AAU2670

TESIS
GP2005
M43

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE PROYECTOS

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

EVALUACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS MEDIANTE EL DIAGNOSTICO INTEGRAL DE ÁREAS FUNCIONALES

Presentado por:

MEDINA MARTINEZ, LOARDO JAVIER

para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS

Asesor

LEONARDO OCANTO

BN= 196024

Caracas, Septiembre de 2.005

EVALUACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS MEDIANTE EL DIAGNOSTICO INTEGRAL DE ÁREAS FUNCIONALES

Trabajo Especial de Grado para optar al título de
Especialista en Gerencia de Proyectos

Autor: Ing. Loardo J. Medina M.
Tutor: Leonardo Ocanto
Septiembre 2005

RESUMEN

El propósito del presente trabajo es el de evaluar los procesos administrativos del Grupo Ferro mediante el diagnóstico integral de las áreas funcionales, para proponer un conjunto de mejoras al proceso del manejo y transferencia de la información. El trabajo se inscribe en la modalidad de Investigación – Acción, ya que se basa en la determinación sistemática de una situación actual y una situación deseada pasando por un diagnostico de la situación real de las empresas que integran Grupo Ferro mediante la aplicación de la metodología FIM productividad, y el posterior análisis que permitirá evaluar el momento actual y futuro del grupo, para con esto, recomendar acciones tendientes a mejorar la posición estratégica de la organización, a fin de aumentar las probabilidades de alcanzar el éxito sostenido, con base en el enfoque gerencial estratégico que no es más que, lograr que los gerentes estratégicos sean mas exitosos en alcanzar con mayor frecuencia sus objetivos.

Descriptores: Diagnostico, Evaluar, Estrategia.

DEDICATORIA

A Dios sobre todas las cosas, que me ha enseñado que los milagros existen….

A mis padres, por ser la guía de mi camino.

A mi esposa. Mi compañía.

A mis hijas, que aun sin entenderlo les he dejado de dedicar tiempo para culminar este fase de mi vida……espero reponerlo.

AGRADECIMIENTO

A él, por ser el eje y el guía de todas las cosas…

A mis padres por su insistencia de superación cada día más.

A mi hermana Florines por haberme iniciado en tan precioso proyecto.

A mi hermana menor Flor Maria por estar allí.

A mi esposa, por apoyar mi crecimiento personal que me brindó seguridad cuando más lo necesité.

A mis compañeros Juan y Mónica por su amistad que me permitió la fortaleza y confianza de seguir con este postgrado.

Al GRUPO FERRO, empresa que me brindó la oportunidad de desarrollar el presente trabajo en sus instalaciones.

A los profesores y tutores de la Universidad Católica Andrés Bello por sus enseñanzas y consejos durante mi paso por esta institución.

A mis compañeros, mis nuevos amigos por hacerme de esos momentos compartidos una agradable y placentera experiencia.

INDICE GENERAL

p.p

Contenido

Resumen	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice General	v
Índice de Figuras	viii
Introducción	1
Capítulo I. PROPUESTA DE PROYECTO	3
1.1.- Planteamiento del Problema	3
1.1.1.- Situación Actual	3
1.1.2.- Situación Deseada	4
1.2.- Justificación del Problema	4
1.3.- Objetivos del proyecto	6
1.3.1.- Objetivo General	6
1.3.2.- Objetivos Específicos	6
1.4.- Marco Metodológico	6
1.5.- Resultados Esperados	7
1.6.- Consideraciones Éticas	7
I.- Propósito Profesionales	7

Contenido *p.p*

Capítulo II. Marco Conceptual. 9

2.1.- Modelo Basado en el Rendimiento de los Recursos 9

2.2.- Propósito y Misión Estratégicos 10

2.2.1.- Propósito Estratégico 11

2.3.- El Proceso de Administración Estratégica 11

2.3.1.- Análisis del ambiente externo 12

2.3.2.- La Importancia del Análisis Interno 14

2.4.- Mejoramiento Continuo 14

2.5.- Patrones Evolutivos de la Estrategia y la Estructura de la Organización 15

2.5.1.- Estructura Simple 17

2.5.2.- Estructura Funcional 17

2.5.3.- Estructura Multidivisional 18

2.6.- Metodologías de evaluación de empresas y organizaciones. 19

2.7.- Pasos seguir para una Gerencia Estratégica y Efectiva 22

23

Capítulo III. Marco Organizacional.

3.1.- Antecedentes 23

3.2.- Misión y Visión de Grupo Ferro 29

3.2.1.- Misión 31

3.2.2.- Visión 31

3.3.- Objetivo del Grupo Ferro 32

3.3.1.- Valores guía del Grupo Ferro 32

3.3.2.- Código de Ética 32

3.4.- Análisis Estratégico 32

3.4.1.- Elaboración del Análisis FODA 32

3.4.1.1.- Análisis Interno 32

3.4.1.2.- Análisis Externo 33

3.4.2.- Diagnóstico 33
3.5.- Plan de Acción 35
3.5.1.- Misión Estratégica 35
3.6.- Aspectos de la Organización 36
36
Capítulo IV. Diagnóstico.
4.1.- Instrumentos de Recolección 38
4.2.- Perfil de Gestión 46
Capítulo V. Evaluación.
5.1.- Evaluación de los potenciales de Mejoras 48
Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones. 59
Bibliografía. 62
ANEXO A "Instrumento de Recolección" 65
ANEXO B "Perfil de Gestión" 77

INDICE DE FIGURAS

Contenido *p.p*

Figura Nº 1.- Estructura Funcional. 18

Figura Nº 2.- Estructura Matricial. 20

Figura Nº 3.- Organigrama Grupo Ferro. 31

Figura Nº 4.- FODA. 34

Figura Nº 5.- Estructura Desagregada de Trabajo. 37

Figura Nº 6.- Resultado de Diagnóstico 46

INTRODUCCION

La capacidad de una empresa para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio está en peligro, cuando los administradores no responden de manera apropiada y con rapidez a los cambios relacionados con la forma de pensar que exige un ambiente global cada vez más complejo. Los lideres estratégicos eficaces están dispuestos a tomar decisiones sinceras, valientes, aunque pragmáticas; decisiones que quizá sean difíciles pero necesarias en vista de las condiciones internas y externas que enfrenta la empresa.

De cualquier forma, para alcanzar y mantener un éxito sostenido no basta con tener deseos de lograrlo, es necesario también disponer de un modelo de acción ampliamente adaptable a las circunstancias, soportado en la evaluación e identificación de los medios o recursos claves que se necesitan versus los que tienen, para alcanzar lo mucho que se quiere frente a los desafiantes escenarios. Todo esto permitirá ajustar la organización en función de la revisión crítica y constructiva de la adecuación y concordancia de los componentes que la integran.

En el presente trabajo se realizó una evaluación sobre aquellos aspectos dentro de la estructura administrativa del Grupo Ferro que permitieran establecer unas propuestas de mejoras a los procesos de manejo y transferencia de la información.

El trabajo consta de seis capítulos los cuales se describen a continuación:
Capítulo I **"PROPUESTA DE PROYECTO"**, el cual contiene el planteamiento del problema, situación actual, situación deseada, justificación del proyecto, objetivos de la investigación, marco metodológico, resultados esperados y las consideraciones éticas.

Capítulo II **"MARCO CONCEPUAL"**, en este capítulo se plasman los fundamentos teóricos que permitieron sustentar los lineamientos de la presente investigación, incluyendo las herramientas empleadas para el diagnostico de la situación actual.

Capítulo III **"MARCO ORGANIZACIONAL"**, aquí se describen los aspectos fundamentales de la organización tales como: Antecedentes, estructura organizacional, misión, visión, objetivos de la organización, análisis estratégico, plan de acción y aspectos de la organización.

Capítulo IV **"DIAGNOSTICO"**, en este capitulo se presente un diagnostico de la organización, obtenido mediante la aplicación de un instrumento en base a la entrevista de los actores que integran las trece áreas funcionales descritas en la metodología FIM. También se muestra en este capitulo el perfil de gestión de la organización, la cual no es mas que la cuantificación de los resultados obtenidos del diagnostico.

Capitulo V **"EVALUACION DEL PROYECTO"**, Capitulo importante dentro del trabajo ya que, contiene el análisis y evaluación de aquellos aspectos observados dentro del diagnostico efectuado en el capitulo anterior.

Capitulo VI **"CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES"**, no es más que el extracto de los resultados obtenidos en el capítulo de "EVALUACION DEL PROYECTO" reflejado en sus conclusiones. En las recomendaciones se plasman las mejoras sugeridas para llevar a cabo aquellos cambios que generarán una mejor visión estratégica de la organización.

CAPÍTULO I

PROPUESTA DE PROYECTO

1.1 Planteamiento del Problema.

1.1.2 Situación Actual.

El GRUPO FERRO es una organización constituida por una serie de empresas entre las cuales se puede mencionar Tecnomuebles S.A., comercializadora de los productos fabricados por las empresas, Piaferro C.A. y Ferromuebles C.A., integrada por dos socios que lo han llevado a su magnitud actual.

Las tres empresas, antes mencionadas, dan ocupación a unas 80 personas, 30 empleados y 50 obreros y han incorporado, a sus plantas manufactureras, personal profesional para el desarrollo de nuevas líneas de productos y nuevos sistemas de fabricación, con inversiones cuantiosas en equipos y maquinarias tecnológicamente actualizadas.

Administrativamente, el constante crecimiento del grupo hace necesario la adecuación de su estructura que permitan adecuarse a la dinámica actual del mercado y la competencia. La principal línea de negocios corresponde a mobiliario de oficinas en modelos tradicionales metálicos, metalfórmica y de maderas aglomeradas así como de sistemas metálicos de almacenamiento y exhibición. Una nueva línea en desarrollo corresponde a mobiliario modular con tabiquería de moderno diseño para participar en un mercado de mayor nivel de exigencia, en materiales moldeados. Las compañías se han visto favorecidas por las

ventajas comparativas de la fabricación nacional, en momento donde la importación es difícil y costosa, pero aún sin explotar totalmente tal oportunidad.

El momento actual del grupo se caracteriza por un estado de transición, donde la elevada demanda de productos dificulta el cambio de cultura necesario para las nuevas líneas. El grupo cuenta con plantas bien instaladas, con personal de muchos años de experiencia en su operación pero que debe evolucionar a nuevas formas de trabajo con equipos y maquinarias más sofisticados. En el mercado, el cuerpo de ventas debe llegar a clientes diferentes por su nivel de exigencia y con productos que requieren de nuevos conocimientos para su colocación.

1.1.2 Situación Deseada

Disponer de un proceso de mejora basado en la evaluación y diagnóstico de la situación actual del Grupo Ferro, que permita crear y establecer una estructura de organización con propósitos y misiones estratégicas bien definidas, para poder afrontar cambios y tomar decisiones oportunas que permitan alcanzar y mantener el éxito del negocio.

1.2 Justificación de Proyecto

La presente propuesta de proyecto está basada en las necesidades de mejora de las áreas funcionales de la estructura administrativa del ***GRUPO FERRO,*** tanto para sus unidades de negocio como para la interrelación entre los departamentos que conforman las diferentes direcciones de la gerencia del grupo.

Actualmente, el holding de empresas -Grupo Ferro- no cuenta con una organización moderna, lo cual ocasiona retardos y pérdidas tanto económicas como físicas al no contar con controles de sus procesos administrativos y productivos por el hecho de no poseer información necesaria que pudiera servir para el análisis a la hora de soportar cualquier

respuesta rápida y oportuna ante cualquier eventualidad del negocio, quitándole capacidad de reacción frente sus competidores y perdiendo la posibilidad de alcanzar metas en el ambiente competitivo.

La posición que se persigue con el presente trabajo es la de dar un impulso al establecimiento de los propósitos y misiones estratégicas de la organización, la cual se verá preparada para identificar las oportunidades y amenazas relevantes, para lograr la situación deseada, lo que implicará también la posibilidad de visualizar posibles estrategias que sean: defensivas, disuasivas, cooperativas o de abandono.

1.3 Objetivos del Proyecto

1.3.1 Objetivo General

Evaluar los procesos administrativos del GRUPO FERRO, mediante el diagnóstico integral de sus áreas funcionales, a fin de proponer mejoras a los procesos dentro de la organización.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de cada una de las áreas funcionales del GRUPO FERRO, y emitir los diagnósticos correspondientes.
- Evaluar la alineación de los resultados obtenidos del diagnóstico con los lineamientos de la corporación.
- Proponer un conjunto de mejoras de las áreas funcionales que integra la administración del Grupo Ferro.

1.4 Marco Metodológico.

El presente trabajo tiene como finalidad llevar a cabo la aplicación de un conjunto de herramientas que permita obtener información de la situación actual del área administrativa del Grupo Ferro, con el propósito de evaluar y establecer propuestas de mejora de la estructura administrativa del grupo, con el ánimo de crear o reforzar aquellos aspectos fundamentales para el crecimiento y desarrollo estratégico del grupo.

De acuerdo a la forma en que se llevó el presente trabajo, mediante la determinación sistemática de la situación actual y la deseada, se estableció que la topología de la investigación empleada es de investigación - evaluación.

1.5 Resultados Esperados.

Todas las empresas requieren, de alguna forma, una estructura de organización para aplicar sus estrategias y el Grupo Ferro no escapa a tal situación; por lo que, en el presente trabajo se pretende establecer un conjunto de mejoras, dentro de la estructura de organización del grupo, con el fin de proporcionar coordinación, control y la dirección que los gerentes y las organizaciones requieren para aplicar con efectividad las estrategias que le permitan alcanzar -dentro de su propio estilo- innovadoramente el éxito pleno y sostenido del Grupo Ferro.

1.6 Consideraciones Éticas.

1.6.1 Código de Ética para Gerencia de Proyectos

De acuerdo al código de ética de los miembros del PMI (Project Management Institute), los profesionales dedicados a la Gerencia del Proyecto deben comprometerse a:

1 Mantener altos estándares de una conducta íntegra y profesional.

2 Aceptar las responsabilidades de sus acciones.

3 Buscar continuamente mejorar sus capacidades profesionales.

4 Practicar la justicia y honestidad.

5 Alentar a otros profesionales a actuar de una manera ética y profesional.

I. Obligaciones Profesionales

A. Comportamiento Profesional

1. Revelar completa y oportunamente cualquier conflicto profesional.

2. Abstenerse de ofrecer o aceptar pagos, compensaciones o beneficios tangibles, los

cuales no estén en conformidad con las leyes aplicables y puedan proveer una ventaja injusta para sus negocios o los que ellos representan.

3. Respetar y proteger apropiadamente los derechos intelectuales de otros; revelar y reconocer apropiadamente las contribuciones profesionales, intelectuales y de investigación de otros.

