas áreas o dependencias de mayor sensibilidad, o en aquellos procesos que sean de interés inmediato para ser revaluados.
- Una vez recopilada la totalidad de la información se procede a replantear (en el papel) los procesos de una manera tal que se minimicen aquellos trámites o pasos innecesarios que lentifican los procesos o que se consideren improductivos.
- Se presentan las propuestas de cambio radical eliminando los pasos improductivos detectados y que han sido clasificados como susceptibles de aplicársele reingeniería.
- Se llevan a cabo las pruebas piloto y se registran los resultados los cuales se comparan con los estándares de eficacia y eficiencia no solo en el área específica sino en la forma como interactúan con otras áreas o procesos.

-
- Si los resultados son positivos, se toma la decisión de formalizar e implantar de manera definitiva los cambios propuestos.
 - Se procede a aplicar los pasos anteriores en otras áreas o departamentos, o a otros procesos en la organización.

- Empoderamiento

Más que un modelo, se refiere a un comportamiento gerencial (habilidad gerencial o de dirección) cuya práctica y ejercicio implican un estilo de liderazgo que desarrolle en la gente una capacidad de autonomía en su desempeño y además demuestren su habilidad para asumir riesgos calculados y tomar decisiones sin necesidad de que medie la presencia de una autoridad o la presión de una supervisión. Se sabe que una persona está empoderada cuando sus acciones y comportamientos se caracterizan por capacidad de decisión, automotivación, creatividad, asunción de riesgos y orientación al logro

El Empoderamiento tiene como propósito el desarrollo integral de las competencias de los seres humanos de manera tal que estén en capacidad para desempeñarse con autonomía, asumir riesgos de manera calculada y desempeñarse con motivación sin que medie necesariamente presencia de autoridad o supervisión.

Estamos en una época en donde se busca conseguir resultados de negocio importantes con una austera política de costos. Eso implica organizaciones con estructuras organizacionales horizontales, capital humano bien preparado y un mínimo de gestión basada en poder. "El poder" hoy en día se asimila más a la capacidad organizacional para sistematizar el conocimiento y la experiencia (Gestión del Conocimiento). Esto significa que en el desempeño de los trabajadores de una empresa se hace necesario contar con una mayor capacidad

de maniobra para tomar decisiones, con menos supervisión y mayores atribuciones, las cuales dependen en gran manera de la forma como a los empleados se les preparan. Para lograrlo es necesario tener empleados empoderados.

En conclusión, es vital para las organizaciones del siglo XXI contar con talento humano empoderado, motivado y orientados a la consecución de logros importantes para su empresa. Uno de los momentos clave para detectar el nivel de empoderamiento de una persona es en su proceso de selección. El otro momento de verdad es durante las etapas de evaluación del desempeño, si la empresa tiene como prioridad la presencia de esta competencia en sus trabajadores. Tiene dos componentes: Uno relacionado con el proceso formal de educación del talento humano al interior de la empresa, y el otro en se refiere a una decisión o postura organizacional con base en la cual se debe decidir la clase de organización que se desea.

Para empezar entonces las organizaciones deben hacerse una autoevaluación sobre los estilos de liderazgo y gestión administrativa. Si están dispuestas discrecionalmente a permitir que sus empleados "se equivoquen" como parte de infundir creatividad y capacidad de exploración, posiblemente estarán en la ruta a formar empleados empoderados. Obviamente que esa actitud deberá estar acompañada con procesos de formación y desarrollo efectivos en la optimización del aprendizaje organizacional.

-
- Outsourcing" - Subcontratación, Terciarización o Externalización -

Proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por subcontratistas o terceros. Opera a través de la asociación entre una compañía principal y un tercero, a quien se le delegan procesos que no generan valor agregado al negocio principal de la empresa.

Hay un dicho popular que dice "zapatero a sus zapatos", queriendo significar que la empresa debe dedicarse al desarrollo y ejercicio de sus competencias centrales. De esta manera se optimiza integralmente el proceso productivo cuando se toma la decisión de dedicarse de manera exclusiva al negocio de la empresa eliminando todo aquello que no le genera valor agregado.

Una vez diagnosticada la necesidad de poder disponer con un cuadro de subcontratistas para llevar a cabo una estrategia de "Outsourcing" se sugiere seguir los siguientes pasos:

- Conformar un comité o equipo de "Outsourcing".
- Llevar a cabo un estudio de productividad que incluya el análisis del capital humano de la empresa y su impacto en ella
- Realizar un estudio de la productividad de los bienes de capital que se utilizan en el negocio.
- Recopilar la información y presentar recomendaciones tanto a nivel de la fuerza laboral, como también en bienes de capital, sobre qué factores podrían realizarse a través de una estrategia de "Outsourcing".
- Se construye un cuadro de posibles proveedores y se diseñan los modelos contractuales de subcontratación.

-
- De manera escalonada, en el comienzo, se transfiere a los subcontratistas aquellos procesos que se consideran prioritarios para mejorar la productividad integral del negocio.
 - La transferencia de los demás procesos se llevará a cabo conforme al éxito o fracaso de la gestión de los subcontratistas seleccionados.
 - Se recomienda mantener una comunicación efectiva con los subcontratistas de la empresa.

1.3.4.3 Estrategia empresarial

La palabra estrategia proviene del griego *strategia* que significa el arte o ciencia de ser General. Stone (1994.206) afirma que “cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos”. Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico.

Según Porter (1992,14) la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La Tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa.

En la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo incrementa con el intra emprendedor en las organizaciones considerando a esta ultima administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

1.3.5 Control de la gestión empresarial

Para iniciar este tema es necesario definir el significado de la palabra control. El control se entiende como la actividad de mantener o regular los sistemas o procesos para el logro de los objetivos propuestos. Para controlar es necesario medir los resultados o productos previstos, con el fin de realizar correcciones necesarias que nos permitan alcanzar el objetivo propuesto. El control permite la identificación de problemas, variaciones o desviaciones sobre la marcha del proceso, por lo cual permite hacer correcciones y ajustes ágiles y oportunos para que no se afecte el cumplimiento de las metas y los objetivos empresariales.

En el proceso administrativo se nota claramente como el control se ejerce luego de la ejecución, lógicamente esto antecedido de un plan. El proceso de controlar está inmerso en el proceso administrativo para lograr conseguir los objetivos y metas. Es importante tener en cuenta que el proceso de control no es tan rígido como se ha entendido tradicionalmente, el proceso de control permite dar flexibilidad a los planes y corregir sobre éstos.

Para que los controles funcionen tienen que ser especialmente adaptados a los planes y los puestos, las necesidades para eficiencia, eficacia y efectividad. Para que sean efectivos los controles deben estar diseñados para que señalen las acepciones en los puntos críticos, para que sean objetivos, flexibles, se adapten al clima organizacional, sean económicos y conduzcan siempre a una acción correctiva. Se debe entonces analizar cuáles son los procesos de control para tener mayor claridad sobre el tema.

1.3.5.1 Procesos de control

El proceso del control consta de cuatro etapas así:

- Medición: consiste en determinar una cantidad comparándola con otra previamente determinada y aceptada.
- Organización: organización de datos, que permite comparar los datos obtenidos en la ejecución frente a los estándares.
- Comparación: obtención de los datos organizados y comparados frente a los parámetros de programación, históricos, entorno y el debería ser.
- Ajuste o acción: es el trabajo de mejoramiento continuo que se debe realizar para alcanzar y superar los objetivos.

1.3.5.2 El control como sistema

El control utilizado en el ámbito empresarial es el mismo que puede utilizarse en cualquier sistema físico, biológico o social.¹⁶ Los sistemas utilizan sus propios resultados para retroalimentarse de información para comparar y tomar decisiones sobre los desvíos. Es imposible imaginar cualquier sistema sin un control, el control es indispensable en las organizaciones para lograr los objetivos. El control es importante porque se constituye en el último eslabón del proceso administrativo, por lo tanto su propósito es comprar los resultados de las actividades de los procesos conforme a lo planeado para corregir desviaciones en forma oportuna y retroalimentar al mismo sistema.

¹⁶ Rodríguez, Valencia Joaquín. Administración con enfoque de sistemas. ECAFSA. México. 2000. P. 538

1.3.6 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión en lo social, están dados por el grado de satisfacción de las necesidades, los gustos y las demandas que tienen los clientes externos de la organización.¹⁷ El indicador es una unidad de medida de control gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con la comunidad local y nacional. Es la relación entre metas, los objetivos y los resultados.

Se considera como una continuidad de acciones y procesos que dan una guía sobre su realización. El indicador es un conjunto de índices matemáticos que representan un comportamiento de una actividad. Puede afirmarse que un indicador sin estar articulado a un sistema de control no representa ningún tipo de información por consiguiente no es útil para una apropiada toma de decisiones. Por si sólo no dice nada Los indicadores más conocidos en el campo empresarial son de carácter financiero, como el flujo de liquidez, el indicador de rentabilidad, indicadores de costos, capital, etc.

Los Indicadores de Gestión se definen como una unidad de medida gerencial que permite evaluar procesos y medir desempeños, donde factores como eficiencia (recursos) que mide el alcance de los objetivos con relación a la utilización de los recursos, relacionada directamente con el proceso administrativo y de optimización de recursos y la eficacia (resultados) que conlleva directamente a analizar el impacto de la empresa o el producto en el entorno, además plantear estrategias y acciones para preparar el futuro que se desea, incide directamente el concepto de gerencia, son aspectos fundamentales para diseñar el Indicador de Gestión.

¹⁷ Domínguez Giraldo, Gerardo. Indicadores de Gestión y Resultados. Un enfoque sistémico. Biblioteca Jurídica DIKE. 4ª. Edición. Colombia. 2002. P. 47

Los Indicadores de Gestión evalúan y guían a las instituciones, unidades estratégicas, áreas, grupos de trabajo y personas, en los procesos que se emprenden para el cumplimiento de sus, objetivos, metas, variables de acción y responsabilidades porque son el elemento concreto de monitoreo que relaciona lo ejecutado con lo planeado, en términos generales lo real con lo deseado.

Para iniciar el proceso de Indicadores de Gestión es necesario tener claro qué, por qué, cuándo, cómo y con quién se quiere evaluar.

La principal razón para evaluar consiste en que toda organización tiene que medir desde lo gerencial como sus planes estratégicos, como desde lo operativo o administrativos (recursos tangibles) También se consideran razones de evaluación a la necesidad de establecer capacidades y limitaciones, verificar la efectividad de los esfuerzos realizados, orientar hacia la toma de decisiones futuras y determinar el costo de los resultados.

La implementación de los indicadores de gestión dentro de la organización debe realizarse durante todo el proceso.

Se encuentra dentro del sistema unas entradas que describen los recursos que hacen parte en un proceso de transformación, donde cada uno de los recursos aporta para el cumplimiento de las diferentes tareas y en consecuencia hacen una transformación. En el sistema de control se pueden agrupar en tres salidas desde lo organizacional en el cumplimiento de objetivos corporativos, misión y visión; en control administrativo desde la utilización de los recursos y el control financiero en la parte de rentabilidad y crecimiento.