4. Procurar mejorar sus capacidades, habilidades y conocimientos profesionales, y dar a conocer sus calificaciones profesionales de forma sincera y certera.

B. Relaciones con Clientes y Empleados

1. Suministrar a los clientes y empleados información honesta, imparcial y completa concerniente a sus calificaciones, servicios profesionales y de preparación de estimados de costos y resultados esperados.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Modelo Basado en el Rendimientos de los Recursos

Fuente: *Hitt, Michael A., Ireland, R Duane., Hoskisson, Robert E. (1999). Administración Estratégica.*

Se debe entender que dentro de una empresa, los recursos son la fuente y sustento más importante que tiene la organización para apuntalar sus estrategias. Lo que establece este modelo, es que una compañía esta conformada por un conjunto de capacidades y aptitudes que se desarrollan y evolucionan de manera rápida y en constante cambio, con el propósito de establecer rendimientos superiores al promedio de su entorno competitivo. Es por esto que en base a este modelo, se pueden ver incremento de los rendimientos medidos en eficiencia, todo esto originado por sus recursos y características que la convierten en única a través del tiempo, más que a su capacidad instalada.

El desarrollo de este modelo en el transcurrir del tiempo hace posible que las organizaciones mejoren sus recursos y a su vez éstos creen características particulares exclusivas. Se debe mencionar también, que no todas las empresas dentro del mercado en que se compite estarán en la posibilidad de desarrollar estas características únicas con base en los recursos. Otra teoría sobre este modelo, es que tal vez los recursos no sean de alta rotación. Las oportunidades que se puedan visualizar hoy en base a generar diferencias en sus recursos, constituirán las ventajas competitivas del mañana.

Los recursos son insumos en el proceso de producción de una empresa, como el equipo de capital, las habilidades de cada empleado, las patentes, las finanzas y los administradores con talento. Se puede decir que los recursos de una empresa pueden dividirse en tangibles e intangibles la cual pueden clasificarse en:

- Físicos
- Humanos
- Capital de organización

Se debe mencionar, que existe la probabilidad de que los recursos por si solos no produzcan una ventaja competitiva. Por ejemplo: "Una pieza avanzada de equipo de fabricación puede convertirse en un recurso estratégico relevante sólo cuando su uso se integra de manera eficiente con otros aspectos operativos de la compañía (como la mercadotecnia y el trabajo de los empleados)". En líneas generales la combinación e integración de los grupos de recursos forman las ventajas competitivas. Una *capacidad* es la habilidad de un grupo de recursos para desempeñar una tarea o actividad de manera integral. Mediante el uso continuo, las capacidades adquieren mayor fortaleza y complejidad, lo cual dificulta que los competidores las comprendan e imiten.

2.2 Propósito y Misión Estratégicos

Los resultados obtenidos de estudio de los ambientes internos y externos de una organización, será la fuente de información requerida para crear propósitos y lineamientos estratégicos con miras a desarrollar la misión estratégica. Tanto el propósito como la misión están relacionados con la competitividad estratégica.

2.2.1 Propósito Estratégico

Las *Aptitudes centrales* son recursos y capacidades que sirven como fuente de ventaja competitiva de una empresa sobre sus rivales. Aprovechar al máximo los recursos internos, capacidades y aptitudes centrales de una empresa con el objeto de alcanzar sus metas en el ambiente competitivo es lo que se denomina propósito estratégico. Dicho propósito solo puede coexistir cuando todos los empleados y niveles de la organización se comprometen a cumplir con un criterio de desempeño específico. Se comenta que, el propósito estratégico da, a los empleados, la única meta digna de esfuerzo y compromiso personal: llegar a ser el mejor, o seguir siéndolo en todo el mundo. La consolidación de los propósitos estratégicos ocurre cuando las personas creen en su empresa, su trabajo y en su producto, y se dedican por completo en incrementar la capacidad de la empresa para superar a sus competidores. "Cuando se establece de una manera sólida, el propósito estratégico puede hacer que el personal tenga un desempeño que nunca imaginó". (S. Sherman. 1995)

2.3 El Proceso de la Administración Estratégica

En el mercado, la organización siempre esta en la búsqueda de la competitividad que le permita establecer diferencias con sus adversarios, por lo que en su mayoría dicha búsqueda de la competitividad se encuentra en el centro de la administración estratégica y en las elecciones que se realizan al diseñar y aplicar los procesos de la administración estratégica. La competencia feroz en un mercado dinámico, abre puertas para el acceso a los recursos que se requieren para obtener rendimientos superiores al promedio y satisfacer las necesidades de los clientes. El uso eficaz de los procesos de administración estratégica hacen elegir la dirección que la empresa seguirá y sus decisiones para lograr la competitividad estratégica y rendimiento superior al promedio.

El propósito del proceso de administración estratégica consiste en proveer un planteamiento racional para que la empresa pueda responder, de manera efectiva, ante los desafíos del

nuevo panorama competitivo. Este proceso requiere que una compañía estudie su ambiente externo e interno a fin de identificar las oportunidades y amenazas del mercado y determinar como debe aprovechar sus aptitudes centrales en la búsqueda de los resultados estratégicos deseados. Con este conocimiento, la empresa elaborará un propósito estratégico a fin de formular y poner en práctica las estrategias, ya que la formulación e implantación son cruciales para el logro de la competitividad.

2.3.1 Análisis del Ambiente Externo

Las empresas con metas definidas y propósitos estratégicos claros, hacen cada vez más necesario el análisis y estudio de los escenarios donde se desenvuelve la organización, esto es conocido como análisis externo. Muchas veces la información recabada es ambigua e incompleta por lo que se recomienda realizarla en cuatro actividades:

- Rastreo
- Supervisión
- Pronóstico y
- Evaluación

Uno de los objetivos importantes del estudio del ambiente general es la identificación de las oportunidades y las amenazas. Las *oportunidades* son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica. Las *amenazas* son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica. En esencia, las oportunidades del ambiente externo representan las posibilidades, mientras que las amenazas son las limitaciones potenciales.

A fin de analizar el ambiente general, se utilizan varias fuentes, entre las cuales se incluye una variedad de material impreso, asistencia y participación en exposiciones, la

evaluación de conversaciones con proveedores, clientes y empleados de la organización, así como rumores relacionados con el negocio que provienen de distintas personas. Las fuentes adicionales de información y datos incluyen individuos que ocupan puestos que atraviesan fronteras y que interactúan con los componentes externos. Los ejecutivos que toman decisiones deben verificar la validez y confiabilidad de las fuentes en que se basan los análisis de los ambientes.

Rastreo

El *rastreo* comprende el estudio de todos los segmentos en el ambiente en general. A través del rastreo, las empresas identifican señales tempranas de cambios potenciales en el ambiente general y detectan aquellos cambios que están en el proceso.

Supervisión

Al *supervisar*, los analistas observan los cambios en el ambiente para saber si en realidad surge alguna tendencia importante. La habilidad de detectar el significado de los distintos eventos ambientales resulta crucial para una supervisión exitosa.

Pronóstico

El pronóstico y la supervisión se ocupan de los eventos que se presentan en el ambiente general en un momento determinado. Al pronosticar, los analistas desarrollan proyecciones factibles de lo que podría suceder y con rapidez, como el resultado de los cambios y las tendencias que se detectan mediante el rastreo y la supervisión.

Evaluación

El objetivo de la evaluación es determinar la ocurrencia y los impactos que tendrán los efectos de los cambios en el ambiente sobre la administración estratégica de una empresa. Mediante el rastreo, la supervisión y el pronóstico, los analistas pueden entender el ambiente en general. Avanzando un paso más, el propósito de la evaluación es especificar las implicaciones de esa comprensión de la organización. Sin evaluación, los analistas sólo cuentan con datos interesantes, que no tienen ninguna relevancia.

2.3.2 La Importancia del Análisis Interno

En el mercado competitivo, todavía existen formas que pueden aprovecharse como ventajas importantes para la competitividad. Estas condiciones pueden muy bien encontrarse en aquellos factores tradicionales tales como en los costos de mano de obra, el acceso a los recursos financieros y la materia prima, y los mercados protegidos o regulados. Un factor medular para la forma de pensar que se requiere es el de percibir a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneas que pueden utilizarse para crear una posición exclusiva en el mercado. Esta perspectiva sugiere que cada compañía posee por lo menos algunos recursos y capacidades que las otras no tienen, al menos en la misma combinación.

2.4 Mejoramiento Continuo

Fuente: *Norma Internacional ISO 9001:2000.*

Conjunto de conceptos, procedimientos y técnicas mediante las cuales la empresa busca el mejoramiento continuo en todos sus procesos productivos y de soporte a las operaciones, permitiendo que los procesos y la organización misma sean más competitivos y se orienten hacia la satisfacción del cliente.

El objetivo de la mejora continua es la de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas mediante el uso de la metodología del sistema de gestión de la calidad cuyas acciones para tal fin son:

a) Análisis y evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora
b) El establecimiento de los objetivos para la mejora
c) La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos
d) La evaluación de dichas soluciones y su selección
e) La implementación de la solución seleccionada
f) La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos
g) La formalización de los cambios

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorias, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

2.4.1 Procedimientos de los Sistemas de Gestión de Calidad

Principios de gestión de la calidad

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

a) **Enfoque al cliente**: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

b) **Liderazgo**: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

c) **Participación del personal**: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

d) **Enfoque con base en procesos**: Un resultado deseado se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

e) **Enfoque de sistema para la gestión**: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

f) **Mejora continua**: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia ISO 9000.

2.5 Patrones Evolutivos de la Estrategia y la Estructura de la Organización

Todas las empresas requieren de alguna forma de estructura de la organización para aplicar sus estrategias. En este sentido, describiremos la manera en que dichas estructuras han evolucionado en respuesta a las necesidades administrativas y organizacionales.

Las estructuras cambian cuando ya no pueden proporcionar la coordinación, el control y la dirección que los administradores y las organizaciones requieren para aplicar con éxito las estrategias. En particular, la formulación de estrategias que comprende niveles más elevados de diversificación exige un cambio estructural para corresponder a la estrategia. Algunas estructuras incrementan su nivel de complejidad, mientras otras se enfocan en el control financiero, en lugar del estratégico.

La estructura de organización comprende la configuración formal de funciones, los procedimientos, la regulación, los mecanismos de control y los procesos de gobierno y toma de decisiones de una empresa. La competitividad estratégica sólo se logra cuando la estructura seleccionada de la compañía es congruente con la estrategia formulada. Por lo tanto, el potencial para crear valor de una estrategia se logra cuando la empresa está configurada de manera que permite que la estrategia se aplique eficazmente. A medida que las empresas evolucionan y cambian sus estrategias, se requieren nuevas modificaciones estructurales.

2.5.1 Estructura Simple

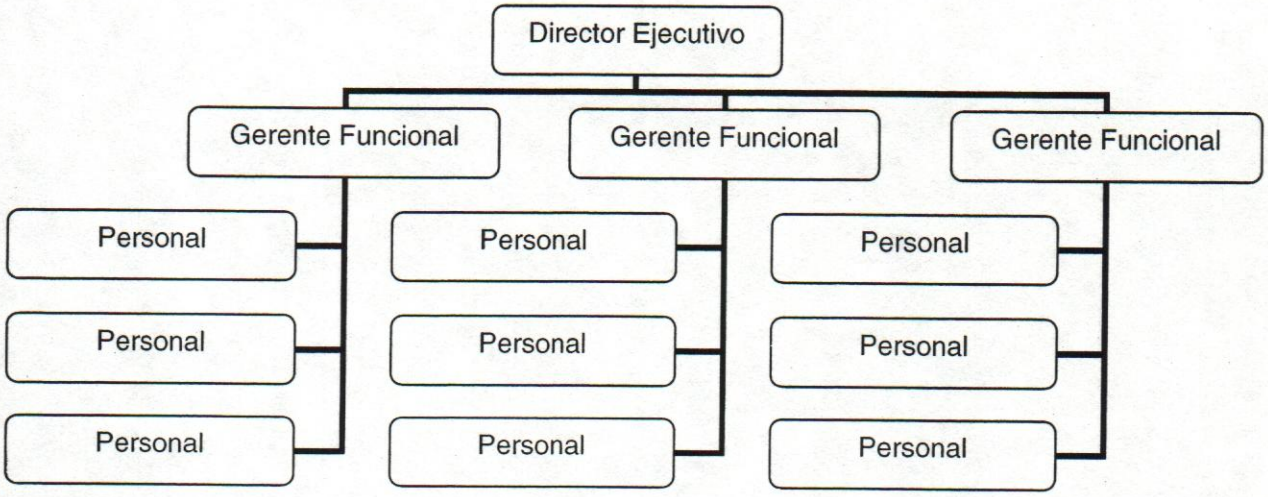
Una estructura simple es una forma de organización en la que el propietario administrador toma directamente todas las decisiones importantes y supervisa todas las actividades, mientras el *staff* funciona como una extensión del gobierno administrativo para la supervisión. Esta estructura comprende poca especialización de las tareas, unas cuantas

reglas y formalización limitada. Aunque importantes, los sistemas de información son relativamente poco desarrollados, y los propietarios administradores participan de manera directa en las operaciones cotidianas de la empresa. Por lo regular esta estructura se utiliza en las compañías que ofrecen una sola línea de productos en un sólo mercado geográfico.

2.5.2 Estructura Funcional

La estructura funcional consta de un funcionario ejecutivo en jefe y personal corporativo limitado, con administradores de línea funcionales en las áreas de organización dominantes como producción, contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería y recursos humanos. Esta estructura permite la especialización funcional, lo cual facilita que se compartan los conocimientos y se generen ideas. Debido a que las diferencias de orientación entre las funciones de la organización pueden impedir la comunicación y la coordinación, la tarea central del director ejecutivo es integrar las decisiones y acciones de las funciones de negocios individuales en beneficio de toda la corporación. Esta forma de organización también facilita las trayectorias y el desarrollo profesional en las áreas funcionales especializadas.