1.3.6.1 Funciones del Indicador de Gestión

La función principal de los indicadores de gestión es convertir los objetivos y las metas planteadas en hechos reales que se puedan medir, cuantificar y cualificar. Los Indicadores de Gestión se convierten en una señal que permite corregir sobre el proceso, mide lo que se desea evaluar, atributo o característica frente a unos parámetros propuestos o deseados denominados estándares.

Los indicadores muestran cómo se va comportando el proceso con relación a unas metas u objetivos propuestos y como un cambio de actividad puede afectar positiva o negativamente el cumplimiento de éstos.

1.3.6.2 Clasificación de los indicadores de gestión

Los indicadores de gestión se clasifican, de acuerdo con las directrices de la organización y sus áreas funcionales en:

- Categorías: se establecen por niveles jerárquicos y la estructura de la organización. Se dividen en:
- Indicadores de gestión corporativa: proyectan los resultados del conjunto organizacional y el cumplimiento de sus planes estratégicos.
- Indicadores de gestión por unidad estratégica: da orientación sobre el funcionamiento de cada unidad estratégica de la organización y su participación en el cumplimiento del indicador de gestión corporativo.
- Indicadores de Gestión por unidad operativa: consiste en el tributo de cada unidad operativa al logro de los objetivos empresariales y la forma de ejecución.
- Indicadores de Gestión por cargo: indica el desarrollo y cumplimiento de objetivos individuales y el engranaje a toda la orientación estratégica organizacional.

-
- Macro categorías: Indican el cumplimiento de acciones básicas de la organización en cuanto a lo financiero, el manejo de los recursos y el impacto de sus productos y servicios en entorno. Se consideran los siguientes dentro de esta categoría:
 - Indicadores de ejecución presupuestal: son aquellos que indican si los presupuestos establecidos por la organización se están desarrollando en forma correcta.
 - Indicadores de Eficiencia: indica cómo se están utilizando los recursos organizacionales en la consecución de los objetivos y las metas.
 - Indicadores de Eficacia: orienta sobre el logro de los atributos de los productos.
 - Indicadores de Efectividad: indican sobre la aceptación que tiene el producto con respecto al cliente externo y su relación con los recursos de la organización.

1.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Un Sistema de Gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos, administrativos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.¹

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que

influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.²

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales.

1.4.1 La Calidad

La calidad es una cualidad y propiedad inherente de las cosas, que permite que éstas sean comparadas con otras de su misma especie. La definición de calidad nunca puede ser precisa, ya que se trata de una apreciación subjetiva.

Existen múltiples perspectivas desde donde definir a la calidad. Si nos referimos a un producto, la calidad es diferenciarse cualitativa y cuantitativamente respecto de algún atributo requerido. En cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus necesidades y deseos. Esto quiere decir que la calidad de un producto depende de la forma en que este responda a las preferencias del cliente. También puede decirse que la calidad significa aportar valor al cliente, consumidor o usuario.

La buena calidad de un producto o servicio se encuentra determinada por tres cuestiones básicas: la dimensión técnica (que abarca los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto), la dimensión humana (cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas) y la dimensión económica (que busca minimizar los costos, tanto para la empresa como para el cliente). Otros aspectos relacionados con la calidad son la cantidad justa del producto que se ofrece, la rapidez en su distribución y su precio exacto.

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) reseña diferentes usos y significados del término modelo (del italiano modello). Entre ellos, se destaca que un modelo es un arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo, o un ejemplar que se debe seguir e imitar por su perfección.

La calidad, por su parte, es una propiedad y cualidad inherente de las cosas, que permite la comparación entre éstas y otras de su misma especie. Se trata de una apreciación subjetiva que, respecto a un usuario, implica satisfacer las necesidades y deseos (si lo logra, es de buena calidad).

La calidad es herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando, por ejemplo, la calidad del servicio postal, del servicio dental, del producto, de vida, etc.

1.4.2 Calidad desde la perspectiva de producción

La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto.

1.4.3 Calidad desde la perspectiva de valor

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido. Nunca se debe confundir la calidad con niveles superiores de atributos del producto o servicio, sino con la obtención regular y permanente de los atributos del bien ofrecido que satisfaga a los clientes para los que ha sido diseñado.

1.4.4 Factores relacionados con la calidad

Para conseguir una buena calidad en el producto o servicio hay que tener en cuenta tres aspectos importantes (dimensiones básicas de la calidad):

- Dimensión técnica: engloba los aspectos científicos y tecnológicos que afectan al producto o servicio.
- Dimensión humana: cuida las buenas relaciones entre clientes y empresas.
- Dimensión económica: intenta minimizar costes tanto para el cliente como para la empresa.

Otros factores relacionados con la calidad son:

- Cantidad justa y deseada de producto que hay que fabricar y que se ofrece.
- Rapidez de distribución de productos o de atención al cliente.

-
- Precio exacto (según la oferta y la demanda del producto).

1.4.5 Parámetros de la calidad

- Calidad de diseño: es el grado en el que un producto o servicio se ve reflejado en su diseño.
- Calidad de conformidad: Es el grado de fidelidad con el que es reproducido un producto o servicio respecto a su diseño.
- Calidad de uso: el producto ha de ser fácil de usar, seguro, fiable, etc.
- El cliente es el nuevo objetivo: las nuevas teorías sitúan al cliente como parte activa de la calificación de la calidad de un producto, intentando crear un estándar en base al punto subjetivo de un cliente. La calidad de un producto no se va a determinar solamente por parámetros puramente objetivos sino incluyendo las opiniones de un cliente que usa determinado producto o servicio.

1.4.6 Normalización de la calidad

Actualmente la normalización es un requerimiento indispensable para exportar a los países del primer mundo, principalmente a los ubicados en el área de Europa; sin embargo otros países como Japón, a pesar de su indiferencia anterior, tienen ahora entusiasmo que participar en la aplicación de estas normas, ya que será imposible introducirse al mercado global si no se demuestra su cumplimiento específico para garantizar la calidad de productos y servicios al mercado futuro de los consumidores.

La aplicación de las normas ISO está avalada por la Organización Internacional para la Estandarización (por sus siglas en Inglés: International Standardization Organization), que es una federación mundial de cuerpos nacionales colegiados

de normalización, denominados cuerpos de los países miembros de ISO. Cada uno de estos comités tiene como objetivo preparar y establecer los estándares internacionales de normalización realizados a partir de estudios de los comités técnicos.

La ISO tiene reconocimiento mundial y está avalada por más de 75 países, mismos que aceptan su autoridad moral en cuanto a las restricciones que se establecen, en los intercambios internacionales de comercio, para aquellos que incumplen la certificación de sus modelos. ISO 9001 también ha sido aplicada en Educación.¹

Por último, cabe destacar que existen muchos consultores, certificados y teorías involucradas en enfoques del mejoramiento de la calidad. Tales como los catorce pasos de W. Edwards Deming, Joseph Juran y su adelanto administrativo, Kaoru Ishikawa y su TQC, y Daniel Maximilian Da Costa de Latin American Quality Institute con las 40 + 10 acciones que componen el concepto de Responsabilidad Total.

1.4.6.1 Objetivos de la normalización

- Persigue conseguir los siguientes objetivos:
- Reducir y unificar los productos, procesos y datos.
- Mejorar los aspectos de seguridad.
- Proteger los intereses de los consumidores y generales de la sociedad.
- Abaratar costos generales.

1.4.6.2 Campos aplicables de normalización

- Materiales.
- Productos.
- Máquinas.
- Gestión Medioambiental.
- Gestión de riesgos en el trabajo.
- Datos.
- Actividades de ensayo y calibración.
- Prestación de un Servicio.
- Procesos en general.

1.4.7 Modelo de Calidad empresarial

Un modelo de calidad es, por lo tanto, un conjunto de prácticas vinculadas a los procesos de gestión y el desarrollo de proyectos. Este modelo supone una planificación para alcanzar un impacto estratégico, cumpliendo con los objetivos fijados en lo referente a la calidad del producto o servicio. Al implementar un modelo de calidad, una empresa busca desarrollar sistemáticamente productos y servicios que cumplan con los requerimientos y las exigencias de los clientes.

Es importante que los elementos que forman el conjunto del modelo de calidad se encuentren estructurados en forma tal que sea posible realizar un control y seguimiento de los procesos. El modelo debe reunir las actividades y funciones relacionadas con la calidad para que puedan ejecutarse de un modo sistemático y formal. Los directivos, a la hora de implantar un modelo de calidad, deben tener en cuenta que la empresa está formada por múltiples elementos interdependientes e interconectados que deben actuar coordinadamente para alcanzar un mismo objetivo.

1.4.7.1 Implementación del modelo de calidad

Para implementar un modelo de Gestión de la Calidad, una organización debe de tomar en cuenta la siguiente estructura:

- Estrategias: Definir políticas, objetivos y lineamientos para el logro de la calidad y satisfacción del cliente. Estas políticas y objetivos deben de estar alineados a los resultados que la organización desee obtener.
- Procesos: Se deben de determinar, analizar e implementar los procesos, actividades y procedimientos requeridos para la realización del producto o servicio, y a su vez, que se encuentren alineados al logro de los objetivos planteados. También se deben definir las actividades de seguimiento y control para la operación eficaz de los procesos.
- Recursos: Definir asignaciones claras del personal, Equipo y/o maquinarias necesarias para la producción o prestación del servicio, el ambiente de trabajo y el recurso financiero necesario para apoyar las actividades de la calidad.
- Estructura Organizacional: Definir y establecer una estructura de responsabilidades, autoridades y de flujo de la comunicación dentro de la organización.
- Documentos: Establecer los procedimientos documentos, formularios, registros y cualquier otra documentación para la operación eficaz y eficiente de los procesos y por ende de la organización

También existen varias normativas estandarizadas que establecen requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y que son emitidas por organismos normalizadores como la ISO, DIS, entre otros. Ejemplos de estas normativas están:

-
- ISO 9001 - Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (Aplicable a cualquier organización, sin importar tamaño o sector⁴)
 - ISO 17025 - Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad en Laboratorios de Ensayos y Calibración
 - ISO 15189 - Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad en Laboratorios Clínicos

1.4.8 Gestión interna y aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la Calidad se podría definir como aquellas acciones que hacen que un producto o servicio cumpla con unos determinados requisitos de calidad. Si estos requisitos de calidad reflejan completamente las necesidades de los clientes se podrá decir que se cumple el aseguramiento de la calidad.

1.4.8.1 Aseguramiento de la calidad

El aseguramiento de la calidad, se puede definir como el esfuerzo total para plantear, organizar, dirigir y controlar la calidad en un sistema de producción con el objetivo de dar al cliente productos con la calidad adecuada. Es simplemente asegurar que la calidad sea lo que debe ser.

En las industrias manufactureras se crearon y refinaron métodos modernos de aseguramiento de la calidad. La introducción y adopción de programas de aseguramiento de la calidad en servicios, ha quedado a la zaga de la manufactura, quizá tanto como una década.