Figura 1. Estructura Funcional
Fuente: *PMBOK 2004*



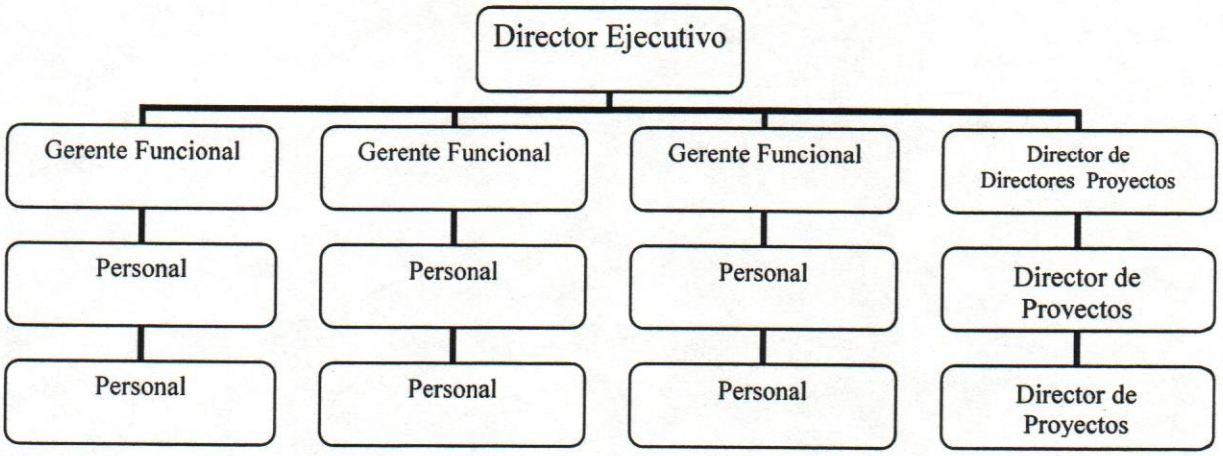
Una consecuencia negativa de la estructura funcional es la tendencia de que los administradores de las áreas se concentren en los aspectos estratégicos locales, en lugar de concentrarse en los generales que afecten a toda la empresa. Dicha anomalía provoca que los administradores especializados pierdan de vista el propósito y la misión estratégica de la compañía. Con frecuencia, cuando se presenta esta dificultad se implanta la estructura multidivisional.

2.5.3 Estructura Multidivisional

La capacidad limitada del ejecutivo en jefe para procesar cada vez más la información estratégica, el enfoque de los administradores funcionales en los problemas locales y la mayor diversificación son las causas principales de la decisión de cambiar de la estructura funcional a la multidivisional (forma M). De acuerdo con Alfred Chandler: "La forma M se creó cuando los altos ejecutivos que operaban a través de las estructuras centralizadas, departamentales y funcionales descubrieron que no contaban ni con el tiempo ni con la información necesaria para coordinar y supervisar las operaciones cotidianas, o para desarrollar y aplicar los planes a largo plazo de las diversas líneas de productos. La sobrecarga administrativa se ha agrandado demasiado". *A.D Chandler, 1994.*

La estructura multidivisional (forma M) está compuesta por divisiones operativas en las que cada división representa un negocio o centro de productividad independiente. El funcionario corporativo de más nivel delega en los administradores divisionales la responsabilidad sobre las operaciones cotidianas y la estrategia de la unidad de negocios. Debido a que la corporación diversificada es la forma de negocios dominante en el mundo industrializado, esta forma se utiliza en la mayor parte de las corporaciones que compiten en la economía globalizada. Sin embargo, sólo el diseño eficiente de las formas M mejora el desempeño de las empresas.

Figura No2. Estructura Matricial



Fuente: *PMBOK 2004*

2.6 Metodologías de evaluación de empresas y organizaciones

2.6.1 Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral

Fuente: www.gestiopolis.com

El Balanced Score Card o tambien llamado cuadro de mando central es una herramienta para incentivar a las personas hacia el cumplimiento de la misión, a través de la canalización de las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas. También permite guiar el desempeño actual de la empresa o apuntar el desempeño futuro. Esta herramienta es aplicada en cuatro categorías:

- Desempeño Financiero
- Conocimiento del cliente
- Procesos internos de negocios y
- Aprendizaje y crecimiento.

2.6.2 Manual FIM

El Manual FIM de Evaluación de Empresas fue diseñado por el Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM Productividad), y responde a la necesidad de contar con un instrumento que nos permita analizar las condiciones y aptitudes de una empresa para cumplir sus objetivos, y operar de manera eficiente el presente y adecuarse a los continuos cambios en el futuro.
Éste se ha diseñado para conocer la situación general de una empresa respecto a las mejores prácticas de gestión en los sistemas productivos, tomando en cuenta que los resultados concretos de una alta o baja calidad y productividad, así como las posibilidades de mejoras futuras dependerán directamente de ellas.

La manera de aplicar el Manual FIM es contrastar el grado de cumplimiento que la empresa o proceso analizado tiene en relación con lo que plantea el modelo, el cual enuncia un conjunto de principios básicos para que la empresa como un todo, logre mejorar sus objetivos y capacidades. El Manual FIM hace énfasis en evaluar la manera como se gerencia cada una de las áreas funcionales de la empresa, con lo cual se logra una radiografía multipanorámica, ya que obtenemos trece "puntos de observación" sobre la manera como se dirige integralmente la empresa.

En el año 1981 FIM diseñó y elaboró el "Manual FIM para evaluación de empresas", una metodología original que posteriormente fue aprobada con el nombre de "Norma Venezolana COVENIN 1980. Capacidad para mejorar la Productividad". Este Manual incluso es previo a ISO 9000 y a las Normas del Malcolm Baldrige Institute en los Estados Unidos.

En la actualidad esta metodología ha sido rediseñada haciendo énfasis en la noción sistémica y en los nuevos paradigmas de gestión, con un énfasis y adecuación especial a las pequeñas y medianas empresas, cubriendo las siguientes áreas:

- La gerencia
- Organización, información y normalización
- Recursos humanos
- Planificación, programación y control de producción
- Distribución en planta, almacenamiento y manejo de materiales
- Suministros
- Investigación y desarrollo
- Mantenimiento
- Finanzas
- Mercadeo
- Ventas
- Control de calidad
- Higiene y seguridad industrial

Este manual, en su penúltima revisión, incorpora en forma muy práctica los lineamientos establecidos en las normas ISO (Serie 9000), los manuales de evaluación del premio Malcolm Baldridge (EE.UU.), el premio Deming (Japón) y el premio mexicano a la calidad.

Manual FIM. Objetivos y Política de Aplicación

El Manual FIM – Capacidad para Mejorar la Calidad y Productividad de las Empresas, permite analizar todas las áreas y las correspondientes sub-áreas de la organización con profundidad suficiente como para determinar, de acuerdo a parámetros establecidos, la situación de la empresa. El instrumento está estructurado por módulos de manera que permite ubicar a la empresa dentro del área de acción correspondiente a su capacidad para mejorar la calidad y productividad de su gestión.

El **Módulo Básico**, abarca las políticas y prácticas mínimas indispensables para que la empresa como un todo y cada una de sus áreas funcionales operen de manera eficiente en el presente, garantizando efectividad de resultados y eficiencia.

El **Módulo Suficiente**, incluye al módulo básico y abarca además el desarrollo formal de los sistemas y funciones para poder atender el manejo de complejidades mayores, con una mayor precisión de la información, mejores tiempos de respuesta, minimizando el desperdicio.

El **Módulo Excelente**, incluye los dos niveles anteriores y abraca la adopción y desarrollo en la empresa de los nuevos enfoques de gestión orientados a la excelencia del desempeño que garantizan flexibilidad, capacidad de innovación y mejora continua.

El Manual FIM proporciona además, un conjunto de formatos con un listado de preguntas y una metodología de puntuación para cada elemento tocado durante la evaluación de la empresa que permitirá definir un perfil de la misma en cuanto a los parámetros de evaluación específica del Manual FIM.

2.7 Pasos a seguir para una Gerencia Estratégica Efectiva

Fuente: www.gestiopolis.com

Se pretende a continuación citar los pasos de la estrategia efectiva como fundamento hacia la formación de criterios estratégicos para comprender las necesidades de la corporación y de quienes la integran.

1. Precisar el negocio en que se está y en el que se quiere incursionar. Esto no es más que establecer hacia donde se quiere ir en materia de negocios. Para ello se requiere:

a. Segmentar, entender y describir ingeniosamente los principales clientes y consumidores y a los que potencialmente pudieran llegar a serlo,

b. Segmentar, comprender y describir con gran perspicacia los deseos, necesidades e inquietudes claves de todos aquellos, que se pretende satisfacer plenamente,

c. especificar en tal forma, que se conviertan en mercados cautivos, los mejores productos (bienes y/o servicios), para satisfacer plena y sostenidamente las principales necesidades e inquietudes -recurrentemente insatisfechas y financiables- de ellos,

d. identificar las tecnologías óptimas, para producirlos y/o comercializarlos,

e. identificar los insumos óptimos, para producirlos,

f. identificar los canales óptimos para comunicar y comercializar, y

g. esbozar estrategias de comunicación, distribución, precios, presentación, servicio al cliente, etc.

2. Definir la Situación Deseada o el Propósito Estratégico a lograr, tener bien definida la visión (hacia donde se quiere llegar) y los valores éticos del negocio, conllevará a establecer los propósitos generales que servirán para alcanzar de una vez los objetivos y metas de la organización: "no hay viento favorable para quien no sabe a donde va", (Séneca). El Balanced Scored Card permite representar todo esto, resumiendo el diseño estratégico -en un mapa estratégico- que facilita el seguimiento y aseguramiento estratégico de la gestión.

3. Llevar a cabo investigaciones en cuanto al entorno, ayudara a conocer aquellos factores relevantes externos a la organización y saber de aquellos escenarios importantes en que se desarrollaran las acciones necesarias para alcanzar la situación deseada, en los negocios de interés.

A su vez se hace necesario visualizar la importancia y las relaciones de fuerza y poder entre los actores relevantes del sector económico de interés (competidores, sustitutos, clientes,

consumidores, proveedores, complementarios, entes reguladores, etc., clasificados como aliados leales o desleales, oponentes abiertos o encubiertos, indiferentes recuperables o recalcitrantes; condicionales o incondicionales) y sus probables movidas estratégicas frente a escenarios macro políticos, económicos, sociales, tecnológicos, demográficos, culturales, energéticos, etc., disjuntos, plausibles y probables.

4. Realizar Investigaciones Internas: No es más que la identificación y evaluación de los medios o recursos estratégicos claves (activos estratégicos, procesos medulares y competencias medulares) que se necesitan versus los que se tienen, para alcanzar las metas y reconocer las posibles oportunidades y amenazas del negocio.

5. Diseñar Estrategias Medulares: consiste en diseñar cómo lograr con lo poco que se tiene y lo mucho que quiere en los negocios en que se interesa ganar.
Esto quiere decir lo importante que es revisar y analizar todos y cada uno de los segmentos estratégicos del negocios en el que se esta interesado, y para cada uno de ellos crear estrategias estandares de: abandono, penetración y/o diversificación, liderazgo por costos y/o diferenciación, innovación en productos, excelencia operacional o atención personalizada, propósito estratégico, hipercompetencia, competencia, asociación estratégica, *outsourcing* y/o *insourcing*, integración hacia adelante o hacia atrás, conglomeración, internacionalización, globalización, o innovación radical en la forma de hacer negocios, y beneficios para clientes (que le agregan valor y satisfacen sus necesidades, inquietudes, y deseos), estrategia medular (productos/mercados, diferenciación, misión), y configuración (combinación e interrelación de recursos), recursos estratégicos (competencias medulares, procesos medulares, activos estratégicos), y límites de la organización (que hacer y que no hacer), y red de valor (proveedores, asociados, coalicionados).
"El nuevo modelo de negocios debe ser único, eficiente, coherente y enriquecedor: debe generar retornos crecientes -sobre el promedio- manteniendo a raya a los competidores,

aprovechando economías de escala, conservando la dirección estratégica con flexibilidad táctica" (Hamel).

6. Formular Planes Generales de Acción: Esto involucra el diseño de estrategia por estrategia, con visión de totalidad y en función del tiempo.

7. Crear Programas Específicos de Acción: Para manejar y llevar a cabo todos y cada unos de los planes, inclusive llevar adelante los recursos necesarios en concordancia con el paso anterior, hace necesario planificar, definir y estimar con presicion los tiempos a invertir en cada uno de estos recursos no monetarios necesarios versus los disponibles. También se debe estimar los costos unitarios por unidad de tiempo, de los recursos necesarios, estén disponibles o no lo estén.

8. Formular Macro Presupuestos Estratégicos: implica estimar en función del tiempo y en plena sincronización con los pasos anteriores el impacto de estrategias, planes y programas en las ventas e ingresos, y en las inversiones, costos, gastos, intereses, impuestos y egresos. También implica determinar el impacto financiero de las operaciones, inversiones, y financiamiento en el valor actual neto del valor económico agregable (VAN del EVA), el Efectivo Para Accionistas (EPA), y el Efectivo Para Ejecutivos (EPE), etc.

9. Ajustar la Organización, se debe efectuar revisiones periódicas de la interrelación de los componentes de la organización entre si, con el entorno y con las estrategias, planes, programas y presupuestos que guiarán la acción hacia los objetivos como parte del sistema empresarial a liderar exitosamente.

10. Dinamizar la Acción: implica tanto incentivar como coordinar y liderar la acción en forma coherente con lo planificado y previamente organizado para lograr exitosamente lo que se persigue. Esto requiere competencias para generar con técnicas de inteligencia emocional estados de ánimo y emociones que predispongan a las personas a llevar a cabo

las acciones necesarias para así lograr esfuerzos y resultados que superen lo esperado coordinadamente, con alegría y energía más allá de las expectativas.

Ello requiere, de los líderes especiales competencias tanto en *coaching* de negocios como para la coordinación de acciones aplicando liderazgo estratégico (transaccional + transformador).

El LIDERAZGO ESTRATÉGICO -para ser plena y sostenidamente exitoso- requiere líderes en óptimo desempeño, lo cual implica dominar -para sí y para otros- una serie de competencias lingüísticas, emocionales y corporales que le faciliten lograr resultados a través de otras personas con palabras, actuando con inteligencia emocional y pleno despliegue de su potencial físico. El *coaching* de negocios provee éstas y otras competencias que le permiten afrontar productiva y saludablemente los mayores desafíos.

El éxito del líder estratégico es un logro de grupo que trasciende al simple éxito individual, y no puede alcanzarse y sostenerse sin una fuerte dosis de auto motivación e inclinación al logro "define primero lo que quieres llegar a ser y después has lo que tengas que hacer, hasta lograrlo" (Epicteto).

11. Apreciar Estratégicamente la Situación, en forma periódica o cada vez que las circunstancias lo ameriten.

Esta apreciación implica medir, graficar y apreciar -en función del tiempo- tendencias y resultados relevantes, y compararlos -de acuerdo con la evolución de la situación y en forma prospectiva- con tendencias y metas preestablecidas, para diferentes escenarios -exógenos- pasados (que quedaron atrás), presentes (en los que nos desenvolvemos ahora) y futuros (que se vislumbran hacia adelante).

La idea es interpretar y explicar la situación que se vivió, se vive y se podría vivir versus la que se quiere vivir. El *Balanced Scored Card* puede servir al respecto, pero con algunas limitaciones y distorsiones si no se toman precauciones: lo representable por vectores causa efecto, matrices, algoritmos y probabilidades, rara vez reflejará la complejidad de la situación a hacer manejable.