Los administradores de organizaciones de servicio por costumbre han supuesto que su servicio es aceptable cuando los clientes no se quejan con frecuencia. Sólo

en últimas fechas se han dado cuenta que se puede administrar la calidad del servicio como arma competitiva.

Aseguramiento de la calidad en manufactura: Garantizar la calidad de manufactura está en el corazón del proceso de la administración de la calidad. Es en este punto, donde se produce un bien o servicio, donde se "ínter construye" o incorpora la calidad.

La administración en las que están los grupos de finanzas y ventas, tiene la responsabilidad general de planear y ejecutar el programa de aseguramiento de la calidad.

1.4.8.2 Sistema de aseguramiento interno o de gestión interna de la calidad

Las normas que recogen las directrices para implantar sistemas de aseguramiento interno de la calidad son:

- UNE*EN*ISO 9000 "Sistemas de la calidad. Normas para la Gestión de la Calidad y el aseguramiento de la Calidad".
- UNE*EN*ISO 9004 "Gestión de la Calidad y elemento de un Sistema de la Calidad".
- LAQI 1000 "Latín American Quality Institute - Instituto de Desarrollo de Normas y Padrones de Calidad más importante de Latinoamérica" Latín American Quality Institute certifica a los Gerentes de Calidad de las principales organizaciones Latinoamericanas con el certificado de "Quality Assurance Manager".

1.4.8.3 Sistema de aseguramiento externo

Razones para asegurar la calidad externamente:

- Mejoramiento interno.
- Razones comerciales “marketing”.
- Control y desarrollo de proveedores.
- Exigencias legales o de nuestros clientes.
- Como primer paso hacia una Gestión Excelente.

1.4.8.4 Calidad en el diseño y en el producto

Para obtener productos y servicios de calidad, debemos asegurar su calidad desde el momento de su diseño. Un producto o servicio de calidad es el que satisface las necesidades del cliente, por esto, para desarrollar y lanzar un producto de calidad es necesario:

- Conocer las necesidades del cliente.
- Diseñar un producto o servicio que cubra esas necesidades.
- Realizar el producto o servicio de acuerdo al diseño.
- Conseguir realizar el producto o servicio en el mínimo tiempo y al menor costo posible.

1.4.8.4.1 Diseño del producto

El diseño de un nuevo producto se puede resumir en estas etapas:

- Elaboración del proyecto: su Calidad dependerá de la viabilidad de fabricar y producir el producto según las especificaciones planificadas.
- Definición técnica del producto: dicha definición se lleva a cabo a través de la técnica AMFE.
- Control del proceso de diseño: el proceso de diseño debe ser controlado, para asegurarnos que los resultados son los previstos.

1.4.8.5 Evaluación de la calidad del producto

Para evaluar la calidad de un producto se puede contar con estos indicadores:

- La calidad de conformidad: es la medida en que un producto se corresponde con las especificaciones diseñadas, y concuerda con las exigencias del proyecto.
- La calidad de funcionamiento: indica los resultados obtenidos al utilizar los productos fabricados.

1.4.8.6 Calidad en las compras

Es necesario asegurar la calidad en las compras para garantizar que los productos o servicios adquiridos cumplen los requisitos necesarios. La mejor manera de garantizar la calidad en productos y servicios es basarse en la responsabilidad del proveedor, para fabricar un buen producto y aportar las pruebas de calidad correspondientes.

1.4.8.6.1 Evaluación de proveedores

La calidad de los productos o servicios de una organización depende en una importante medida de sus proveedores. Para desarrollar nuevos productos y servicios con un alto grado de fiabilidad, es imprescindible que el proveedor colabore desde la fase inicial de desarrollo.

Es importante tener en cuenta que un proveedor bien estimulado y apoyado por la organización, puede dar una contribución insustituible de creatividad e innovación tecnológica en nuevos productos y servicios y además puede trabajar activamente para reducir continuamente los costos.

1.4.8.7 Verificación de los productos adquiridos

El control de recepción consiste en verificar que los productos o servicios adquiridos tienen la calidad deseada, y cumplen las especificaciones. La verificación es una forma muy sencilla de detectar los productos defectuosos, pero sin embargo se tiende a la desaparición de ésta debido a los inconvenientes que lleva asociados:

Grandes costes que no mejoran la calidad del producto (no aporta un valor añadido al producto producido por una mala verificación cuando no se posee un modelo o patrón de comparación como normas).

En algunos casos la empresa no cuenta con los sistemas necesarios para inspeccionar ciertas características de los productos. La inspección del 100% de los productos recibidos no asegura que todos los productos aprobados estén libres de defectos, es por tal motivo que para grandes lotes se debe de realizar muestreos representativos, a veces sugeridos, a veces impuestos.

Hay casos en los que el propio control cuando se hace parte del proceso de producción puede provocar defectos, es importante el mantener la distancia e independencia para la verificación.

1.4.8.8 Calidad concertada

Es el acuerdo establecido entre el comprador y el proveedor, según el cual, se atribuye al proveedor una determinada responsabilidad sobre la calidad de los lotes suministrados, que deben satisfacer unos niveles de calidad previamente convenidos. Este acuerdo conviene firmarlo en forma de contrato.

1.4.8.9 Calidad en la producción

Es realizar las actividades necesarias para asegurar que se obtiene y mantiene la calidad requerida, desde que el diseño del producto es llevado a fábrica, hasta que el producto es entregado al cliente para su utilización. Los objetivos principales del aseguramiento de la calidad en la producción son:

- Minimizar costos.
- Maximizar la satisfacción del cliente.

1.4.8.9.1 Planificación del control de la calidad en la producción

La planificación del control de la calidad en la producción es una de las actividades más importantes ya que es donde se define:

- Los procesos y trabajos que se deben controlar para conseguir productos sin fallos.
- Los requisitos y forma de aceptación del producto que garanticen la calidad de los mismos.
- Los equipos de medida necesarios que garanticen la correcta comprobación de los productos.
- La forma de hacer la recogida de datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.
- Las necesidades de formación y entrenamiento del personal con tareas de inspección.
- Las pruebas y supervisiones que garanticen que estas actividades se realizan de forma correcta y que el producto está libre de fallo.

1.4.8.9.2 Verificación de los productos

La verificación del producto, servicio o proceso hay que considerarla como una parte integrante del control de producción, pudiendo encontrar tres tipos:

- Inspección y ensayos de entrada de materiales.
- Inspección durante el proceso.
- En los productos acabados.

1.4.8.10 Control de los equipos de inspección, medida y ensayo

Algunas de las actividades necesarias para asegurar un buen control de los equipos de medición y ensayo son:

- Elaborar un inventario.
- Elaborar un plan anual de calibración.
- Controlar las calibraciones y establecer las trazabilidades.
- Realizar un mantenimiento preventivo de los equipos.
- Gestionar los equipos.
- Identificar las medidas que se realizarán y la exactitud que se requerirá para ello.

1.4.8.11 Gestión de la calidad en los servicios

Una de las primeras acciones en la calidad de servicio, es averiguar quiénes son los clientes, qué quieren y esperan de la organización. Solo así se podrán orientar los productos y servicios, así como los procesos, hacia la mejor satisfacción de los mismos.

1.4.8.11.1 El servicio de calidad al cliente

Es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o el servicio básico. Para dar el mejor servicio se debe considerar el conjunto de prestaciones que el cliente quiere:

- El valor añadido al producto.

-
- El servicio en si.
 - La experiencia del negocio.
 - La prestación que otorga al cliente.

1.4.8.11.2 Necesidades básicas del cliente

Las principales necesidades básicas de un cliente son:

- Ser comprendido.
- Sentirse bienvenido.
- Sentirse importante.
- Sentir comodidad.
- Sentir confianza.
- Sentirse escuchado.
- Sentirse seguro.
- Sentirse valioso.
- Sentirse satisfecho.

1.4.8.11.3 La importancia de la gestión de la calidad del servicio

La importancia de la calidad en el servicio se puede entender por las siguientes razones:

- Crecimiento de la industria del servicio.
- Crecimiento de la competencia.
- Mejor conocimiento de los clientes.

-
- Calidad de servicio hacia el cliente, quedando satisfecho según su perspectiva.

1.4.8.11.4 El servicio de atención al cliente

Para poder realizar una adecuada atención al cliente se debe:

- Identificar quienes son los clientes.
- Agruparlos en distintos tipos.
- Identificar las necesidades de los clientes, así como saber donde y como lo quieren los clientes además del aumento en cuanto a la productividad, es esencial para toda empresa.

1.4.9 Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo teórico que describe cómo se desarrollan las actividades de una empresa. Siguiendo el concepto de cadena, está compuesta por distintos eslabones que forman un proceso económico: comienza con la materia prima y llega hasta la distribución del producto terminado. En cada eslabón, se agrega valor, que es, en términos competitivos, la cantidad que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o servicio.¹⁸

El análisis de la cadena de valor permite optimizar el proceso productivo, ya que puede verse, al detalle y en cada paso, el funcionamiento de la empresa. La reducción de costos y la búsqueda de eficiencia en la utilización de los recursos

¹⁸ Ayala Ruiz, Luis Eduardo y Arias Amaya Ramiro. El Análisis de la Cadena de Valor. Gerencia de Mercadeo –

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

suelen ser los principales objetivos del empresario a la hora de revisar la cadena de valor. De esta forma, la empresa logra ampliar su margen (la diferencia entre el valor total y el costo de las actividades). Por otra parte, el estudio de la cadena de valor posibilita lograr una ventaja estratégica, ya que existe la chance de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado.

Hay especialistas que distinguen dos subsistemas en la conformación de la cadena de valor. Una cadena de demanda, que involucra a los procesos vinculados con la creación de la demanda, y una cadena de suministros, dedicada a la satisfacción de la demanda en tiempo y forma. También es posible diferenciar entre dos tipos de actividades de valor. Las actividades primarias son las que están implicadas con la creación física del producto y su transferencia al comprador. Las actividades de apoyo, en cambio, sustentan a las primarias y suponen la participación de los recursos humanos, los insumos y la tecnología, por ejemplo.

Para la cadena de valor se deben resaltar las actividades o servicios que tienen un valor agregado para los clientes, es decir lo que hace que las personas se inclinen por la compra de un producto o la prestación de un servicio en específico. De allí se pueden resaltar diferentes aspectos como: Las actividades principales, que son las encargadas de dar a conocer las funciones primordiales que se establecen en las empresas, también se pueden encontrar las actividades de apoyo, estas se encargan de soportar las actividades principales de tal forma que se le dé una consecución a los objetivos planteados por las diferentes empresas, por último se tiene el margen, el cual destaca todas las ventajas resaltando el valor de los costos y el valor total adquirido.

Por otra parte la cadena de valor también ayuda a determinar las actividades que permiten generar una Ventaja Competitiva frente a la competencia, es allí donde los clientes toman una decisión de que alternativa tomar pues evalúan los valores de cada competencia buscando siempre un mayor beneficio. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además deben ser complementarias. El

conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio.

1.4.10 Sistema trazabilidad

Trazabilidad es un término que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Para la International Organization of Standardization (ISO), la trazabilidad es la propiedad del resultado de un valor estándar, que puede relacionarse con referencias específicas a través de una cadena continua de comparaciones. En otras palabras, la trazabilidad está compuesta por procedimientos pre- establecidos que permiten conocer la trayectoria de un producto, desde su nacimiento hasta su ubicación actual en la cadena de suministros.

Es posible distinguir entre dos tipos de trazabilidad cuando se busca conocer el estado de un producto que circula dentro de una cadena logística. La trazabilidad interna actúa sobre los procesos internos de una empresa y tiene en cuenta la composición del producto, su manipulación, las maquinarias utilizadas y otros factores. La trazabilidad externa, por su parte, añade otros elementos o indicios para externalizar los datos de la traza interna. La trazabilidad, en definitiva, se basa en el registro de los indicios que deja un producto mientras transita por la cadena antes de llegar al consumidor final. Actualmente se trabaja para el desarrollo de un formato estándar que permita compartir y transmitir la trazabilidad de manera sencilla.

La intención es conseguir la capacidad de reconstruir la historia y el recorrido de cada producto, identificando el origen de sus componentes, las características de los procesos aplicados y la distribución y localización final del producto. Esto permite aumentar la calidad del mismo y el valor para el cliente final. La tecnología, con la integración entre redes de comunicación, Internet, la

conectividad inalámbrica, el rastro satelital y el software especializado, contribuye a mejorar la trazabilidad

1.4.10.1 Sistema de trazabilidad

Un sistema de trazabilidad es un conjunto de disciplinas de diferente naturaleza que, coordinadas entre sí, nos permiten obtener el seguimiento de los productos a lo largo de cualquier cadena del tipo que sea.

Si entendemos como trazabilidad a: "un conjunto de procedimientos pre - establecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto, o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros, en un momento dado y a través de unas herramientas determinadas", un sistema de trazabilidad deberá de estar compuesto por:

- Sistemas de identificación
- Sistemas para la captura de datos

Se define lo que es un ítem, agrupaciones de ítems y agrupaciones de agrupaciones:

- Ítem: es la unidad mínima, indivisible, que tiene un sentido de venta a usuario final o de control.
- Agrupación de Ítems: es la unión de varios ítems, agrupados y unidos bajo algún tipo de embalaje y que se mueven de forma unitaria. Tiene un sentido de venta a distribuidor o intermediario.
- Agrupación de Agrupaciones: es la unión de varias agrupaciones, que se mueven juntas bajo algún tipo de embalaje y que se mueven de forma unitaria. Tiene un sentido de transporte.

1.4.10.2 Identificación de productos

Los sistemas de identificación de productos, mercancías, bultos, etc., sirven para dar una matrícula a cada uno de los "ítems", "cajas" o "palets" de los que se quiere registrar su trazabilidad, lo que obligará a establecer un sistema que permita reconocer a cada uno como único y así poder construir su trazabilidad a lo largo de la cadena. En los productos alimenticios que provienen del campo, será imprescindible conocer la procedencia, finca, partida, variedad, fecha y hora de recolección, que será asignada en el momento de recibir el producto en la zona de producción.

Para identificar productos, tanto ítems, cajas o palet, será necesario:

- Escoger que sistema de codificación utilizar , dependerá del sector o cadena de suministro a la que pertenece, la universalidad que se quiere abarcar (trazabilidad interna o externa) y los sistemas de codificación como EPC, GS1-13, GS1-128, Code 39, u otros
- El sistema que se está imponiendo y que acabará sustituyendo al código de barras, son los TAG de RFID que a diferencia del sistema anterior, permite lecturas a distancias de hasta 6 metros con Etiquetas RFID pasivas y hasta 12 m. con TAG activos
- Utilizar el hardware adecuado para ello dependerá del sistema de codificación escogido, la naturaleza del producto, el grado de automatización requerido. Se utiliza, impresión directa, o con etiquetas, o con RFID, u otros

1.4.10.3 Sistemas para la captura de datos

Una vez identificados los productos se pueden utilizar los datos para ir añadiendo información con el fin de ir construyendo la traza de dicho producto. También captar datos en un momento dado de la cadena, para conocer la información que tiene acumulada el producto.

Así, se necesita un sistema de captura de datos para:

- Captar información relevante para adicionar al producto dependerá del sector y de la normativa a seguir, los sensores de estado como temperatura, humedad, u otros y lectores de acordes, antenas RFID, u otros.
- Captar la información del producto para actuar sobre él o saber que es dependerá del objetivo a perseguir con lectores de códigos de barras, ópticos o lectores RFID

1.4.10.3.1 Software para la gestión de datos

Teniendo los productos identificados y los sistemas para poder capturar datos, queda el qué hacer con los datos capturados y cómo gestionarlos. Aparecen aquí los aplicativos que son capaces de guardar la traza de los productos y gestionar sus datos con múltiples fines diversos. Básicamente se tienen las siguientes opciones:

- Que el software de trazabilidad lo proporcione una empresa especializada en ello y que proporcione un sistema independiente del sistema de gestión empresarial

-
- Que el software de trazabilidad lo proporcione una empresa especializada en ello, pero que se comunique en ambos sentidos con su sistema de gestión empresarial
 - Que el software de trazabilidad lo proporcione la propia empresa que desarrolla el software de gestión empresarial

Escoger cuál es el camino adecuado no es fácil, pero compañías tan importantes como Oracle, Microsoft e Intel han desarrollado sus productos para que sea posible interaccionar entre diversas plataformas informáticas, por lo que la opción por la que se decantan las grandes aplicaciones de trazabilidad como:

1.4.10.3.2 Datos a registrar

Los datos que se tienen que registrar para obtener la trazabilidad de cualquier producto, dependen de qué tipo de producto, en qué sector y cuáles son los requerimientos del usuario final. Tampoco hay que olvidar las legislaciones vigentes en materia de trazabilidad y seguridad de los productos que rigen en el mercado donde deben ir destinados los productos.

2 CONTEXTUALIZACION DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA

En 1949 Almacenes EXITO S.A. abrió sus puertas en Medellín en un local de cuatro metros cuadrados y con un capital de quince mil pesos colombianos. En aquel entonces ofrecía retazos, saldos y cobijas, bajo un lema que siempre ha sido bandera: "Comprar bien, para vender bien y pagar bien". Bajo la orientación y guía de sus fundadores, la compañía fue ampliando sus instalaciones hasta ocupar, a mediados de la década del 60, una manzana entera del populoso sector de Guayaquil en Medellín. Desde aquel momento se caracterizó por la venta de las mejores telas y confecciones de la ciudad, a precios sin competencia en el mercado.

En 1972 innovó con un formato o modelo de venta en un sitio que para la época era revolucionario (el combo), pues mezclaba las telas y confecciones con las variedades y los productos de supermercado. Así, con la consigna de precios bajos, surgió el nuevo almacén de la calle Colombia y comenzó el crecimiento de la cadena. Luego en 1974 se abrió el almacén Poblado y en 1981 el almacén Envigado.

En 1989 la organización dio un paso histórico al inaugurar el primer almacén en Bogotá (EXITO Calle 80), con magníficos resultados. Para 1992 se llevó a cabo la apertura del almacén de San Antonio en el centro de Medellín. En 1994 se abrió el segundo almacén de Bogotá (EXITO Norte), y para el primer trimestre de 1995 inició operaciones el tercero (EXITO América). Desde 1994, la compañía inició un proceso de apertura accionaria y viene desarrollando una estrategia de crecimiento y consolidación para enfrentar los retos de la entrante competencia internacional.

En octubre del año 2000, el EXITO se abrieron las puertas de un nuevo punto de venta en Bogotá, el almacén Colina, considerado como uno de los hipermercados más modernos y completos del país. En la asamblea de marzo de 2001 algunos accionistas de CADENALCO solicitaron a su junta directiva estudiar el proceso de fusión con EXITO. Así, fue llevada a cabo la valoración de las empresas y las asambleas extraordinarias de accionistas de ambas compañías, reunidas en agosto 31 de 2001, dan la aprobación para que se continúe con la fusión. De este modo, el 1 de noviembre de 2001, la Supervalores entregó el último aval para finiquitar la unión, y el 9 de noviembre se realizó la firma de la escritura pública, con su posterior registro en Cámara de Comercio, para culminar todos los pasos necesarios para consolidar una sola compañía: Almacenes EXITO S.A., que en adelante operaría las cadenas EXITO, LEY, POMONA, LA CANDELARIA y OPTIMO.

Para el año 2001 iniciaron operación comercial tres hipermercados: EXITO Country y EXITO Villa Mayor, en la capital del país, y el EXITO Bello, al norte del Valle del Aburrá. Igualmente los supermercados POMONA actualizaron su imagen y abren un nuevo punto de venta: POMONA Calle 110, en Bogotá. Por su parte los Almacenes LEY, la cadena de comercio con más trayectoria en el país, 80 años, cambió su imagen y emprendió un ambicioso proyecto con el objetivo de renovar y actualizar todos sus puntos de venta, para consolidar de esta forma una potente cadena de supermercados colombianos. Su cambio concreto se ha venido observando desde finales de 2002 donde los almacenes Súper Ley se vuelven LEY, se denota cambio de imagen corporativa, se cambia de logo, se hace remodelación de los puntos de venta y se genera internamente la política de selección de surtido.

El primer almacén que abrieron con este concepto fue el LEY Avenida Panamericana en Popayán, un almacén totalmente nuevo que proyecta en todos sus espacios, el sueño de renovación LEY. El 2001 culminó para la empresa fusionada con ventas cercanas a los \$3.2 billones, y una utilidad de \$60 mil millones que representan el 2% del total de las ventas.