12. Ajustar Táctica y/o Estratégicamente la Gestión, implica -previa interpretación y explicación válida de la situación futura, presente y pasada- el diseño de los ajustes pertinentes, estimando tanto el tiempo necesario para que ellos den resultados como los costos que su diseño y ejecución implicarían, y el impacto que los ajustes tendrían en la situación que se intenta hacer gobernable. Es importante tener presente las defensas organizacionales y la resistencia al cambio que de ellas derivan, ya que puede pasar que los desplazamientos favorables que se estén logrando -hacia lo que se quiere lograr- desaparezcan abrupta o progresivamente antes que la intervención logre un desplazamiento completo que sea sostenible en el tiempo. La danza del cambio es entre los impulsores y las limitantes del cambio que hace viable el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo organizacional (Senge.1990).

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

3.1 Antecedentes

GRUPO FERRO es un holding de compañías de manufactura y comercialización con más de treinta años en el ramo de muebles de oficinas, estantería y sistemas de almacenamiento liviano y pesado, compuesto por 4 empresas principales:

Tecnomuebles s.a.
PRESTIGIO Y CALIDAD PARA SU OFICINA

S. A. TECNOMUEBLES, es la imagen comercial del Grupo ante los pequeños pero no menos importantes clientes del mercado consumidor de muebles para oficinas. En sus sucursales ubicadas en Valencia y Caracas, se cuenta con una plantilla de profesionales que brindan asesoría en proyectos de diseños de espacios abiertos a través de su nueva línea Galáctica y demás productos pertenecientes al resto de las empresas del Grupo.

FERROMUEBLES c.a.

FERROMUEBLES C. A., es una empresa con una estructura de organización de carácter funcional cuyo objeto principal es el diseño y fabricación de muebles para oficina,

contando ahora con su nueva línea Galáctica de tabiques para espacios abiertos con acabados en termo laminado (línea Europea con tecnología de avanzada).

PIAFERRO C.A.
FABRICA DE ESTANTES Y MUEBLES DE ACERO

PIAFERRO C. A., es una empresa dedicada a la elaboración de proyectos IPC (Ingeniería, Procura y Construcción) de sistemas metálicos de almacenamiento liviano y pesado destinados al sector industrial, a su vez cuenta con varias líneas de estanterías, pirámides (góndolas) y accesorios que complementan aquellas necesidades que tiene el sector comercio de mobiliarios de exhibición.

FERROLOCKERS, S.R.L.

FERROLOCKER. C. A., es una de las empresas pioneras del grupo, ubicada en la zona industrial de Valencia. En ella se fabrican los escaparates, y lockers, en diversas medidas y puestos, que conforman su línea de producción.

Cada una de las empresas representa una razón social independiente con objetivos claros y diferentes, pero con la misma vocación de servicio, expresada en la única misión del grupo, como es la de producir con calidad y servir con lealtad a sus clientes.

Organigrama:

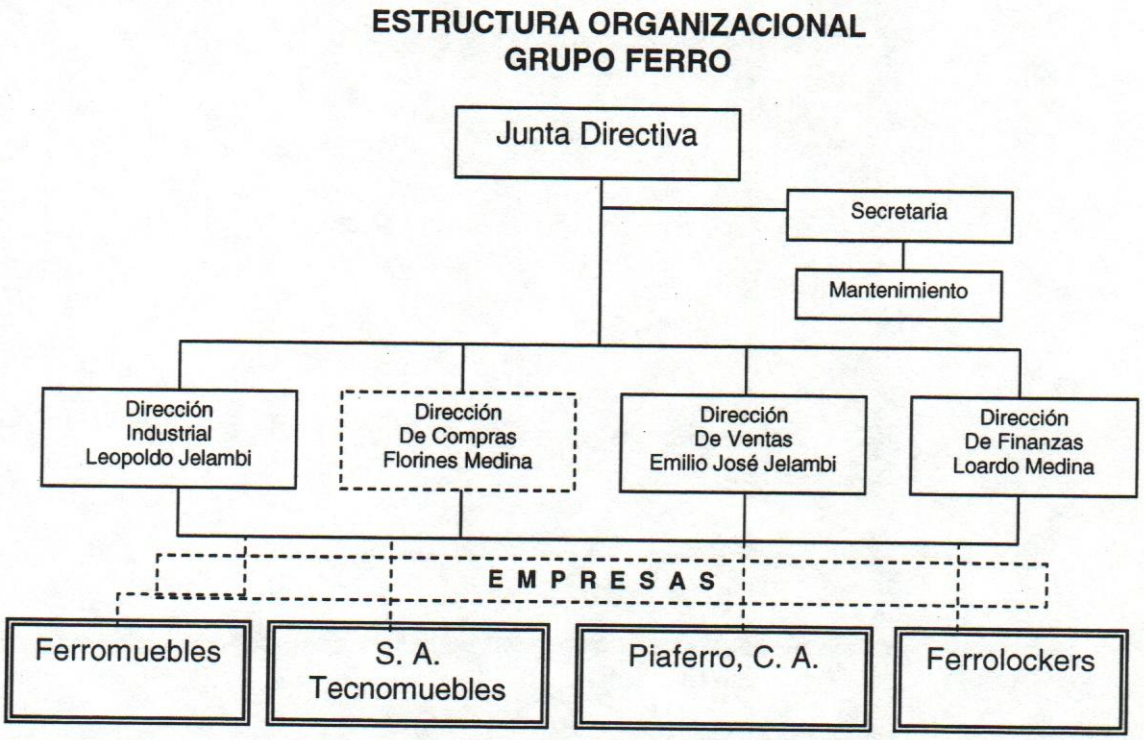


Figura No3

Fuente: Grupo Ferro 2.004.

3.2 Misión y Visión del Grupo Ferro

3.2.1 Misión

"Somos una organización de manufactura y comercialización en sistemas de almacenamiento, exhibición y modulares para oficina, enfocados a la satisfacción de las necesidades de clientes en Venezuela y el Caribe, generando beneficios suficientes para sustentar nuestro crecimiento y contribuir a mejorar la calidad de vida del personal, proveedores y la comunidad relacionada."

3.2.1 Visión

"Ser referencia de soluciones versátiles, innovadoras y competitivas para las ideas de nuestros clientes, por la rapidez de repuesta y la calidad de los productos y servicios, en sistemas de almacenamiento, exhibición y modulares para oficina."

3.3 Objetivo del Grupo Ferro

"Aumentar la capacidad de producción y flexibilidad de los procesos mediante la implantación y optimización de infraestructura, garantizando y optimizando el manejo de inversiones con la mejor práctica de gerencia de los recursos humanos y financieros destinados para tal fin."

3.3.1 Valores guía del Grupo Ferro

Compromiso, Ética, Disciplina, Honestidad, Optimismo, Colaboración, Proactividad, Trabajo en equipo.

3.3.2 Código de Ética

Respeto mutuo, constante y permanente de las decisiones de la junta directiva, de las cuales se derivan las orientaciones y lineamientos a seguir en los procesos productivos, administrativos, de mercadeo y ventas.

3.4 Análisis Estratégico

Fuente: Informe de Análisis Estratégico. Control de Documentos Grupo Ferro 2004.

3.4.1 Elaboración del Análisis (FODA)

El análisis se basó en la matriz FODA para las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas de la empresa Grupo Ferro en base a variables que para cada ambiente (externo e interno) se muestran a continuación:

3.4.1.1 Análisis Interno

Cabe destacar que este análisis no se basó en ningún formulario predeterminado, sino en la entrevista directa y personal del grupo gerencial y supervisor de la empresa para evaluar el ámbito de su negocio y de su visión de las fortalezas y debilidades, así como también se entrevistó al personal técnico y obrero para verificar y certificar la data, tal y como se muestra a continuación:

Fortalezas:	**Debilidades:**
Excelentes relaciones crediticias. Personal altamente calificado y personal obrero comprometido. Representantes de ventas a nivel Nacional/Internacional. Buena estructura física para ampliación. Equipos de alta tecnología. Sistema de calidad aplicado a los productos. Buena reputación ante proveedores, clientes y trabajadores. Buena política de recompensación y remuneración. Excelente ubicación de la planta para fácil acceso de materia prima.	Carencia de sistemas de gestión de calidad Sistema de control financiero no robusto. Ubicación no óptima de equipos en planta - Tiempo elevado en proceso productivo. Ausencia de sistema de información y comunicación en la empresa. Uso de altos niveles de energía contratada Estrategias de mercadeo y ventas

Tabla N°1

3.4.1.2 Análisis Externo

Este análisis se basó en la data suministrada por la Gerencia de la empresa de acuerdo a su perspectiva del mercado y competencia del negocio de Grupo Ferro, tal que no se siguió un proceso formal de rastreo, supervisión, pronóstico y evaluación de las variables del ambiente externo que involucran oportunidades y amenazas.

Oportunidades:	**Amenazas:**
Pocas empresas especializadas en el sector. Ubicación privilegiada para la región andina. Control Cambiario, Sustitución de importaciones por parte de los mercados. Cierre de empresas del mismo sector.	Alto nivel de competencia. Comercio electrónico. Inestabilidad Político-Jurídico-Legal. Exigencias de Políticas SHA por parte de clientes.

Tabla Nº2

Basados en el análisis interno y externo efectuado según las premisas descritas anteriormente, se resume una matriz de cruzamiento para cada una de las condiciones buscadas por el análisis FODA, lo cual origina la siguiente tabla:

Figura No4 - Matriz FODA

	Oportunidades	**Amenazas**
Fortalezas	F.1, F.2, F.3, F.4, F.5, F.6, F.7, F.8, F.9, F.10, O.1, O.2,O.4 54% **Total: 13**	A.1, A.3, 8% **Total: 2**
Debilidades	D.1, D.2, D.3, D.4, D.6, O.3 25% **Total: 6**	A.2, A.4, A.5, 13% **Total: 3**

Fuente: Informe de Análisis Estratégico. Grupo Ferro 2004.

3.4.2 Diagnóstico

Del análisis FODA efectuado, se deducen problemas que se pueden categorizar y clasificar con el fin de identificar si los mismos se ven cubiertos o no con el objetivo actual de la empresa. Este diagnóstico también se centra en identificar la prioridad de dichos problemas en base a su repercusión sobre el desempeño inmediato o a largo plazo de la empresa, tal y como se muestra en la siguiente tabla, lo cual será de utilidad para establecer posteriormente el plan de acción de la empresa.

Las categorías indicadas para la clasificación de los problemas se dividen en: Técnicas/Operativas – Categoría A; Mercado/Gerenciales – Categoría B; Político/Legales - Categoría C. Las prioridades de los problemas se identificaron en base a necesidades: Inmediatas – I; Mediano Plazo – MP; Largo Plazo – LP.

3.5 Plan de Acción

En base a la información suministrada por el Presidente del Grupo y a sus planes de inversión de capital para el año 2005, se puede deducir que actualmente el Grupo Ferro, presenta un plan de acción orientado a obtener utilidad para sus accionistas mediante rendimientos superiores al promedio. Dicho plan no esta documentado formalmente dentro del grupo de empresa, pero sí esta bien definido en las orientaciones de sus dueños y de la gerencia.

Por otro lado, basados en el análisis FODA efectuado por la organización, se deduce que sus principales problemas se ubican en el ámbito del mercado y de los procesos gerenciales (Administrativos) que posee el grupo en la actualidad y no en el área técnica operativa de la misma.

3.5.1 Misión Estratégica

Basados en la misión, visión y objetivos que actualmente maneja Grupo Ferro, se puede decir que los proyectos seleccionados por ellos están alineados y aseguran el cumplimiento parcial de los objetivos que ellos se han planteado, pero cabe destacar aun no se ha efectuado ningún análisis estratégico al grupo de empresas, la cual será objeto una vez concluido el presente trabajo.

3.6 Aspectos de la Organización

Luego de analizar la corporación de manera estratégica mediante informes previos efectuados a la organización y su diagnóstico, se puede concluir que la misión, visión y objetivo de la misma, están únicamente destinados a cubrir el área técnica/operacional y que hasta el momento la empresa ha descuidado o le resta importancia a sus problemas con el mercado y con las dificultades administrativas del negocio, por no contar con un sistema de enlace de cada una de sus unidades de negocios que permitan a los estrategas de la organización tomar acciones responsables para el desempeño de cada una de sus unidades dentro de la organización.

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO

Procederemos en primer lugar, a presentar una estructura desagregada de trabajo (EDT) por donde se establecieron los pasos que encaminaron la investigación y desarrollo del presente trabajo: **EDT**

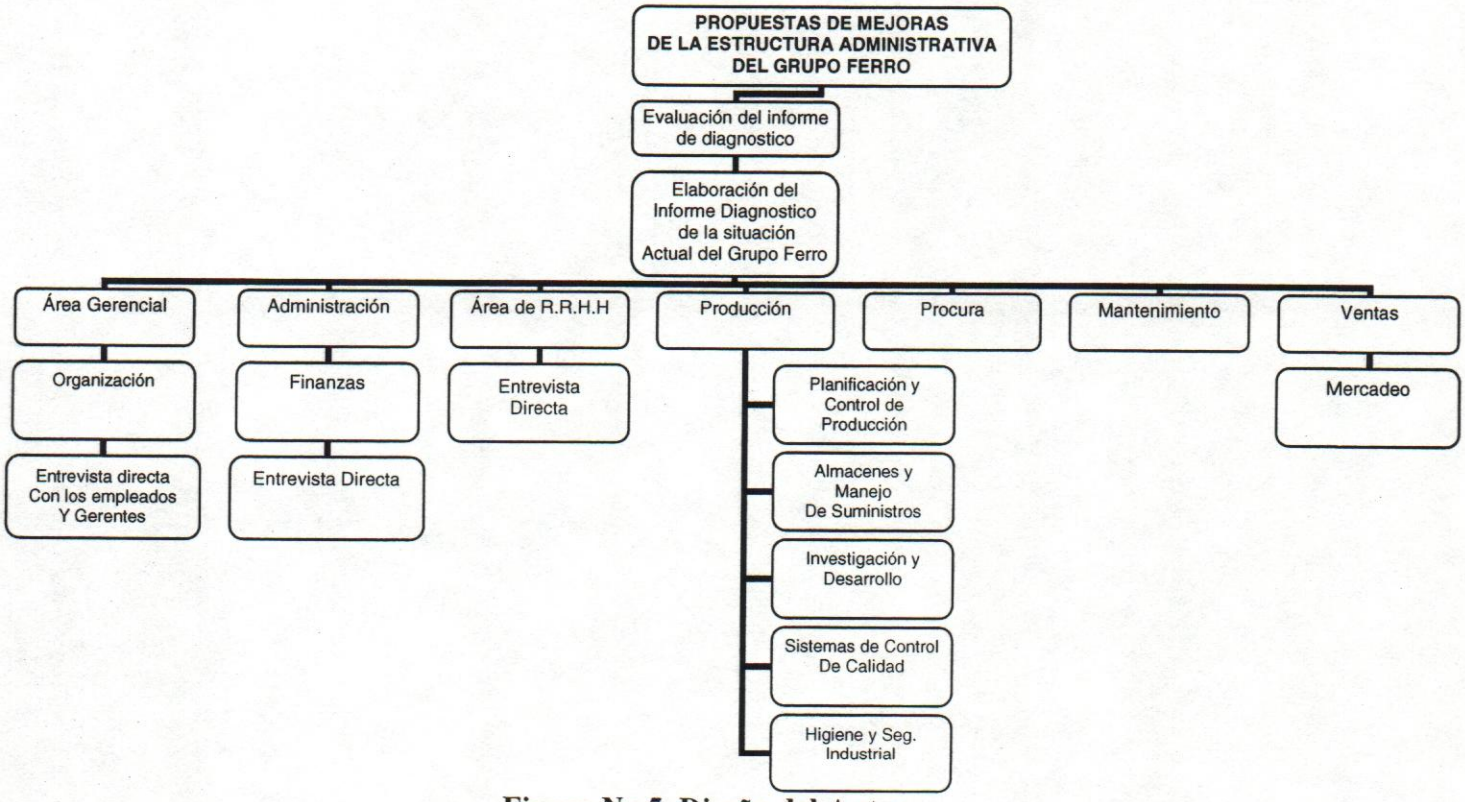


Figura No 5. Diseño del Autor.