Con la alianza estratégica CADENALCO – ÉXITO se crea la gran cadena empresarial ÉXITO S.A

2.2 ASPECTOS CORPORATIVOS DE ALMACENES ÉXITO S.A.

Misión

Trabajamos para que el cliente regrese

Visión

Mega: una meta grande y ambiciosa

En el 2015 el Grupo Éxito tendrá resultados superiores en:

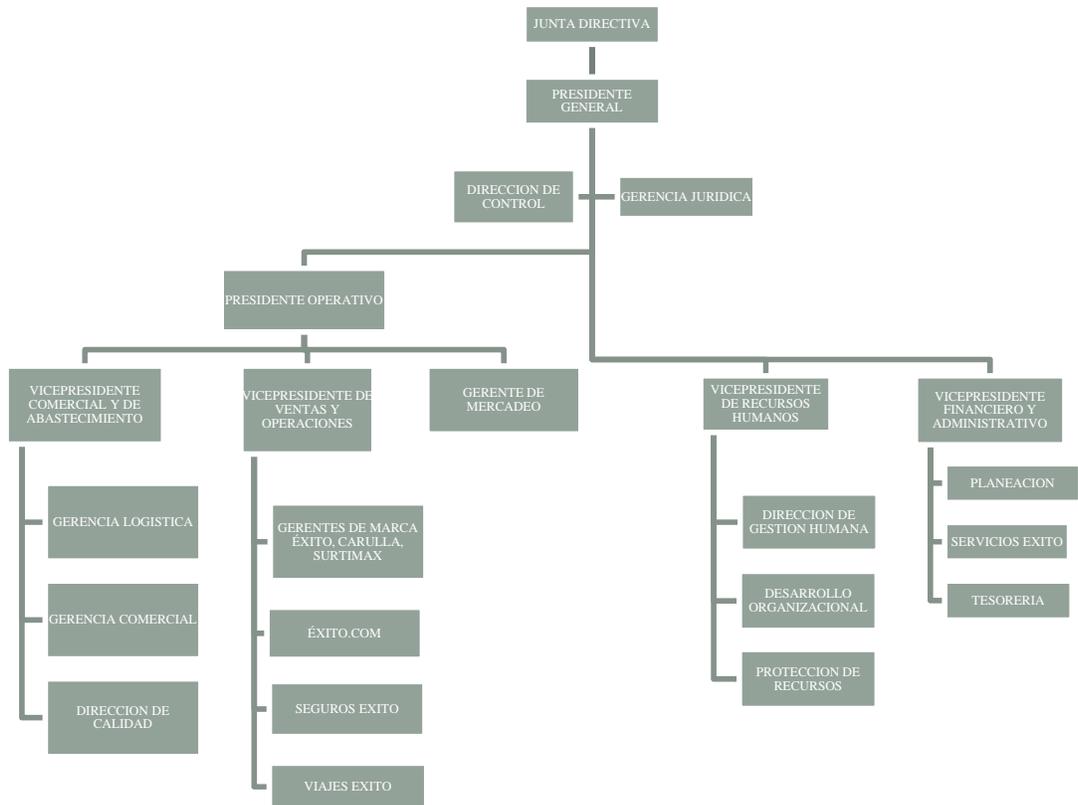
Perspectiva financiera:

- Ingresos
- ROCE (Retorno sobre capital empleado)

Perspectiva cliente/mercado:

- QSA (Auditoría en la calidad del servicio)
- Participación en el mercado

Figura 1. Organigrama



Fuente: Grupo Empresarial Almacenes ÉXITO S.A.

Valores

Valores: guían nuestras conductas y comportamientos

Servicio:

Brindamos a los demás y a la sociedad un servicio amable y con efectividad y conocimiento.

Trabajo en equipo:

- Nos brindamos apoyo mutuo, construimos equipos efectivos y nos dirigimos hacia un mismo norte.
- Trabajamos por el resultado de la compañía por encima del individual.

Simplicidad:

-
- Hacemos las cosas bien, con eficiencia y sin complicarnos. “¿Para qué complicarlo, si lo podemos hacer simple?”

Innovación:

- Ideamos continuamente nuevas y mejores maneras de desarrollar nuestro trabajo.

2.3 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS MARCAS PROPIAS

La unidad estratégica de negocio se consolida como marca propia en la cadena y surge por las siguientes razones:

Auge de la venta al menudeo por medio de autoservicio (retail) por la marca propia: se genera un crecimiento en autoservicios u operadores logísticos vendedores de mercancía al detal. Lo que significa comprar al por mayor para vender al menudeo y obtener mayor rentabilidad.

Aceptación y conocimiento por parte del consumidor de la marca propia: la marca propia empieza a consolidarse como una de las de mayor posicionamiento de la elección de compra del consumidor debido a que tiene respaldo y garantía por parte de la cadena de almacenes. Se manifiesta lo anterior en el buen nombre y la trayectoria de las cadenas a través del tiempo.

Mayores intereses por parte de los proveedores en la fabricación de la marca propia: al fabricar la marca propia, los proveedores no sólo ubican su producto con su marca en el mercado, sino que a la vez aumenta el volumen de ventas a través de la marca del almacén, lo cual aumenta de la utilización de la capacidad instalada de la empresa.

La crisis económica como una gran oportunidad: a partir de la crisis las cadenas se ven en la obligación de ofrecer otras opciones a sus clientes marcadas por el factor dinero. Ante la crisis, las marcas nacionales han reaccionado aumentando

su actividad promocional y/o disminuyendo sus precios en especial las segundas y terceras marcas.

La capacidad de adquisición disminuida hace que los consumidores decidan comprar aquellos productos de menor precio y más cuando se ofrece la misma calidad ya que la marca propia representa un ahorro del 10% sobre las otras marcas. Otro aspecto es que la marca propia se convierte en estrategia de fidelización del cliente a través del precio.

2.3.1 Objetivos de la Unidad Estratégica de Marcas Propias

- Convertir la filosofía de las marcas propias en un valor corporativo: volver la marca propia en una opción de acercamiento y respeto de la cadena hacia el cliente. La marca propia se convierte en filosofía de la cadena, genera mayor posicionamiento de marca del almacén y ofrece opciones de compra de productos de excelente calidad y precio mas bajo, lo que genera acercamiento, fidelización y posicionamiento.
- Garantizar niveles de calidad predefinidos frente a los líderes: Se establece como regla que la marca propia entra a competir en el mercado con las mejores características de estándares de calidad establecidas. .
- Garantizar imagen de marca consistente a través de las diferentes categorías de productos: Posicionar el producto de la marca propia en todas las categorías posibles a través del desarrollo de nuevas propuestas de promoción. Lo que significa generar en el consumidor alternativas diferentes a la promoción tradicional como la toma de marcas propias consistentes en hacer descuentos de los productos y transferirlo al público durante cuatro veces al año.
- Mantener criterios de exhibición y comercialización por categoría asociada a cada cadena: Consiste en diferenciar la marca de cada uno de los almacenes que conforman el grupo empresarial ÉXITO.

-
- Garantizar a través del tiempo el cumplimiento de la calidad y normas legales en términos de producto y proveedor: Todo contrato previamente a su ejecución es revisado y aprobado por la unidad jurídica de la empresa, lo que garantiza el cumplimiento de ambas partes de todo lo consignado en el mismo.
 - Propender por desarrollar y respaldar a los proveedores nacionales: el 80% de los productos elaborados para la marca propia son provenientes de empresas nacionales.
 - Mantener el diferencial de precio planteado con relación al líder: Se presupuesta que siempre el producto de marca propia tenga un precio preferencial menor comparado con la marca ubicada en el primer lugar de ventas en el almacén. Se maneja un rango del 15 al 20% de diferencial de los precios.

2.3.2 Estrategias permanentes

- La calidad percibida de la marca propia mínimo debe ser igual al líder.
- Estandarizar e implementar el programa de control de calidad previo y posterior a lanzamientos tanto a proveedores como a productos.
- Garantizar las normas definidas por las entidades gubernamentales en términos de producto y proveedor.
- Desarrollar manual de imagen de marca.
- Desarrollar manual de criterios de exhibición para cada formato en cuanto a tipos de exhibición, participación de la exhibición por categorías, material de publicidad en el punto de venta (POP), relación marca líderes y sustitutas, infraestructura de cada formato, parámetros de comunicación en cada uno de los medios de comunicación de cada cadena.

3 MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA ORIENTACIÓN DE PROCESOS EMPRESARIALES DE LOS PROVEEDORES DE LAS MARCAS PROPIAS DE ALMACENES ÉXITO S.A

Se propone una guía de modelo de gestión sencillo y de fácil aplicación, donde la calidad es el componente transversal de todos procesos; fundamentado en dos plataformas; una de carácter Misional u operativo que se desarrolla desde la definición o análisis una Misión clara y coherente que permita desarrollar sistémicamente los siguientes elementos: objetivos empresariales, definición de valores y principios, formulación de la política y objetivos de calidad, la construcción de los mapas de procesos que va hasta el diseño de indicadores e índices de gestión y por último la descripción de los puestos de trabajo. Otra plataforma que desarrolla la guía de los elementos visionales, que orienta estratégicamente la definición de objetivos estratégicos, estrategias y proyectos en forma lógica y consecuente entre ellos.

La siguiente tabla muestra esquemáticamente los elementos que conforman cada una de las dos plataformas que componen la guía para el modelo de gestión.

Tabla 1: Modelo de Gestión de Calidad

Modelo de gestión de calidad	
Plataforma Misional (operativa) Sostenibilidad empresarial	Plataforma Visional (estratégica) Proyección empresarial
• Misión	• Visión
• Objetivos empresariales	• Objetivos estratégicos
• Valores y principios	• Estrategias
• Política de calidad	• Proyectos
• Mapa de gestión	
• Funciones y perfiles	

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

A continuación se describe cómo intervenir cada uno de los elementos que integran las plataformas Misional y Visional. Se requiere involucrar todos los que hacen parte de la organización en la identificación y evaluación tanto de competencias en la plataforma Misional como de factores en la plataforma Visional. Este trabajo requiere de la aplicación de una metodología guiada donde se detalle la forma de evaluación y la selección de variables y se oriente sobre la construcción de métodos de evaluación.

3.1 PLATAFORMA MISIONAL

Esta plataforma interviene, analiza y profundiza en la Misión de la empresa; es decir, indica su sentido o razón de ser. Refleja lo qué es hoy la organización y confirma su operatividad, la forma en que debe generar suficientes recursos que garanticen su sostenibilidad y también la rentabilidad necesaria para atender a nuevas pretensiones.

La plataforma misional consta de los siguientes elementos: la misión de la empresa, los objetivos empresariales, los valores y principios de la organización, la política y objetivos de calidad, el mapa de procesos y descripción de puestos de trabajo.

Toda la plataforma se visualiza en la siguiente tabla.

Tabla 2: Plataforma Misional

Plataforma Misional	
Elementos	Líneas operativa
Misión	<ul style="list-style-type: none"> • El satisfactor – Producto
	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado
	<ul style="list-style-type: none"> • El cliente
	<ul style="list-style-type: none"> • La tecnología – conocimiento
	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso financiero
	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano
Objetivos empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • Sostenibilidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Tabla 3: Plataforma Misional

Plataforma Misional	
Elementos	Líneas operativa
Valores y principios	<ul style="list-style-type: none"> Listado y forma de aplicación de los valores
Política de calidad Reglamento interno de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> A qué se dedica la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente
	<ul style="list-style-type: none"> Norma de aplicación
	<ul style="list-style-type: none"> Mejora continua
Mapa de gestión	<ul style="list-style-type: none"> Niveles
	<ul style="list-style-type: none"> Procesos
Descripción de puestos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación de los puestos de trabajo, funciones y perfiles de los responsables

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

A continuación se desarrolla cada uno de los elementos que componen la plataforma misional.

3.1.1 Misión

En la misión formulada se analizan y se evalúan las siguientes competencias para definir debilidades y fortalezas que están involucradas en el alcance de los objetivos misionales o empresariales:

- El satisfactor – Producto o servicio: evalúa el producto o servicio que ofrece o quiere ofrecer la empresa. Especifica sus características y elementos diferenciadores y competitivos.
- El mercado: define sector o plaza en la que actúa la empresa, lo describe y analiza. En este análisis misional se definen: identidad corporativa e imagen corporativa y su posición actual en el mercado.
- El cliente: define tipos de clientes: comprador, consumidor y potencial y de acuerdo con sus características la forma para abordarlo (se diseña tabla)
- La tecnología – conocimiento: analiza y define las herramientas técnicas necesarias para que los procesos sean eficientes y sistematicos.
- Recurso financiero: se analizan y evalúan todos los componentes financieros empresariales necesarios para la operatividad de la empresa.
- Recurso humano: analiza las formas de dirección y las habilidades del recurso humano necesarias para el alcance la Misión.