4.1 Recolección de Información

El instrumento que permitió el diagnóstico de la investigación se presenta detalladamente en el anexo "A" de este trabajo, pero las observaciones levantadas durante su ejecución se plasman a continuación con la intención de establecer y reforzar los criterios para la elaboración del perfil de gestión.

Los resultados presentados han sido realizados con base en el nivel del Módulo Excelente del F.I.M.

Áreas funcionales cubiertas:

La gerencia
Organización, información y normalización
Recursos humanos
Planificación, programación y control de producción
Distribución en planta, almacenamiento y manejo de materiales
Suministros
Investigación y desarrollo
Mantenimiento
Finanzas
Mercadeo
Ventas
Control de calidad
Higiene y seguridad industrial.

Área I: La Gerencia

Sub-Área: La Gerencia y su Entorno

La trayectoria de la organización, de alguna forma ha transmitido a sus miembros, los lineamientos de propósito central, aportando un buen conocimiento del entorno competitivo, sin que estén documentados ni enunciados, la misión y visión de la misma. Lo mismo sucede con los objetivos de corto, mediano y largo plazo a todo nivel.

Los objetivos de calidad y productividad están implícitos en la actuación de sus directivos, aunque no están documentados ni desplegados de forma estructurada ni organizada.

No se realiza una planificación estratégica sistemática y documentada

Sub-Área: Dirección y control.

La Gerencia no tiene implementado ningún sistema de indicadores que permita la comunicación de los resultados de las diferentes áreas funcionales ni por ende el control de la operación de las mismas con base en datos, como medio de marcar el liderazgo y exigir el cumplimiento de responsabilidades.

El ingreso de nuevo personal de nivel gerencial favorece el establecimiento de una sistemática de revisión periódica de resultados.

Área II: Organización, Información y Funciones de Normalización

Sub-Área: Estructura Funcional

La organización requiere de una definición detallada de la estructura funcional de sus operaciones de acuerdo a los procesos claves y sus responsables, como medio de mejorar la comunicación e interrelación de sus miembros para el logro de los objetivos globales y de cada área en particular.

Sub-Area: Sistema de Información

Debe realizarse un esfuerzo planificado para la implantación del sistema Profit y su utilización integrada en todas las áreas que generan información, mediante la capacitación

de los usuarios, al mismo tiempo que se clarifica la arquitectura de un sistema informático gerencial en la organización.

Sub-Área: Normalización

En esta área se debe empezar a normalizar, dejando documentado, todos los procedimientos e instrucciones que garanticen la repetitibilidad de los procesos, recomendándose la utilización del esquema ISO con visión a contar en el futuro con un sistema de gestión certificable.

Área III: Recursos Humanos

Sub-Área: Políticas

La larga trayectoria de la empresa en su negocio, la ha dotado de personal con experiencia en las operaciones tradicionales pero que no ha sido objeto de ningún plan específico de capacitación.

A nivel supervisorio y gerencial se han incorporado personas con cierto nivel de preparación profesional que requerirán de una actividad dirigida a la definición y fortalecimiento de una nueva cultura organizacional.

En el personal directivo existen dudas sobre las capacidades del personal base para su desarrollo y adecuación a un nuevo esquema de mayor productividad y calidad de los procesos.

La Organización mantiene relación directa con sus trabajadores evitando la necesidad de estructuras sindicales.

Sub-Área: Sistemas de Administración de Personal

A la fecha no se ha trabajado en la planificación de carrera del personal con planes de capacitación estructurados.

Se requiere la elaboración de descripciones de cargo a todos los niveles de la estructura.

Sub-Área: Políticas de Motivación

La relación de los dueños (Directores principales), de la empresa con el personal permite conocer en forma indirecta el estado del clima organizacional y actuar en concordancia.

En general, las condiciones de trabajo de las instalaciones reflejan cierta preocupación por los directores en la calidad de las mismas.

La gestión participativa no está organizada. (comités, reuniones de revisión de resultados,…)

Área IV: Planificación, programación y Control de Producción

Sub-Área: Planificación

Existe una planificación de la producción, sin embargo, la excesiva flexibilidad en relación a los ajustes de fechas de entrega por necesidades de los clientes, aunada a la informalidad en la colocación documentada de los pedidos hace que se pierda capacidad de respuesta originando sensación de desorden operativo.

Existen debilidades en la toma de decisiones sobre modificaciones a la programación, al igual que en lo relacionado al conocimiento de los costos unitarios de los productos.

La introducción de nuevos productos no ha contado con una planificación previa que permita involucrar a los responsables de llevarla a cabo.

Sub-Área: Programación

La planificación de producción considera las necesidades y prioridades de los clientes, aunque estas suelen cambiar durante el proceso. La misma se basa en experiencias sobre capacidad pasada.

No existen programas de mantenimiento preventivo a considerar en la programación.

Sub-Área: Control

La dinámica e informalidad de la relación Ventas – Producción hace que el seguimiento al cumplimiento de la programación esté dirigida a determinar el cumplimiento de las fechas de entregas prometidas a cada cliente y sus modificaciones.

Lo anterior dificulta la determinación objetiva de los resultados de producción en cuanto a cumplimiento y utilización de recursos.

Área V: Distribución en planta, Almacenes, Manejo de Materiales

Sub-Área: Distribución en Planta

Las plantas cuentan con una distribución que permite visualizar la existencia de un plan, aunque no documentado. Existen áreas congestionadas y otras ocupadas con materiales o semi procesados, obsoletos.

Los equipos e instalaciones de las líneas de productos tradicionales son flexibles por naturaleza, sin embargo las nuevas líneas en proceso de desarrollo, requieren de ambientes diferentes y protegidos que introducen rigidez en la distribución de planta.

Sub-Área: Programación

En las plantas existen áreas de almacenaje de materias primas e insumos de producción (No se aplica para todas), al igual que de productos terminados. Sentimos que es necesario mejorar su manejo e identificación

Sub-Área: Manejo de Materiales

La lógica operativa conduce las decisiones de manejo de materiales.

Área VI: Suministro

Sub-Área: Políticas

Existe un área de compras, sin embrago no todas las actividades de compra siguen el proceso deseado. Hay diferentes niveles de negociación con proveedores.

Sub-Área: Planificación y Producción

No existe un proceso de planificación de la actividad de compras:
Evolución de proveedores, sistema de requisiciones, verificación de especificaciones,…
No se practica el cálculo de costo de almacenaje ni se revisa la productividad en el uso de los materiales.

Sub-Área: Control

No existen sistemas y procedimientos documentados para la gestión de suministros.

Área VII: Investigación y Desarrollo

Sub-Área: Diseño del Producto

Esta área es aplicable principalmente a los desarrollos de nuevas líneas de productos, de mayor complejidad de componentes y que a su vez está dirigida a clientes con un nivel de exigencia mayor.
Es un área en desarrollo.

Área VIII: Mantenimiento

Sub-Área: Política y Organización

El mantenimiento ha estado limitado a la intervención correctiva, salvo mantenimientos generales de limpieza y pintura que se realizan anualmente.
Los equipos y maquinarias se observan en buen estado de mantenimiento general
No existe un sistema de mantenimiento documentado.
Los repuestos son requerido según la necesidad

Área IX: Finanzas

Sub-Área: Política Financiera

Las políticas financieras no están documentadas

La actividad de finanzas se limita al manejo de cuentas por cobrar y pagar a clientes y proveedores, con poca utilización de instituciones financieras. No ha sido necesidad de la organización el acudir a financiación externa.

Sub-Área: Presupuesto y Flujo de Caja

No se formulan presupuestos y las actividades de flujo de caja se limitan al seguimiento de la disponibilidad necesaria para el funcionamiento del negocio

Sub-Área: Contabilidad de Costos y General

Por la parametrización del sistema Profit, no se tiene en los momentos información fiable y actualizada de gastos por departamento y/o por producto. Hay retraso en los registros contables

No se registran costos de calidad.

Área X: Mercadeo

Sub-Área: Políticas y Estrategias

Esta es un área manejada con gran habilidad por uno de los Socios, aunque no está documentada. Se percibe un buen conocimiento del mercado, de la competencia y de los diferentes segmentos correspondientes a las líneas de productos trabajadas.

En estos momentos, con la introducción de nuevas líneas de productos se hace necesario el establecimiento de estrategias claras y definidas de actuación en el mercado.

Sub-Área: Ejecución y control

No existen planes de mercadeo a medio y largo plazo, debido principalmente a que las líneas de productos han estado dirigidas al mercado de Gobierno, con productos estandarizados desde hace mucho tiempo.

Esta área pasa a tener prioridad con la introducción de las nuevas líneas.

Área XI: Ventas

Sub-Área: Políticas y Estrategias

Las áreas de mercadeo y ventas se vienen manejando bajo una misma persona. Existe un cuerpo de vendedores que pasa a plantas los pedidos en la medida en que se obtienen. La interacción ventas – producción, más que de planificación y ajuste de capacidades se orienta a la presión por obtención de entregas según las prioridades de los clientes.

Sub-Área: Ejecución y Control

La información de ventas se refiere a volúmenes de las mismas.

Servicio de posventa no es una particularidad del tipo de producto. Los instaladores hacen los ajustes necesarios hasta que el cliente está conforme con el producto

Área XII: Sistemas de Control de Calidad

Sub-Área: Organización del Sistema

No existe un sistema de calidad implantado. Esta actividad es realizada por producción, despacho y los niveles supervisorios y gerenciales. No hay documentación relacionada.

Las especificaciones son verificadas visualmente, color, acabados, cantidades, etc.

Area XIII: Higiene y Seguridad Industrial

Sub-Area: Politicas y Organización

No existe un área de seguridad e higiene. Lo necesario es canalizado por el área de recursos humanos en cada planta. El personal es dotado con algunos implementos de seguridad según su función.

Otros aspectos no son considerados.

4.2 Perfil de Gestión

El "Perfil de gestión" se presenta en el Anexo "B" del trabajo de investigación, que no es mas que los resultados expresados en valores del "Instrumento de Recolección de Información", en éste se puede evidenciar con detalle los elementos evaluados y la apreciaciones sobre el estado actual de las operaciones en las trece áreas funcionales. A continuación se presenta una gráfica con los valores totales de cada una de las áreas analizadas.

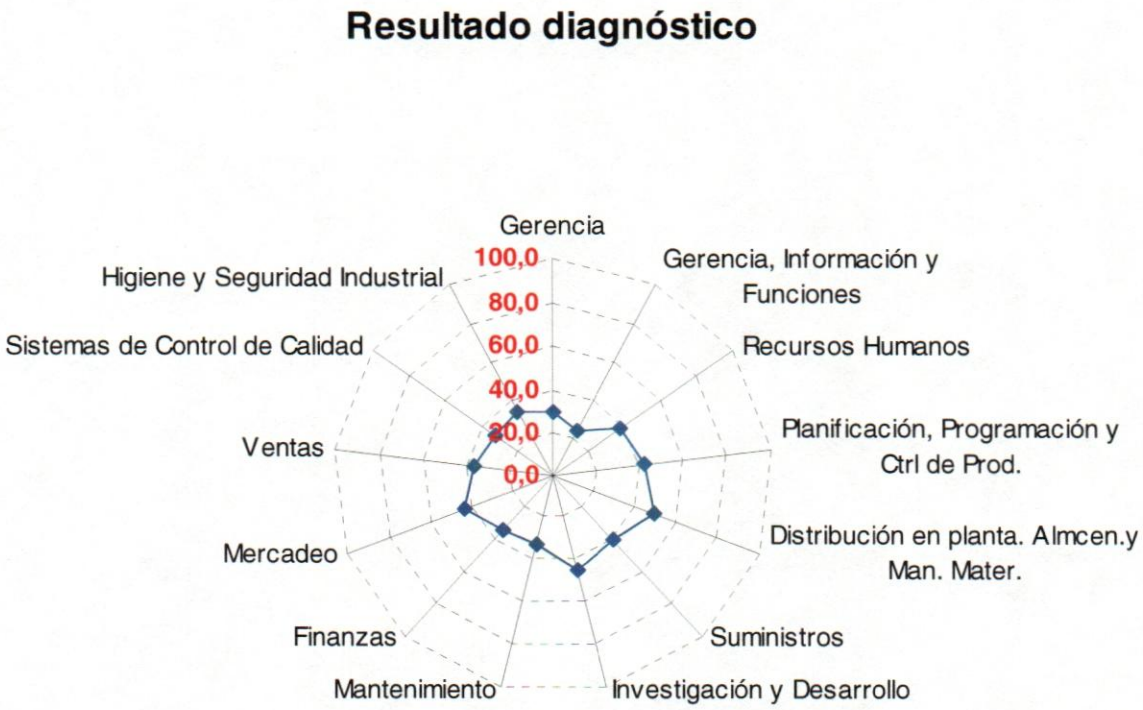


Figura N°6

En la gráfica anterior se pueden apreciar los valores obtenidos del perfil de gestión, en la que se evidencia una preocupante situación actual de las principales áreas de la organización al promediar escasamente un treinta y siete por ciento (37%) de cumplimiento, con el menor valor presente en el área gerencial y el área de distribución en planta y manejo de almacenes con el mayor porcentaje de cumplimiento.

CAPÍTULO V

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En el presente capitulo se proporcionará el análisis de los resultados obtenidos en el capitulo anterior, donde se pueden apreciar con detalle los elementos evaluados y la apreciaciones del autor sobre el estado actual de las operaciones en las trece áreas funcionales.

5.1 Evaluación de las Potencialidades de Mejora

a. Consideraciones de Carácter Estratégico

Los comentarios resumidos en el análisis por área, corresponden a todo aquello que se apreció con oportunidad de mejora, por lo que no debe extrañar la ausencia de aspectos positivos en la relación. Como resultado de la evaluación del diagnóstico, las áreas con mayor oportunidad de mejora (se visualiza en el gráfico de "Resultado Diagnóstico"), ordenadas de menor a mayor grado de cumplimiento, son:

1. Gerencia, Información y Funciones
2. Gerencia
3. Sistemas de Control de Calidad
4. Mantenimiento
5. Finanzas
6. Higiene y Seguridad Industrial

7. Ventas
8. Recursos Humanos
9. Suministros
10. Planificación, Programación y Ctrl. de Producción
11. Mercadeo
12. Investigación y Desarrollo
13. Distribución en Planta, Almacenes y Manejo de Materiales

b. Comentarios por áreas

i. Gerencia

1. La trayectoria de la organización, de alguna forma ha transmitido a sus miembros, los lineamientos de propósito central, aportando un buen conocimiento del entorno competitivo, sin que estén documentados ni enunciados, la misión y visión de la misma. Lo mismo sucede con los objetivos de corto, mediano y largo, plazo a todo nivel. Los objetivos de calidad y productividad están implícitos en la actuación de sus directivos, aunque no están documentados ni desplegados de forma estructurada ni organizada. No se realiza una planificación estratégica sistemática y documentada. La Gerencia no tiene implementado ningún sistema de indicadores que permita la comunicación de los resultados de las diferentes áreas funcionales ni por ende el control de la operación de las mismas con base en datos, como medio de marcar el liderazgo y exigir el cumplimiento de responsabilidades. El ingreso de nuevo personal de nivel gerencial favorece el establecimiento de una sistemática de revisión periódica de resultados.

ii. Organización, Información y Funciones

1. La organización requiere de una definición detallada de la estructura funcional de sus operaciones de acuerdo a los procesos claves y sus responsables, como medio de mejorar la comunicación e interrelación de sus miembros para el logro de los objetivos globales y de cada área en particular. Debe realizarse un esfuerzo planificado para la implantación del sistema Profit y su utilización integrada en todas las áreas que generan información, mediante la capacitación de los usuarios, al mismo tiempo que se clarifica la arquitectura de un sistema de información gerencial en la organización. En esta área se debe empezar a normalizar, dejando documentado, todos los procedimientos e instrucciones que garanticen la repetitibilidad de los procesos, recomendándose la utilización del esquema ISO, con visión a contar en el futuro con un sistema de gestión certificable

iii. Recursos Humanos

1. La larga trayectoria de la empresa en su negocio, la ha dotado de personal con experiencia en las operaciones tradicionales pero que no ha sido objeto de ningún plan específico de capacitación. A nivel supervisorio y gerencial se han incorporado personas con cierto nivel de preparación profesional que requerirán de una actividad dirigida a la definición y fortalecimiento de una nueva cultura organizacional. En el personal directivo existen dudas sobre las capacidades del personal base para su desarrollo y adecuación a un nuevo esquema de mayor productividad y

calidad de los procesos. La Organización mantiene relación directa con sus trabajadores evitando la necesidad de estructuras sindicales. A la fecha no se ha trabajado en la planificación de carrera del personal con planes de capacitación, estructurados. Se requiere la elaboración de descripciones de cargo a todos los niveles de la estructura. La relación de los dueños (Directores principales de la empresa), con el personal permite conocer en forma indirecta el estado del clima organizacional y actuar en concordancia. En general, las condiciones de trabajo de las instalaciones visitadas reflejan cierta preocupación por los directores en la calidad del ambiente en las mismas. La gestión participativa no está organizada. (comités, reuniones de revisión de resultados,...)

iv. Planificación, programación y control de la producción

1. Existe una planificación de la producción, sin embargo, la excesiva flexibilidad en relación a los ajustes de fechas de entrega por necesidades de los clientes, aunada a la informalidad en la colocación documentada de los pedidos hace que se pierda capacidad de respuesta originando sensación de desorden operativo. Existen debilidades en la toma de decisiones sobre modificaciones a la programación, al igual que en lo relacionado al conocimiento de los costos unitarios de los productos. La introducción de nuevos productos no ha contado con una planificación previa que permita involucrar a los responsables de llevarla a cabo. La planificación de producción considera las necesidades y prioridades de los clientes, aunque estas suelen cambiar

durante el proceso. La misma se basa en experiencias sobre capacidad pasada.

v. **Distribución de Planta, Almacenes y Manejo de Materiales**

1. Las plantas visitadas cuentan con una distribución que permite visualizar la existencia de un plan, aunque no documentado. Existen áreas congestionadas y otras ocupadas con materiales o semi procesados y materiales obsoletos. Los equipos e instalaciones de las líneas de productos tradicionales son flexibles por naturaleza; sin embargo, las nuevas líneas en proceso de desarrollo, requieren de ambientes diferentes y protegidos que introducen rigidez en la distribución de planta. En las plantas existen áreas de almacenaje de materias primas e insumos de producción (No se aplica para todas), al igual que de productos terminados. Es necesario mejorar su manejo e identificación.

vi. **Suministros**

1. Existe un área de compras, sin embargo no todas las actividades de compra siguen el proceso deseado. Hay diferentes niveles de negociación con proveedores. No existe un proceso de planificación de la actividad de compras: Evaluación de proveedores, sistema de requisiciones, verificación de especificaciones,… No se practica el cálculo de costo de almacenaje ni se revisa la productividad en el uso de los materiales. No existen sistemas y procedimientos documentados para la gestión de suministros.

vii. **Investigación y Desarrollo**

1. Esta área es aplicable principalmente a los desarrollos de nuevas líneas de productos, de mayor complejidad de componentes y que a su vez está dirigida a clientes con un nivel de exigencia mayor. Es un área en desarrollo.

viii. **Mantenimiento**

1. El mantenimiento ha estado limitado a la intervención correctiva, salvo mantenimientos generales de limpieza y pintura que se realizan anualmente. Los equipos y maquinarias se observan en buen estado de mantenimiento general No existe un sistema de mantenimiento documentado. Los repuestos son requeridos según la necesidad.

ix. **Finanzas**

1. Las políticas financieras no están documentadas La actividad de finanzas se limita al manejo de cuentas por cobrar y pagar a clientes y proveedores, con poca utilización de instituciones financieras. No ha sido necesidad de la organización el acudir a financiación externa. No se formulan presupuestos y las actividades de flujo de caja se limitan al seguimiento de la disponibilidad necesaria para el funcionamiento del negocio. Por la parametrización del sistema Profit, no se tiene en los momentos información fiable y actualizada de gastos por departamento y/o por producto. Hay retraso en los registros contables No se registran costos de calidad.

x. **Mercadeo**

1. Esta es un área manejada con gran habilidad por uno de los Socios, aunque no está documentada. Se percibe un buen conocimiento del mercado, de la competencia y de los diferentes segmentos correspondientes a las líneas de productos trabajadas. En estos momentos, con la introducción de nuevas líneas de productos se hace necesario el establecimiento de estrategias claras y definidas de actuación en el mercado. No existen planes de mercadeo a medio y largo plazo, debido principalmente a que las líneas de productos han estado dirigidas al mercado de Gobierno, con productos estandarizados desde hace mucho tiempo. Esta área pasa a tener prioridad con la introducción de las nuevas líneas.

xi. **Ventas**

1. Las áreas de mercadeo y ventas se vienen manejando bajo una misma persona. Existe un cuerpo de vendedores que pasa a plantas los pedidos en la medida en que se obtienen. La interacción ventas – producción, más que de planificación y ajuste de capacidades se orienta a la presión por obtención de entregas según las prioridades de los clientes. La información de ventas se refiere a volúmenes de las mismas. Servicio de posventa no es una particularidad del tipo de producto. Los instaladores hacen los ajustes necesarios hasta que el cliente está conforme con el producto.

xii. Sistema de Control de Calidad

1. No existe un sistema de calidad implantado. Esta actividad es realizada por producción, despacho y los niveles supervisorios y gerenciales. No hay documentación relacionada. Las especificaciones son verificadas visualmente, color, acabados, cantidades,…

xiii. Higiene y Seguridad Industrial

1. No existe un área de seguridad e higiene. Lo necesario es canalizado por el área de recursos humanos en cada planta. El personal es dotado con algunos implementos de seguridad según su función.

c. Perfil de Gestión

Se presenta en el capitulo anterior, los resultados de la aplicación del diagnóstico con base en el Manual FIM, para las trece áreas funcionales de la organización y la evaluación de las áreas luego de la aplicación del plan de mejoras. Para la elaboración del perfil se levantó la información en las operaciones administrativas ubicadas en la ciudad de Valencia y de producción ubicadas en la zona Industrial de Tinaquillo estado Cojedes.

Los resultados son los obtenidos en función del "Modulo Excelente" del manual FIM y se presentan graficados, para su mejor interpretación.

d. Oportunidades de mejoras.

Las oportunidades de mejora que se plantean a continuación, son el resultado de ordenar las trece áreas funcionales según los puntajes obtenidos por la evaluación de los consultores. Es deseable buscar la nivelación aumentado los valores más bajos, de manera que la mejora en todas las áreas sea los más uniformes posible, de lo contrario, se estaría invirtiendo esfuerzos cuyo resultado no sería apreciado en la operación. Cabe destacar que la experiencia indica que el abordaje de mejoras en las áreas de menor puntuación, además de mejorarla produce mejoras en las demás áreas funcionales.

Cabe destacar que una primera intervención, introducirá mejoras parciales que en ciclos sucesivos se irán profundizando en alcance y resultado.

RECOMENDACIONES

Actividades propuestas a realizar y su alcance:

Actividad	**Lugar de aplicación**		
	Tecnom.	**Piaferro**	**Ferrom.**
1.- Gerencia, Información y Funciones (24,2%)			
Organigrama	X	X	X
Mapa de procesos	X	X	X
Información de control de procesos	X	X	X
Capacitación en Profit	X	X	X
Taller de documentación	X	X	X

2.- Gerencia (29,2%)			
Visión, Misión, Objetivos, Valores	X	X	X
Taller de Misión	X	X	X
Matriz DOFA	X		
Indicadores de Gestión	X		
3.- Sistema de Calidad (32,0%)			
Garantía de cumplimiento de especific.	X	X	X
clientes	X	X	X
Información técnica de productos		X	X
Sistema de control de especific. de procesos	X		
Medición de satisfacción de clientes			
4.- Mantenimiento (33,0%)			
Equipos relevantes			
Fichas técnicas		X	X
Plan de mantenimiento		X	X
Sistema de análisis de fallas		X	X
5.- Finanzas (33,8%)			
Procedimientos administrativos	X		
Presupuesto, costos y gastos	X		
6.- Recursos Humanos (37,0%)			
Descripciones de cargo	X	X	X
7.- Suministros (40,0%)			
Política de adquisiciones	X	X	X
Registro de proveedores	X		
Sistema de medición de efectividad de compras	X		

Como se puede apreciar en el cuadro superior, las actividades de mejoras planteadas están dirigidas a las áreas que se encuentran por debajo de 40% de puntuación, con lo cual se pretende lograr una mejora en ellas al mismo tiempo que el efecto sobre las demás áreas permitirá mejorar el desempeño global de la organización. Las áreas de Higiene y Seguridad Industrial y Ventas no se han incluido en este primer plan de mejoras, la primera, por no considerarla prioritaria ni relacionada directamente con resultados, y la segunda por el estado de transición en que se encuentra la organización, sin embargo, las actuaciones propuestas de alguna forma incidirán en su evolución.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación se presenta un número de conclusiones obtenidas a partir de la evaluación del capítulo anterior, la cual refleja en líneas generales los aspectos más relevantes de la investigación.

a) Los resultados presentados en el perfil de gestión (Anexo "C") arrojan un porcentaje de cumplimiento muy por debajo de las expectativas del instrumento (37%), lo que indica que el comportamiento del grupo deja mucho que desear en cuanto a su estructura de organización, presentado en todas sus áreas funcionales una carencia de los lineamientos guía para el cumplimiento de sus objetivos.

b) Los resultados obtenidos del perfil de gestión, la cual se resume en la gráfica N° 6 "Resultado Diagnóstico", muestra como resultado un área gerencial con el menor porcentaje de cumplimiento en toda la organización, por lo que se puede inferir y a partir de esto concluir, que la gerencia desconoce los lineamientos y propósitos estratégicos del negocio. Si bien es cierto que su directiva conoce el negocio como tal, no menos cierto es que no están de acuerdo hacia donde quieren ir.

c) El área con mayor porcentaje de cumplimiento fue la distribución y organización de la planta (49%), seguido del área de investigación y desarrolla (45%), lo que refleja el conocimiento del negocio y la necesidad que se tiene por parte de su gerencia de desarrollar nuevos productos, pero sin embargo no son suficientes para concienciar los cambios en su estructura gerencial.

d) Se pudo evidenciar en el instrumento de recolección de información (Anexo A), que en la totalidad de las áreas no existe procedimiento alguno normalizado que

permita, dejar documentado todos los procedimientos e instrucciones que garanticen la repetitibilidad de los procesos.

e) La falta de descripciones de cargos genera carencia de lineamientos y dirección, lo que a su vez se traduce en desconfianza por la directiva. También se puede decir que la organización no cuenta con una planificación de carrera del personal con planes de capacitación.

Recomendaciones

En este punto se procederá a efectuar recomendaciones tendientes a reforzar las actividades propuestas en el Capitulo 5. Estas recomendaciones tienen la finalidad de ofrecer oportunidades de mejoras en las trece áreas funcionales que permitan aumentar los valores obtenidos en el diagnóstico.

a) Se recomienda principalmente instaurar una estructura funcional de sus operaciones en general. Esto permitirá mejorar la comunicación e interrelación entre sus directivos y empleados, lo que se traducirá a su vez en la oportunidad de conocer el negocio y su entorno.
b) Se recomienda con urgencia y en base a los resultados obtenidos de la presente investigación, ocuparse del área gerencial para definir los propósitos estratégicos, que permita trabajar coherentemente y en el mismo sentido hacia los cambios que la organización requiere y que el mercado competitivo exige.
c) Establecer los lineamientos centrales de la organización que permita tomar en cuenta la misión y visión dentro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
d) La organización requiere a la brevedad iniciar los trabajos pertinentes a la normalización de sus procesos, que garantice la estandarización de los mismos, para lo cual se recomienda la utilización del esquema ISO.

e) Se recomienda instaurar herramientas de seguimientos de desempeño de gestión, como la que fue aplicada en el presente trabajo o cualquier otra herramienta (BSC), a fin de monitorear los impactos que se generen en la organización a partir de los cambios recomendados.