Luego de identificar y analizar los componentes básicos para el cumplimiento de la Misión e identificar claramente las fortalezas y debilidades, la misión debe estar tan bien definida y formulada que puede dar respuesta inmediata a los siguientes interrogantes:

- ¿En qué nos diferenciamos?
- ¿Quiénes somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?

- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

3.1.2 Objetivos empresariales

En la Misión se deben identificar explícitamente los objetivos empresariales, los cuales se convierten en la guía para la operatividad empresarial y el enfoque de sus competencias. Al definir los objetivos empresariales se deben articular las competencias y su impacto para alcanzar la sostenibilidad, el crecimiento y rentabilidad.

Mínimo deben definirse dos objetivos empresariales que conlleven al alcance de alguno de las líneas de sostenibilidad, crecimiento y rentabilidad y a su vez orientarlos a que éstos den bases para definir los valores y principios, las políticas de calidad, los niveles empresariales y procesos empresariales.

Se visualiza en la tabla siguiente:

Tabla 4: Formulación de objetivos empresariales

Objetivos Empresariales	
Líneas de acción empresarial	Objetivos empresariales
Sostenibilidad	•
	•
Rentabilidad	•
	•
Crecimiento	•
	•

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Se orienta a continuación lo que debe buscar para la empresa cada uno de los objetivos en función del logro de la Misión.

- **Objetivos de Sostenibilidad:** permite darle equilibrio a la empresa. Se establece a través de la eficiencia administrativa. Orienta la gestión del nivel operativo o de apoyo de la organización.
- **Objetivo de Rentabilidad:** busca darle desarrollo a la empresa en el tiempo. Orienta la gestión de desarrollo y da movimiento al primer nivel de los mapas de gestión.
- **Objetivo de Crecimiento:** se fortalece en el segundo nivel de los mapas de gestión, donde se orienta cómo va a crecer la empresa desde sus productos o servicios, el mercado y desarrollo investigativo. Plantea divergencias y convergencias según sean las tácticas empresariales.

3.1.3 Valores y principios empresariales

Los valores se identifican en función del alcance de los objetivos empresariales y se particularizan en la definición clara y específica de los principios, normas o patrones que los hace singulares para cada organización, son una guía de las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos empresariales. Generalmente los valores, las normas y los patrones de comportamiento necesitan ser aprendidos a través de la socialización organizacional.

Tabla 5: Definición de valor y principios

Valores y principios empresariales	
VALORES (ejemplo de valores establecidos)	PRINCIPIOS (Forma de apropiarse específicamente del valor para la empresa)
Responsabilidad	
Cumplimiento	
Honestidad	

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Cada empresa especifica mínimo tres valores que considera fortalecen el alcance de sus objetivos empresariales.

3.1.4 Políticas empresariales

Las políticas empresariales se adoptan en esta guía como una de las formas para alcanzar los objetivos empresariales y suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal

La política empresarial debe tocar todas las áreas funcionales, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos. Se recomienda para efectos de formalización incluirla en el Reglamento Interno de Trabajo. Si éste no existe se debe constituir y si ya está establecido y socializado debe estar en permanente actualización.

3.1.4.1 Política de Calidad

La Política de Calidad debe en 4 breves pasos mostrar la esencia de su estructura, explícitamente planteada en un documento auditable ya sea por los auditores internos de la empresa o por externos en busca de una certificación, inclusive por el cliente, por este motivo este documento debe ser entendido en todos los niveles.

Se plantean los pasos para realizar una buena formulación de la política de calidad.

3.1.4.1.1 Pasos para formular la política de Calidad

- ¿A qué nos dedicamos? (se deriva de la Misión) Como primer punto se requiere una clara explicación del giro y dedicación de la empresa
- Satisfacción del cliente- (¿Qué se quiere lograr?) La satisfacción del cliente es la esencia de toda organización, un cliente satisfecho permite el crecimiento y ampliación de los beneficios de la empresa. Se especifica que satisface la empresa: necesidad, gusto, deseo o preferencia y se describe cómo se satisface cada uno de ellos.
- Norma de aplicación (¿Bajo qué método se trabaja?) Se recomienda mencionar la norma de aplicación que esté usando la empresa para promocionar sus logros y métodos de trabajo. Puede además, plantear la o las herramientas administrativas se orienta la gestión. Se relacionan en el siguiente ejemplo: Buscando la excelencia de nuestros productos basados en los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y el cumplimiento de los objetivos de calidad
- Mejora continua: Es importante mencionar que se trabaja mediante un proceso denominado mejora continua, la mejora continua es crecer y mejorar

pero de forma imparable, el estancamiento no permite nunca la mejora continua.

3.1.4.1.2 Formulación del objetivo de la política de calidad

El objetivo de la Política de la Calidad debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendido sin dificultad. El objetivo supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundido interna y externamente.

El objetivo es específico para cada empresa y ajustado a las necesidades y expectativas de sus clientes. Como contenido, es bueno que se haga referencia a:

- La satisfacción del cliente
- La competitividad
- Los recursos

3.1.5 Mapa de gestión de procesos

El mapa de procesos ofrece una visión general de la operatividad de la empresa, en él la empresa muestra sus niveles y procesos define para cada uno de ellos los objetivos, que son la guía para navegar de quienes tienen a cargo su responsabilidad o hacen parte de su operatividad.

Los mapas de procesos dan respuesta a tres niveles: nivel estratégico, nivel operativo y nivel de apoyo.

3.1.5.1 Identificación de niveles

Cada nivel empresarial cumple un objetivo empresarial. Básicamente se plantean en el mapa de procesos tres niveles, un primer nivel denominado en muchos casos de desarrollo, que generalmente se compone de procesos que apuntan al alcance de la eficacia empresarial, el cual se caracteriza por el impacto de la marca o filosofía empresarial en el mercado.

El alcance del primer nivel va desde el establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos para los procesos, definición de las líneas de comunicación empresarial, disposición de recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos empresariales y control permanente de la eficiencia, eficacia y efectividad de todos los niveles y procesos empresariales, hasta orientar la formulación de la plataforma Visional y organizar los recursos estratégicos para el alcance de ésta.

La composición del primer nivel generalmente define procesos que trazan líneas de identidad empresarial y orientan la gestión de los niveles clave y de apoyo.

Los procesos del nivel básicamente identificados para cualquier tipo de empresa son:

- Planeación empresarial
- Representación legal.
- Encargo social

En la siguiente tabla se describe cada proceso del nivel 1.

Tabla 6: Descripción de procesos nivel 1

Descripción de procesos nivel 1		
Nivel 1	Procesos	Subprocesos y/o actividades
Desarrollo operativo	Planeación	Planeación administrativa
		Planeación financiera
		Gestión de la marca y lineamientos de comunicación
	Representación Legal	Creación de órganos de gobierno
		Políticas organizacionales y estatutos
		Alianzas estratégicas
	Encargo Social	Articulación de procesos con planes de desarrollo comunitarios
		Fortalecimiento del ADN empresarial

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Un segundo nivel denominado clave o misional, ya que en él se desarrollan procesos relacionados directamente con el producto o servicio que se ofrece, generalmente los procesos que lo conforman son: proceso de producción, proceso de investigación y desarrollo y proceso comercial.

Tabla 7: Descripción de procesos nivel 2

Descripción de procesos nivel 2		
Nivel 2	Procesos	Subprocesos y/o actividades
Clave – misional	Producción	Diseño de producto o servicio
		Producción
		Gestión de producto o servicio
	Investigación y desarrollo	Diseño de líneas de investigación y desarrollo
		Investigación formativa
	Comercialización y mercadeo	Negociación
		Mercadeo y ventas

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

El tercer nivel se denomina de apoyo, sus procesos están orientados en gran medida a la sostenibilidad empresarial y búsqueda de eficiencia empresarial, sus indicadores son más cuantitativos que cualitativos y busca siempre objetivos de optimización de los recursos empresariales. Algunos de sus procesos básicos son: recurso humano, recurso financiero, recurso físico e infraestructura y recurso tecnológico. Estos procesos toman nombre en la estructura organizacional como: gerencias o direcciones de recursos humanos, recursos financieros, recursos físicos e infraestructura y recursos tecnológicos

Tabla 8: Descripción de procesos nivel 3

Descripción de procesos nivel 3		
Nivel 3	Procesos	Subprocesos
Apoyo administrativo	Gestión Financiera	Presupuestos
		Tesorería
		Contabilidad
		Nomina
	Gestión de recurso humano	Ingreso de personal
		Permanencia de personal
		Retiro de personal
	Gestión de recurso físico e infraestructura	Compras e inventarios
		Proyectos de infraestructura
		Servicios generales
		Archivos e información documental
	Gestión tecnológica	Administración de equipos
		Administración de programas
		Servicios informáticos

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

3.1.5.2 Caracterización del nivel

Cada nivel se debe caracterizar de la siguiente manera:

- Definición de la función del nivel: requiere dar denominación al nivel, plantear el objetivo macro, definir su alcance estableciendo las relaciones verticales y horizontales y la forma cómo lo afecta las decisiones en cada nivel y los procesos de otros niveles, definir responsable del nivel y esquematizar el mapa de gestión.

-
- Composición del nivel: procesos y subprocesos para alcanzar el objetivo del nivel: requiere determinar la estructura del proceso e Identificar los subprocesos, hacer la descripción de cada subprocesos y nombrar su dirección.
 - Seguimiento y control de nivel: el responsable del nivel establece indicadores para cada uno de los procesos, que se agrupan en indicador de eficiencia que mide el logro de la optimización de los recursos dados para el alcance de los objetivos propuestos en cada uno de ellos y el comportamiento de los índices en cada actividad o acción; indicador de eficacia que mide el impacto de las actividades o acciones realizadas en cada uno de los procesos o subprocesos.

Se diseñan las siguientes tablas para facilitar la aplicación

Tabla.10: Definición del Nivel

Definición del Nivel			
Nivel:			
Denominación:			
Objetivo del nivel			
Procesos	Definición	Alcance	Responsable

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Tabla 11: Composición del nivel

Composición del nivel				
Nivel	Procesos	Subprocesos	Dirección	

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Tabla 12: Seguimiento y control del nivel:

Seguimiento y control del nivel:					
Nivel	Proceso	Responsable	Indicador	Acción correctiva	Periodicidad de revisión
N1	N1P1		N1P1E1		
			N1P1E2		
	N1P2		N1P2E1		
			N1P2E2		
	N1P3		N1P3E1		
			N1P3E2		
N2	N2P1				
	N2P2				
	N2P3				

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Tabla 13: Seguimiento y control del nivel:

Seguimiento y control del nivel:					
Nivel	Proceso	Responsable	Indicador	Acción correctiva	Periodicidad de revisión
N3	N3P1				
	N3P2				
	N3P3				
	N3P4				

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

3.1.5.3 Caracterización de procesos, subprocesos, actividades, acciones y procedimientos

Para empezar se define:

- Nombre del proceso:
- Objetivo del proceso:
- Descripción del proceso:

Al tener definido lo anterior se hace una amplia descripción de los subprocesos que conforman el proceso como lo requiere la tabla siguiente:

Tabla 14: Caracterización de procesos

Caracterización de procesos			
Subproceso	Responsable	Alcance	Definiciones
1.			
2.			
3.			

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Como siguiente paso de la guía se completa la siguiente tabla que determina el número de actividades y acciones de los subprocesos. Cabe anotar que cuando un subproceso contempla más de 7 actividades se debe pensar en plantear otro subproceso para el proceso y revisar si existen actividades repetidas o que falten en otro proceso.

Tabla 15: Descripción de actividades de cada subproceso

Descripción de actividades de cada subproceso			
Actividades del subproceso	Responsable	Acciones	Procedimiento
A1		Planeación	
		Realización	
		Control y seguimiento	
A2		Planeación	
		Realización	
		Control y seguimiento	
A3		Planeación	
		Realización	
		Control y seguimiento	

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Se organizan las actividades de los procesos o subprocesos de acuerdo con su propósito y se numeran las acciones a realizar en cada una de ellas. Se recomienda por calidad que no se formule más de cuatro acciones para cada una de las actividades con el fin de no saturar a la empresa de índices en cada actividad. Cuando se presenta este tipo de situación debe realizarse una reingeniería en el proceso donde se revise la duplicidad de actividades o puestos de trabajo.

En la descripción del procedimiento se detalla quién, cómo, cuándo y dónde se realiza la acción, se diseña la siguiente tabla para canalizar la información de las acciones e iniciar el proceso de formulación de índices e indicadores de medición y control de actividades y de procesos.

Tabla 16: Especificación de información

Especificación de información					
Actividad	Acción	Información de entrada	Fuente de información	Información de salida	Documento
1.	P				
	E				
	SC				
2.					
3.					
4.					

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Tabla 17: Índices

Índices					
Actividad	Acción	Índice	Unidad de medida	Interpretación del índice	Clasificación del índice
	P				
	E				
	SC				

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Los índices que conforman los indicadores son los siguientes:

Tabla 18: Indicador de eficiencia

Indicador de eficiencia				
Índice	Significado	Información de entrada	Unidad de medida	Ecuación matemática
R.H	Número de Personas necesaria para el desarrollo de la actividad.	Presupuesto	Número de personas	<u>Real ejecutado</u> Presupuesto
RT	Maquinaria y equipo necesario para el desarrollo de la actividad	Presupuesto	Número de máquinas utilizadas	<u>Real ejecutado</u> Presupuesto

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Tabla 19: Indicador de eficiencia

Indicador de eficiencia				
Índice	Significado	Información de entrada	Unidad de medida	Ecuación matemática
Tiempo:	Horas o tiempo utilizado en el desarrollo de la actividad	Presupuesto	Número de horas	$\frac{\text{Real ejecutado}}{\text{Presupuesto}}$
Costos:	Valor de dinero presupuestado para el desarrollo de la actividad	Presupuesto	Unidad monetaria Pesos	$\frac{\text{Real ejecutado}}{\text{Presupuesto}}$

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Los índices establecen los indicadores de Eficiencia, eficacia y efectividad de cada uno de los procesos cuando se han establecido y ponderado en cada uno de los niveles, procesos y actividades.

La siguiente gráfica muestra un ejemplo metodológico de un indicador de eficiencia derivado de los índices.

Tabla 20: Aplicación del indicador de eficiencia

Actividad 1						
Índice Recursos	% Ponderado	Presupuesto	Real Ejecutado	% Real Ejecutado	% Real ponderado	Diferencia
Humano	25%	5 personas	4 Personas	80%	20%	5%
Técnico	15%	3 Comput.	3 Comput.	100%	15%	0%
Tiempo	25%	200 horas	180 horas	90%	22.5%	2.5%
Costos	35%	1.300.000	1.200.000	92%	32.2%	2.8%
TOTAL	100%				89.7%	

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Su metodología es la siguiente: cada proceso establece un indicador ya sea de eficiencia, la eficacia y la efectividad en algunos casos. Cada una de las actividades formula sus acciones de planeación, de ejecución y de seguimiento y control, a su vez el protocolo empresarial y la guía orienta para identificar y definir cada uno de los procedimientos y a su vez cada uno de ellos define los recursos necesarios para su realización, es en este momento donde se identifican los índices que sumados en cada actividad se ponderan para el indicador final de eficiencia si tiene que ver con los recursos utilizados, de eficacia que determina el resultado e impacto de cada acción para la actividad o de efectividad si esta articulado a algún proyecto de la plataforma Visional.

Para el caso de la eficacia, se identifican índices de carácter cualitativo como son: la calidad, el cumplimiento, la comunicación, la confiabilidad, la comodidad y la pertinencia, a su vez el responsable del proceso que involucra la actividad define con quien la ejecuta sus ponderados y presupuestos.

Tabla 21. Aplicación del indicador de eficacia

Actividad 1						
Índice	% Ponderado	Presupuesto Satisfacción	Real ejecutado	% Real Ejecutado	% Real ponderado	Diferencia
Calidad	30%		230	92%	27.6%	2.4
Cumplimiento	15%		185	74%	11.1%	3.9
Comunicación	20%		200	80%	16%	4
Confiabilidad	20%		216	86.4%	17.28%	2.72
Comodidad	15%		170	68%	10.2%	4.8
TOTAL	100%				82.18	

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

La siguiente figura muestra el condensado o cuadro de control que el responsable del proceso debe presentar a su jefe inmediato o responsable del nivel donde se ubica.

3.1.6 Descripción de puestos de trabajo

Corresponde a la acción de detallada de diseñar los manuales de funciones y procedimientos, información que se sustrae en gran medida de la elaboración de los procedimientos estipulados en los mapas de gestion, desde la descripción de cada uno de los niveles y la especificación de cada uno de los procesos a través de las actividades y acciones. Lo anterior permite generar una articulación directa de toda la plataforma misional llevada hasta el grado mínimo de detalle.

Se genera de la estructura organizacional de cada uno de los niveles y describe la forma operativa de la empresa ya que especifica él que hacer en cada uno de los cargos y describe ampliamente el perfil de quien ocupa los diferentes cargos o puestos de trabajo.

3.1.6.1 Identificación del Cargo

Para iniciar se debe sintetizar el cargo en la siguiente tabla que muestra la ubicación real del cargo y da pie al manual de funciones y procedimientos.

Tabla 22. Identificación del cargo

Identificación del cargo	
Nivel	
Proceso	
Área	
denominación del cargo	
Actual ocupante	
Cargo del superior inmediato	
Propósito del cargo	
Ubicación estructural del cargo	

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

A continuación se describe que información debe ser planteada en cada uno de los recuadros de la tabla anterior.

- Nivel: hace referencia al nivel al que pertenece el cargo, este se nombra. Ejemplo: nivel estratégico, nivel clave o nivel de apoyo
- Proceso: especifica el proceso al que pertenece el cargo: Ejemplo: si es del nivel de apoyo el proceso puede ser financiero, recurso humano, recurso físico o recurso tecnológico.
- Área: nombre de la dirección a la que pertenece el cargo
- Denominación del cargo: se da el nombre del cargo el cual debe ser coherente con el proceso: ejemplo: si el cargo esta ubicado en el proceso de financiero el cargo debe estar denominado con alguna de las actividades que compone el proceso. Ejemplo: tesorero que corresponde a la actividad de tesorería, si es auxiliar, asistente o personal de apoyo la denominación del

cargo debe involucrar siempre el nombre de la actividad. Ejemplo: auxiliar de tesorería, Asistente de...

- Actual ocupante: nombre completo de quien ocupa el cargo en el momento de actualización.
- Cargo del superior inmediato: plantea el nombre del cargo del jefe inmediato para formalizar los canales de comunicación y establecer la orientación de indicadores de gestión.
- Propósito del Cargo: especifica por qué existe el cargo y que orientación tiene dentro de la estructura.
- Ubicación estructural del cargo: muestra en forma esquemática la ubicación del puesto de trabajo. Se anexa en este espacio parte de la estructura organizacional (organigrama)

3.1.6.2 Perfil del cargo

Luego para diseñar el perfil del cargo se requiere de la identificación de la siguiente información:

- Competencia: capacidad de una persona para desempeñarse en un empleo específico, interactuando en diferentes contextos, cumpliendo requerimientos de calidad, demostrando resultados esperados, aplicando los conocimientos, destrezas, valores, actitudes y aptitudes propios de su calidad profesional.
- Perfil Ocupacional: descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

Se diseña la siguiente tabla para mejorar la comprensión y proponer una guía de orientación de manual de perfiles.

Tabla 23. Perfil ocupacional

Perfil del cargo		
Nombre del cargo		
Jefe inmediato		
Nivel		
Proceso		
Subproceso		
Actividades		
Competencias del cargo	Competencias Laborales	
	Competencias Cognitivas	
	Competencias personales	

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Tabla 24. Perfil ocupacional

Perfil del cargo	
Formación académica Requerida	
Experiencia Laboral requerida para aplicar al puesto de trabajo	
Áreas de Conocimiento	
Habilidades Generales	
Funciones y procedimientos	

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

3.1.6.3 Utilidad de la descripción de los puestos de trabajo

Su utilidad dentro de la plataforma Misional no solo de tener la descripción de los puestos de trabajo, radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo o acciones correctivas planteadas desde los índices de las tablas de procedimientos, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer en calendario para la actualización de la información
- Designar un responsable para la atención de esta función.

3.2 Plataforma Visional

Esta plataforma profundiza y tangibiliza la visión de la empresa; es decir, indica claramente lo que quiere llegar a ser y representa su futuro, pero además ofrece las herramientas para alcanzar de forma medible el escenario al que se le apuesta. Hace de estos escenarios espacios alcanzables que apunten a su crecimiento y desarrollo en un período de tiempo establecido y define su direccionamiento estratégico.

La plataforma Visional consta de los siguientes elementos: La Visión, los Objetivos estratégicos, las Estrategias corporativas y los Proyectos como instrumento operativo de la estrategia. A continuación se muestran estos elementos en la tabla.