BIBLIOGRAFIA

A.D Chandler, 1994. The functions of HQ unit in the multibusiness firm.

Balanced Score Card (2004). www.gestiopolis.com

Fondonorma. Norma Internacional ISO 9001:2000. *Sistema de Gestión de la Calidad. Directrices para la Mejora del Desempeño.*

Fondonorma. Norma Internacional ISO 9001:2000. *Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabularios.*

Fondo para la Investigación y Mejoramiento de la Productividad (FIM Productividad). Manual FIM de Evaluación de Empresas

Hellriegel Don, Slocum John, Woodman Richard. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Internacional Thomson Editores. Octava Edición.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (1998). Metodología de la Investigación. 3ª Ed. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.

Hitt, Michael A., Ireland, R Duane., Hoskisson, Robert E. (1999). *Administracion Estrategica. Comceptos de Competitividad y Globalizacion.* Mexico: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Innovación en Gerencia Estratégica de Empresas. Recuperado en Agosto 2.005 de www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=article&sid=863.
www.gestiopolis.com

Peter Senge (1990: 3) learning organizations

Project Management Institute. (2004). Project Management Body of Knowledge, PMI Inc, Pennsylvania,2004.

Santalla-Peñaloza, Z.R. (2003). *Guía para la elaboración formal de reportes de investigación*. (1era. ed). Caracas: Publicaciones UCAB.

S. Sherman. (1995). Stretch goal: The dark side asking for miracles.

Valarino, Elizabeth, y Yáber Oltra, Guillermo. (2003). *Tipología, fases y modelo de gestión para la investigación de postgrado en Gerencia.* Proyecto de Investigación y aplicación. Versión Preliminar. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas, Venezuela.

(S/R): Red Intranet de Grupo Ferro, 2004

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION

AREA I: Gerencia	SUBAREA: La Gerencia y Entorno	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La alta Gerencia ha formulado una misión de la empresa, así como objetivos para guiar sus acciones y resultados hacia la comunidad, los clientes, trabajadores y accionistas. Así mismo, la Gerencia posee la información necesaria sobre la situación y el desarrollo de las condiciones del entorno que atañen a sus operaciones.	• Misión y objetivos difundidos a todo el personal(S) • Objetivos sobre calidad y productividad definidos(S) • Información condiciones del medio ambiente competitivo (B) • Conoce el negocio: clientes, competencia, mercado nacional e internacional (B) • Planificación estratégica organizada (E)	X X O M X
	SUBÁREA: Dirección y control	**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La alta Gerencia asume la responsabilidad y el liderazgo para la búsqueda generalizada y sistemática de las mejoras de calidad y productividad. La Gerencia en sus diferentes niveles, desarrolla un estilo de dirección basado en datos (INDICADORES) y participativo	• Gerencia en base a datos (B) • Definición de prioridades de gestión (B) • Indicadores claves definidos para medir la gestión (S) • La alta gerencia comparte políticas y objetivos de calidad y productividad (E) • La alta Gerencia busca la motivación y mejora del personal (E) • Evalúan indicadores en comités gerenciales periódicos (S)	O O X X O X

AREA II: Organización, Información y Funciones de Normalización	SUBAREA: Estructura Funcional	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa tiene definidas las diversas funciones que posibilitan el desarrollo global, integral y estratégico de sus objetivos. La orientación es hacia el logro de flexibilidad, autocontrol y multihabilidad.	• Posee organigrama con funciones definidas (S) • Existen relaciones interfuncionales, grupos para solución de problemas (B) • Están definidos clientes internos en los procesos y sus necesidades (E)	X X X
	SUBÁREA: Sistema de Información	**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La empresa posee sistemas de información adecuados para el logro de sus diversos objetivos. Dichos sistemas en general cumplen con los atributos de confiabilidad, oportunidad, accesibilidad, etc.	• Gerencia en base a datos (B) • Uso de estadísticas para la toma de decisiones (E) • Mecanismo de organización de la información (S) • Sistemas de información eficientes, oportunos y accesibles (S) • Sistemas de información auditados para garantizar su confiabilidad (S) • Personal adiestrado para el uso de los sistemas de información (E)	O X X O X O

ESCALA: **X=** NO LO TIENE **O =** LO TIENE PERO PUEDE MEJORAR **M** = MUY BUENO

AREA II: Organización, Información y Funciones de Normalización SUBAREA: Normalización		
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa posee una política y un sistema de normalización, que le permite a la alta gerencia dirigir permanentemente un proceso de racionalización integral de la misma, de manera participativa.	• Conocimientos de normas nacionales (B) • Hay un proceso de normalización (S) • Procedimientos normalizados para producción (servicios) y sistemas de información (B) • Actualización de normas (S) • Participación en revisión de normas a nivel nacional (E) • Estructuras de comités de normalización (E)	O X X X X X

AREA III: Recursos Humanos SUBÁREA: Políticas		
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa tiene como política que el Recurso Humano es el factor más importante para la calidad y productividad, por lo que constituye su principal capital.	• Valora la calidad de vida del trabajador y su mejoramiento (S) • Valora la antigüedad del trabajador (B) • Posee planes de adiestramiento (S) • Supervisores y gerentes apoyan para el desarrollo del personal (E) • Revisa condiciones de remuneración para su mejora (B) • Posee buena relación con el sindicato (S)	O O X X O
SUBÁREA: Sistemas de Administración de Personal		**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La empresa posee una administración de personal que está atenta a garantizar la búsqueda, selección y permanencia del recurso humano idóneo para sus actividades, procurando satisfacer los diversos factores de su motivación y el permanente mejoramiento de su calificación.	• Existen métodos de selección basados en descripción de cargo, entrenamiento y capacidad de trabajo en equipo (S) • Existen planes de adiestramiento y desarrollo hacia la multihabilidad (E) • Hay descripciones de cargo para cada posición (B) • Remunera según la clasificación de cargo para cada posición (B) • Existen sistemas básicos de administración de personal (nómina, seguridad social, otros)	O X X X O

AREA III: Recursos Humanos SUBÁREA: Políticas de Motivación		
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa asume como elemento importante a gerenciar la motivación de sus trabajadores a todos los niveles.	• Evalúa el clima laboral y se preocupa por su mejora (B) • Existen políticas de incentivos (S) • Existe la retroalimentación de resultados (B) • Estimula el estilo participativo de gestión (S) • Hay preocupación por mejorar las condiciones de trabajo (E) • Estimula las sugerencias para mejorar calidad y productividad (E) • Hay círculos de Calidad (E)	X X X X O O X

ESCALA: **X=** NO LO TIENE **O =** LO TIENE PERO PUEDE MEJORAR **M** = MUY BUENO

AREA IV: Planificación, programación y Control de Producción SUBÁREA: Planificación		
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa realiza la planificación de su producción en función de los diversos escenarios de ventas (flexibilidad), velando por el cumplimiento de los parámetros de cantidad, calidad, oportunidad, costos y seguridad, tratando en todo momento de mejorar la productividad y velando por el dominio y desarrollo tecnológico, la moral del grupo de trabajadores y la protección del ambiente.	• Toma en cuenta planes de ventas y especificaciones (B) • Conoce la capacidad de producción actual y potencial (B) • Hay políticas de fabricación vs subcontratación (S) • Conoce los costos de producción (B) • Existe personal calificado para planificar (S) • La planificación es flexible al cambio y se revisa periódicamente • Realiza análisis de introducción de nuevos productos (E)	O O X X O O X
SUBÁREA: Programación		**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La empresa cuenta con un sistema de programación de producción que garantiza los compromisos válidos de ventas, velando por el usos eficiente de los diversos recursos. Para ello, la programación es conocida por el personal involucrado y se basa en estudios, técnicas de ingeniería industrial y análisis de las experiencias.	• Programa de acuerdo a las ventas (B) • Existe procedimientos para fijar prioridades (S) • Programa de acuerdo a la condiciones de funcionamiento de producción (estándares, balance de línea, RRHH, suministro, seguridad industrial) (S) • Coordina actividades con mantenimiento, control de calidad y suministro (S) • Toma en cuenta las especificaciones de clientes (B)	O O X X O

AREA IV: Planificación, Programación y Control de Producción SUBÁREA: Control		
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa controla la ejecución de la programación de la producción, para garantizar el mejor cumplimiento de la misma. Igualmente, utiliza la información consolidada como feed-back para los futuros momentos de planificación y programación.	• Existen mecanismos sencillos de control (B) • Hay control en la línea de producción y por pedido (E) • Existen políticas y planes alternos para hacer frente a cualquier evento que altere la programación (S) • Evalúa la producción mediante indicadores y se compara con parámetros de productividad para definir mejoras (S) • Alta gerencia conoce resultados de control de producción (E)	O O X X O

ESCALA: **X=** NO LO TIENE **O =** LO TIENE PERO PUEDE MEJORAR **M** = MUY BUENO

AREA V: Distribución en Planta, Almacenes, Manejo de Materiales SUBÁREA: Distribución en Planta		
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La Empresa está atenta a velar por una utilización ordenada y eficiente de su área de Planta. Procurando mantener criterios de calidad de vida en el trabajo, así como la eliminación de las actividades de transporte, tanto como sea posible u otra que no agregue valor.	• Existe un plan maestro de distribución de planta (B) • Las áreas se encuentran bien definidas (B) • Hacen revisiones periódicas de distribución para disminuir transporte (S) • La distribución es flexible para facilitar la adecuación al cambio (E)	O M X X
SUBÁREA: Programación		**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La empresa tiene bien definidas y organizadas las áreas de almacenes, de manera de garantizar el cumplimiento de sus funciones. La empresa permanentemente realiza estudios para la eliminación de factores y condiciones que determinan la necesidad de almacenamiento.	• Los materiales están debidamente identificados y ubicados (B) • La ubicación de los almacenes está de acuerdo a la necesidad de recepción, producción y despacho (S) • Optimiza el uso del espacio de almacenes (E) • Realiza inventarios físicos periódicos y desincorpora los materiales innecesarios (S) • Hay orden y limpieza en los almacenes (B)	O M O O O

AREA V: Distribución en Planta, Almacenes, Manejo de Materiales SUBÁREA: Manejo de Materiales		
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa cuenta con un adecuado sistema de manejo de materiales que garantiza el flujo expedito del mismo, al tiempo que lo hace de manera eficiente y flexible. Se trata siempre de eliminar las necesidades de transporte.	• Existen sistemas y equipos adecuados para el manejo de materiales (B) • Lleva el control de daños de materiales por manejo (S) • Las áreas y pasillos están bien definidos para facilitar el manejo de materiales (B) • Optimiza los recorridos (E) • Los riesgos por manejo de materiales están definidos (S)	M X O O X

ESCALA: **X=** NO LO TIENE **O =** LO TIENE PERO PUEDE MEJORAR **M** = MUY BUENO

AREA VI: Suministro	SUBÁREA: Política	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La Empresa busca garantizar la compra de "lo requerido, en la calidad y cantidad necesarias, en la oportunidad solicitada, al más bajo costo posible". Se atiende a considerar a los proveedores como integrantes del sistema.	• Hay clasificación de materiales según importancia e impacto (B) • Existe un archivo de proveedores (S) • Considera calidad como parámetro de compra (S) • Valora la facilidad de negociación y contratación con proveedores (E)	X O O X
	SUBÁREA: Planificación y Programación	**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La empresa posee una planificación y programación de los suministros que garantiza eficientemente el logro de las políticas descritas en el punto VI.1. En particular, tiende a establecer una relación con los proveedores que vela por el logro conjunto de mejoras en la calidad y productividad de ambas partes y desde un punto de vista integral, global y estratégico.	• Planifica y programa de acuerdo a los planes de cada departamento (B) • Existen sistemas de ordenación y procesamiento de compras son conocidos por las áreas involucradas en la adquisición de materiales (B) • Evalúa el desempeño de proveedores en cuanto al cumplimiento de requerimientos (S) • Conoce los costos de almacenamiento (S) • Las especificaciones son conocidas y están bien identificadas en el pedido (B) • Existe personal calificado para el proceso de adquisición de materiales (S) • Analiza la optimización de uso de materiales (E) • La demanda esta organizada por áreas o gerencias (E)	O O X X O O X X

AREA VI: Suministro	SUBÁREA: Control	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa cuenta con sistemas y procedimientos de control de la gestión de suministros, que le permiten tomar las decisiones y acciones correctivas oportunamente. En particular, la empresa vela por racionalizar los procedimientos de adquisición.	• Analiza indicadores de productividad de uso de materiales (S) • Lleva control del desperdicio de materiales en almacén (S) • Revisa la capacidad de gestión de los proveedores (E) • Conoce los verdaderos niveles de existencia de materiales (B) • Revisa el cumplimiento de las condiciones de contratación de proveedores (E) • Verifica el cumplimiento de las condiciones de almacenamiento (B) • Tiende a la optimización de los procesos de adquisición (E)	X X X O O X X

ESCALA: **X=** NO LO TIENE **O =** LO TIENE PERO PUEDE MEJORAR **M** = MUY BUENO

AREA VII: Investigación y Desarrollo	SUBÁREA: Diseño del Producto	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La Empresa realiza el diseño de sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes desde un punto de vista competitivo. Esta atenta a incorporar transformaciones que signifiquen mejor cumplimiento de los atributos que el cliente valora y reducción de costos en su producción.	• Las especificaciones están definidas en base a mercadeo (B) • La evaluación de componentes del producto se analiza en base a su función (B) • Existe personal especializado en el área (B) • Evalúa mejoras posibles en el diseño y sus componentes (S) • Hace análisis del impacto en los cambios de diseño • Evalúa diseño con respecto a la competencia (E) • Participa en la elaboración de normas (E)	O O O O X O X
	SUBÁREA: Diseño del Proceso	**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La empresa permanentemente revisa el diseño de su proceso de producción con miras a incorporar las mejoras detectadas, ya sean éstas provenientes de investigaciones propias, de ofertas realizadas por proveedores, la competencia y/o mejoras detectadas en la experiencia de funcionamiento.	• Conoce alternativas tecnológicas (E) • Conoce el comportamiento y las especificaciones de las máquinas y equipos del proceso (B) • Valora la existencia de servicios técnicos (E) • Conoce los balances de línea (S) • Ha realizado revisión del nivel tecnológico actual (S) • Tiende a mejorar el diseño del proceso (S) • Conoce la capacidad cualitativa de los procesos (S)	O O X O O O