Tabla 25 Plataforma Visional

Plataforma Visional	
Elementos	Líneas de desarrollo
Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Económico
	<ul style="list-style-type: none"> • Político
	<ul style="list-style-type: none"> • Social
	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiental
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultural
	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológico
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación
	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura
	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividad
	<ul style="list-style-type: none"> • Productividad
	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

Tabla 26 Plataforma Visual

Plataforma Visual	
Elementos	Líneas de desarrollo
Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Agresiva
	<ul style="list-style-type: none"> • Competitiva
	<ul style="list-style-type: none"> • Conservadora
	<ul style="list-style-type: none"> • Defensa
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de los proyectos
	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento del proyecto
	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y formulación de proyecto
	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y gerencia de proyectos

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

3.2.1 La Visión

Debe especificar el escenario donde quiere llegar la empresa en un tiempo explícitamente definido, mostrar en forma tangible objetivos estratégicos de Adaptación, competitividad, cobertura, productividad

La visión se convierte en el eje estratégico de desarrollo organizacional y de ésta se derivan los ejes de desarrollo. Los ejes de desarrollo se visualizan claramente en la formulación de los objetivos estratégicos de la empresa.

3.2.1.1 Análisis de la visión

Se sugiere realizar las siguientes preguntas antes de entrar a formular la visión

- Lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

Se recomienda considerar los siguientes pasos para llegar a la definición de la visión:

- Confirmación de la declaración de la visión. Quienes desarrollan la visión deben decidir cuál será su declaración de la misma.
- Comprensión del impacto ambiental. Detectar las influencias del ambiente externo, importantes para el futuro de la Empresa. Revisando los hechos importantes del ambiente se desarrolla la comprensión sobre como accionar y descubrir las oportunidades de influir en él.
- Definición de los clientes. Definir los clientes que la empresa espera tener, diferentes a los que tiene en la actualidad.
- Selección de los grupos de servicios de la empresa, integrar aquellos que se desean generar, en este tema es necesario tener en cuenta algunas alternativas como: programas impulsados por el cliente, servicios impulsados

por la competencia, productos sustitutos que reemplazan a los existentes, productos impulsados por la tecnología, productos basados en alguna fortaleza de la Empresa.

- Estimación del potencial de la Empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica. Luego, es necesario definir el potencial de crecimiento en función de su velocidad
- Identificación de valores agregados; son un conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser de dos tipos: principales o secundarios, los primeros los suministra la Empresa, los secundarios se obtienen a través de proveedores de valor agregado.
- Selección de los valores agregados principales y secundarios. Si la empresa no posee los valores agregados para los productos que desea ofrecer, puede acudir a: subcontratación, creación de empresas temporales conjuntas, adquisición de otras empresas, inversiones para crear valor.
- Determinación de proveedores potenciales y las fuentes. Conociendo los valores agregados que se debe buscar, habrá que debatir ampliamente para que la visión lleve su respaldo y compromiso
- Cuantificación de los criterios de éxito. Se diseñan metas medibles e incentivos apropiados para poner en marcha la energía de la organización.

3.2.1.2 Factores de análisis

Los siguientes se convierten en los factores de análisis que determinan las oportunidades y las amenazas, deben ser evaluados antes de realizar la formulación de la visión y considerados como líneas de desarrollo para la definición de los objetivos estratégicos.

- Factor económico
- Factor social
- Factor cultural
- Factor legal

-
- Factor ambiental
 - Factor tecnológico
 - Factor político

3.2.2 Objetivos estratégicos

Para la formulación de los objetivos estratégicos se consideran como ejes de referencia los siguientes elementos:

- Participación: estadio en otros mercado o sectores que se cubre en la región. Diferentes a las del sector en el que se encuentre la empresa.
- Adaptación: nuevas propuestas de productos o mercados desarrollados en el sector en el que se desarrolla la empresa.
- Cobertura: mercado específico que cubre en el sector.
- Competitividad: Capacidad de superar la competencia directa. Empresas pares en el sector.
- Productividad: capacidad real de oferta de la empresa
- Rendimiento: Respuesta real al mercado frente a lo presupuestado internamente teniendo en cuenta capacidades empresariales y recursos estratégicos.

3.2.3 Estrategias

Se define para este modelo las estrategias como elemento que define la forma para alcanzar los objetivos estratégicos, razón por la cual debe ser consecuente la estrategia con el objetivo para orientar articulada y sistemáticamente la plataforma Visional.

3.2.3.1 Tipos estrategias

Se definen cuatro tipos de estrategias que indicaran el cómo alcanzar los objetivos propuestos.

- Estrategia agresiva
- Estrategia competitiva
- Estrategia de defensa
- Estrategia conservadora

3.2.4 Proyectos empresariales

En la plataforma Visional los proyectos deben ser el instrumento que tangibiliza la estrategia o sea que la vuelve acción, para este caso los proyectos se deben clasificar en:

- Proyectos de inversión: que responden a estrategias agresivas
- Proyectos de desarrollo: de productos o mercados que se articulan perfectamente con las estrategias competitivas
- Proyectos productivos: donde se alinean perfectamente con la estrategia conservadora

-
- Proyectos de convergencia: se diseñan de acuerdo con la estrategia de defensa en donde las condiciones del mercado y los recursos estratégicos de la empresa no son positivos y su exposición representa un alto riesgo.

Por derivarse el proyecto de la plataforma Visional requiere la conformación de grupos interdisciplinarios los que hacen que la organización adquiera una condicional de horizontalidad y participación colectiva propias de la plataforma. Para la iniciación de la metodología de trabajo por proyectos para la plataforma, la organización debe contemplar el asesorarse de expertos que oriente al grupo interdisciplinario a realizar un buen diseño y formulación correspondientes y articulados con la estrategia elegida y por último estar seguros de la factibilidad de éste a través de una buena evaluación de viabilidades.

Cuando el proyecto entra en la etapa de ejecución deja de denominarse proyecto pasando de la plataforma Visional a la plataforma Misional y se convierte en un proceso que debe encajar perfectamente en alguno de los niveles de la plataforma operativa.

Los pasos se describen en la siguiente tabla donde E corresponde a nombre de la estrategia y p a la propuesta o idea del proyecto:

Tabla 27 Proyectos empresariales

Proyectos empresariales		
Estrategias	Proyectos	Etapa
<ul style="list-style-type: none"> E1 	E1p1	<ul style="list-style-type: none"> Formulación
		<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de factibilidad
		<ul style="list-style-type: none"> Diseño
		<ul style="list-style-type: none"> Ejecución y control
<ul style="list-style-type: none"> E2 	E2p1	
	E2p2	
<ul style="list-style-type: none"> E3 	E3p1	
	E3p1	
<ul style="list-style-type: none"> E4 	E4p1	
	E4p2	

Fuente: Diseño de los integrantes del trabajo de grado

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La integración de un modelo de gestión a la organización es un arte y requiere una gran visión, conocimiento profundo de la organización y sobre todo una estructura sólida que permita soportar el peso del modelo sin desgastar a la organización.

La implementación del modelo no es tan fácil como parece y menos si la estructura que se encuentra operando es tan básica que requiere profundos cambios. El primer paso para tener éxito con la implementación de un modelo de gestión es creer en él e involucrar a toda la organización.

El modelo de gestión que se diseña en este trabajo de grado es una herramienta que facilita a las empresas proveedoras de las marcas propias de Almacenes Éxito S.A la gestión, la administración y el control de todos los procesos, ero sobre todo es una herramienta que les permite organizar todo su quehacer en función de la calidad, mejora la imagen corporativa e incrementa la competitividad del negocio, a mediano plazo y si es efectivo, se recupera la inversión hecha y a largo plazo incrementan la rentabilidad del negocio.

Para que el modelo de gestión tenga éxito es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Verificar que la implementación del modelo se encuentre dentro de los objetivos estratégicos de la organización. Las decisiones deben estar en manos de la alta dirección que es quien tiene la responsabilidad, pero sobre todo la autoridad. Se debe entender que toda implementación requiere recursos (humanos, financieros, técnicos, tecnológicos y físicos).

Generalmente dentro de las organizaciones existen personas inquietas que conocen del tema y pueden ser un soporte importante para la implementación, pero cuidado, esta actividad debe ser desarrollada por un experto.

Diagnosticar e identificar si realmente la plataforma existente resiste la propuesta. Este diagnóstico debe ser realizado por un especialista y debe, necesariamente estar acompañado por las personas que conocen la organización y que, si es el caso han venido trabajando en la implementación de herramientas o sistemas de gestión al interior de su organización.

El modelo de gestión propuesto es una herramienta necesaria que mejora la competitividad a la organización, mejora la imagen corporativa, todo ello a través de la maximización del control de la organización y el uso de técnicas que hacen efectiva la toma de decisiones.

BIBLIOGRAFIA

B.J., Hodge, W.P., Anthony. L:M: Gales. Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico. Prentice may. Quinta edición. España. 1999.

DOMÍNGUEZ, Giraldo Gerardo. Indicadores de Gestión y Resultados. Un enfoque sistémico. Biblioteca Jurídica DIKE. 4ª. Edición. Colombia. 2002.

DON, Hellriegel, SLOCUM, John W.. Administración. Soluciones Empresariales. International Thomson Editores. Santiago. 1998: P. 9

HARRINGTON, H. James. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.

JEAN – NOEL, K. And EAN - Claude, T. La Marca Motor de la Competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía. Mc Graw Hill. España

MCLEOD, Jr. Raymond. Sistemas de Información Gerencial, 7a.ed. Prentice may Hispanoamericana. México, 2000. P.148

MUÑOZ, Sergio. Investigación realizada para CADENALCO. Medellín. Octubre de 1999.

OLVE, Nils-Goran. ROY, Jan. WETTER, Magnus. Implementando y Gestionando el cuadro de Mando Integral. Guía Práctica del Balance Scorecard. Gestión 2000. España.

PATIÑO GUTIERREZ, Hermann. Marcas Propias influencia y conflicto. Trabajo de grado. Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Publicidad. Medellín. 1998

RODRIGUEZ, Valencia Joaquín. Administración con enfoque de sistemas. ECAFSA.. México. 2000.

SEMINARIO. Diseño y aplicación de indicadores de Gestión. Universidad de Antioquia. Junio 1998

SEMINARIO. Indicadores de Gestión. Cámara de Comercio de Medellín. Junio 2000

SERNA Gómez, Humberto. Índices de Gestión. Editores 3R. Primera Edición. Santa Fe de Bogotá. 2001

SERNA, Gómez Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y metodología. 3R Editores. Séptima Edición. Colombia. 2.000.

VOGEL, Héctor Mario. Tablero de mando Integral. Seminario Taller Internacional. Medellín. 1999. Documento referencial

CIBERGRAFIA

AYALA RUIZ, Luis Eduardo y Arias Amaya Ramiro. El Análisis de la Cadena de Valor. Gerencia de Mercadeo.

<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>

THOMPSON, Iván. Definición de Misión, Publicado en la Página Web:

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>,

TRUJILLO, Freddy. Direccionamiento Estratégico Cmaps. Concept Maps: Theory, Methodology, Technology. Proc. of the Second Int. Conference on Concept Mapping. A. J. Cañas, J. D. Novak, Eds. San José, Costa Rica, 2006. [On Line]

<http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

VALLEDOr, Mónica. La estructura y el diseño organizacional. Instituto Provincial de la Administración Pública IPAP Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. [On

Line] <http://www.ipap.sg.gba.gov.ar/doc/docdei/vmeydo.doc>