AREA VII: Investigación y Desarrollo	SUBÁREA: Métodos de Trabajo	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa posee la capacidad para realizar permanentemente mejoras en los métodos de trabajo, aplicando las técnicas y herramientas de Ingeniería Industrial con sus enfoques y criterios más actualizados y adecuados.	• Realiza estudios de métodos y tiempo de trabajo para su mejora (B) • Existen diagramas de operación (S) • Hay personal especializado para el análisis de métodos de trabajo (B) • Entrena a los trabajadores en los métodos de trabajo (B) • Conoce otros métodos de trabajo usados para el mismo proceso (S) • Utiliza estadísticas par el análisis de comportamiento (E) • Tiende a la mejora del diseño del proceso (E)	X X X O O X O

ESCALA: **X=** NO LO TIENE **O =** LO TIENE PERO PUEDE MEJORAR **M** = MUY BUENO

AREA VIII: Mantenimiento	SUBÁREA: Política y Organización	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
El diseño de las políticas de mantenimiento tiene como principio el logro de los niveles de calidad, cumplimiento en las entregas, seguridad, disminución de costo y dominio tecnológico.	• Esta definida una política de mantenimiento (S) • Existe una coordinación adecuada de actividades con producción y suministro (B) • Existe prácticas de operación y mantenimiento (B) • Hay organización y personal adecuado para las labores de mantenimiento (B) • Existe una política de repuestos (S) • Tiende a la estandarización de equipos (E)	X O O O X X
	SUBÁREA: Planificación y Programación	**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La empresa realiza una planificación de las actividades de mantenimiento en la cual combina los diversos modos del mismo (preventivo, correctivo y predictivo), para el logro de los objetivos fijados de disponibilidad de equipos.	• Existe los manuales de los equipos (B) • Realiza mantenimiento preventivo según comportamiento de los equipos (S) • Existen sistemas apropiados para determinar nivel stock de repuestos (B) • Personal debidamente entrenado para operar oportunamente y confiablemente (E) • Usa estadística para análisis de desempeño de su gestión (E) • Programa mantenimiento según producción y ventas (S)	X X X O X X

AREA VIII: Mantenimiento	SUBÁREA: Control	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa controla la ejecución de la programación del mantenimiento para garantizar el mejor cumplimiento de la misma. Igualmente, utiliza dicha información consolidada como, feed-back para los futuros momentos de planificación y programación del mantenimiento.	• Tiene el inventario actualizado de los equipos existentes (B) • Conoce el avance y cumplimiento de su programa de mantenimiento (S) • Hay políticas y planes alternos para actuar en caso de imprevistos (B) • Llevan y analizan indicadores de gestión (fallas, causas tiempo de paradas, otros) (B) • Existe y actualiza hojas de vida de los equipos (B) • Analiza niveles de existencia de repuestos (S) • Tiende a la innovación tecnológica de las maquinas (E) • Tiende a mejorar la puesta a punto (E)	X X X X X X O X

ESCALA: **X=** NO LO TIENE **O =** LO TIENE PERO PUEDE MEJORAR **M** = MUY BUENO

AREA IX: Finanzas	SUBÁREA: Política Financiera	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa cuenta con un conjunto de políticas (asociaciones, ventas de acciones, ventas, créditos, cobranzas, adquisiciones, proveedores, endeudamientos diversos, etc.) y sistemas que le permiten mantener un nivel de disponibilidad financiera que faciliten el funcionamiento continuo y estable de los diferentes circuitos técnicos-admnistrativos y afrontar las contingencias y los planes de modernización de la misma.	• Existen políticas de créditos y cobranzas (B) • Existen política de adquisición y pago a proveedores (B) • Hay políticas de endeudamiento con los entes financieros (B) • Existe una organización de finanzas adecuada (S) • Posee una visión de servicio (E)	O O X X X
	SUBÁREA: Presupuesto y Flujo de Caja	**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
En base a los diversos escenarios de ventas y a los estimados revisados de los presupuestos de funcionamiento anteriores, la empresa diseña un presupuesto que le facilita un desenvolvimiento expedito y ordenado de las distintas unidades de la misma.	• Elabora el presupuesto según ventas y comportamiento en años anteriores (B) • Conoce los puntos de equilibrio por producto y global (B) • El presupuesto se usa como herramienta de control y toma de decisiones (S) • Realiza un manejo efectivo y ágil del flujo de caja (S) • Hay normas y procedimientos para la ejecución del presupuesto (B) • La formulación del presupuesto y su gestión para el control de gestión atiende criterios interfuncionales (E)	O X X O X X

AREA IX: Finanzas	SUBÁREA: Contabilidad de Costos y General	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa está atenta a registrar y analizar los datos reales de gastos de su producción, asignándolos correctamente y en particular, toma en cuenta la información proveniente de la contabilidad de costos de la calidad y de los diversos estándares de producción..	• Existe sistema de registro de gastos por departamento y proceso (B) • Existe un sistema que facilita costos reales por producto (S) • Hay un programa de revisión periódica de costos (S) • Tiende a reducir factores negativos (S) • Hay registros típicos de contabilidad (B) • Recibe información veraz oportuna y completa (B) • Tiene al día la información en los libros (B) • Conoce costos de calidad (E)	O X X X O O X X

ESCALA: **X=** NO LO TIENE **O =** LO TIENE PERO PUEDE MEJORAR **M** = MUY BUENO

AREA X: Mercadeo	SUBÁREA: Políticas y Estrategia	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
Las políticas y estrategias de Mercadeo de la empresa tiene como principio guía la identificación y satisfacción de las necesidades de los consumidores en los mercados que atiende, en ellas se valora la importancia del mercadeo para la definición y seguimiento de la calidad de los productos y servicios.	• Los mercados reales y potenciales están identificados (B) • Las estrategias de cobertura y crecimiento del mercado están definidas (B) • Tiene segmentado el mercado (B) • Formula estrategias especificas en cuanto a productos o servicios, precio, distribución promoción e imagen (E) • Lleva un seguimiento de necesidades y tendencias de los mercados (S)	M O O O O
	SUBÁREA: Ejecución y Control	**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La gestión de mercadeo se orienta hacia la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente o comunidad, por ello la calidad y el manejo de información del mercado y su retroalimentación a la empresa, son elementos claves de la gestión, la cual además pondera el uso óptimo de los recursos de esta área funcional y la empresa.	• Realiza estudios de mercadeo (S) • Dispone de un sistema de información de mercadeo (S) • La función de mercadeo se inicia con las necesidades del cliente (B) • Hay personal adecuado para la gestión (S) • Gestiona los canales de distribución en función a la satisfacción del cliente y mejor uso de recursos (S) • Aprovecha la información de mercadeo para desarrollo de nuevos productos (E) • Evalúa el comportamiento del producto en el mercado (S) • Hay planes de mercadeo de mediano y largo plazo (S) • Los planes toman en cuenta la capacidad de producción (S) • Existe un sistema de control que permite evaluar la gestión de mercadeo (E) • Realiza evaluaciones post-venta	O X O O X X O X X X X

AREA XI: Ventas	SUBÁREA: Políticas y Estrategias	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa ha definido políticas y estrategias de ventas, en ellas se valora el impacto de esta función en la satisfacción de los clientes, en término de la calidad, el precio, la oportunidad en la entrega y el servicio postventa de los productos, así como en el uso óptimo de los recursos en la producción y la distribución.	• Tiene definidos los objetivos de ventas (B) • Valora el resultado de las ventas como canal de retroalimentación para mercadeo (E) • El crecimiento toma en cuenta la capacidad y flexibilidad de producción (S) • Hace seguimiento de la competencia (B) • Existe la política de conservar sus clientes a largo plazo (E) • Prevé las condiciones de contratación según los planes de producción (E) • Posee políticas de post venta (S)	O O X O X X X
	SUBÁREA: Ejecución y Control	**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La función de ventas está organizada de manera de garantizar la identificación precisa y la satisfacción de los requerimientos de los clientes, así como la retroalimentación permanente de ese comportamiento a las distintas áreas de la organización.	• La unidad de ventas esta bien definida (S) • Hay un sistema de información para comunicar a las demás áreas los resultados de su gestión (E) • Identifica cabalmente los requerimientos de los clientes (B) • Entrena adecuadamente al personal de ventas (B) • Coordina su función con las operaciones (E) • Provee un servicio de posventa adecuado	M X O O X X

ESCALA: **X=** NO LO TIENE **O =** LO TIENE PERO PUEDE MEJORAR **M** = MUY BUENO

AREA XII: Sistema de Control de Calidad	SUBÁREA: Organización del Sistema	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa tiene definida una estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para establecer y desarrollar la gestión de la calidad. El sistema esta diseñado para lograr el máximo de autoinspección en los puestos de trabajo. La empresa ejecuta periódicamente una Auditoría de la Calidad para verificar la idoneidad de la gestión misma.	• Garantiza el cumplimiento de las especificaciones y la prevención de defectos (S)	O
	• La gestión abarca todas las fases del circuito productivo (E)	X
	• Existe una auditoría periódica externa (E)	X
	• La dirección establece las políticas de calidad (B)	X
	• Esta definida la estructura, responsabilidades, procedimientos y recursos para control de calidad (B)	X
	• Hay información técnica y actualizada de la calidad de los productos (B)	X
	SUBÁREA: Mediciones y Sistemas de Información	**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La Empresa tiene definida las características fundamentales a controlar, posee mecanismos de inspección de conformidad idóneos y vela por la confiabilidad de la información y la consolidación adecuada de la misma.	• Las características fundamentales del producto y el proceso están definidas (B)	O
	• Existen mecanismos de inspección de conformidad (B)	X
	• Hay sistemas de información que permiten controlar variaciones (S)	X
	• Planifica la calibración periódica de sus equipos (S)	X
	• Aplica control estadístico de proceso (E)	X

AREA XII: Sistema de Control de Calidad	SUBÁREA: Prevenciones y Correcciones	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La empresa está atenta a tomar el conjunto de decisiones preventivas y correctivas que garanticen que la calidad de sus productos satisfagan las expectativas y necesidades de sus clientes.	• Existe un sistema de información de resultados de indicadores de calidad (S)	X
	• Discrimina los factores que pueden causar desviaciones (S)	X
	• Realiza reuniones interdepartamentales periódicas para discutir resultados de la gestión y acciones a tomar (E)	X
	• Hay un sistema de identificación de los rechazo y los aceptados (B)	O
	• Controla el destino de los materiales rechazados (S)	X
	• Los resultados de control de calidad, con observaciones y acciones correctivas, son comunicados inmediatamente a producción (B)	O
	• Los análisis estadísticos de resultados son usados para adiestramiento interno (E)	X
	• Lleva la contabilidad de costos de calidad (E)	X

ESCALA: **X=** NO LO TIENE **O =** LO TIENE PERO PUEDE MEJORAR **M** = MUY BUENO

AREA XIII: Higiene y Seguridad Industrial	SUBÁREA: Política y Organización	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La Empresa cuenta con políticas que garantizan y promueven permanentemente las ventajas de trabajar con seguridad y en un ambiente de trabajo limpio y ordenado. La empresa estimula la higiene y limpieza tanto de sus trabajadores (en lo personal) como del ambiente de trabajo.	• Hay una política de higiene y seguridad industrial (S) • Vela por la coordinación y cooperación de los demás departamentos (S) • Existe una unidad organizativa (B) • Toma en cuenta la seguridad industrial en las modificaciones del área de trabajo, operaciones, otros (S) • hay un programa de seguridad industrial que funciona adecuadamente (S) • Los riesgos y enfermedades profesionales y su prevención están identificadas (E) • Promueve el orden y limpieza en el sitio de trabajo (B)	X X X X X X O
	SUBÁREA: Planificación y Programación	**E**
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	
La Empresa realiza una planificación de los programas de higiene y seguridad industrial, en la cual se combinan tanto actividades de mejoramiento de las condiciones de trabajo, como las de adiestramiento en la prevención y en el uso adecuado de equipos de protección.	• Suministra el adiestramiento necesario al personal de la empresa (S) • Tiene la capacidad para evaluar los riesgos (S) • Detecta oportunamente las enfermedades o la contaminación en el trabajo (B) • Realiza entrenamientos para prever accidentes (S) • Cuenta con equipos adecuados para evaluar las condiciones de trabajo (E)	O X X X X

AREA XIII: Higiene y Seguridad Industrial	SUBÁREA: Control	
Principio Básico	**Tips para la entrevista**	**E**
La Empresa controla la ejecución de la programación de las actividades dentro de la función de higiene y seguridad industrial, para garantizar el mejor cumplimiento de la misma. Igualmente utiliza la información consolidada como retroalimentación para la elaboración de futuros planes y programas de higiene y seguridad industrial.	• Conoce el avance de la programación de su gestión (S) • Analiza los registros de accidentes, sus causas y su costo asociado (S) • Existen historial médico de los empleados (B) • Tiende a disminuir las condiciones de riego (E)	X X X O

ESCALA: **X=** NO LO TIENE **O =** LO TIENE PERO PUEDE MEJORAR **M** = MUY BUENO

ANEXO B

PERFILES DE GESTION

ÁREA I	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Gerencia	**Gerencia y Entorno**	**N**			
	a) Posee una misión que le permite comprender la especificidad de su negocio en un horizonte de tiempo determinado. Dicha misión es bien conocida por el personal de la empresa.	S	10	3	
	b) Tiene identificado objetivos precisos a nivel de la comunidad, clientes, trabajadores y accionistas, así como la importancia del mejoramiento de la calidad y productividad para el logro de los mismos. Dichos objetivos son conocidos en los niveles e instancias involucrados en su logro	S	15	3	
	c) Posee un conocimiento del mercado (nacional e internacional) en el que está inserto su negocio. Pudiendo identificarse: *Conocimiento de clientes actuales y potenciales *Conocimiento de regulaciones gubernamentales (técnicas, fiscales, sanitarias,laborales, etc.) *Conocimiento de la competencia *Conocimiento de la tecnología y sus tendencias e impactos.	B	15	10	
	d) Posee política de Proveedores orientada a cooperar estrechamente con ellos.	S	10	5	
	e) Cuenta con una organización del Proceso de Planificación Estratégica, en la cual la calidad forma parte integral en sus niveles de: · Formulación Difusión Interna· Evaluación · Acciones	E	10	1	22
	Dirección y control	**N**			
	a) En la empresa se cuenta con indicadores de gestión de manera que se gerencia en base a datos para el logro de los objetivos y la búsqueda de mejoras. La empresa ha definido objetivos verificables y cuantificables.	B	10	1	
	b) La responsabilidad en cuanto a la definición, implantación y seguimiento de las políticas y objetivos de calidad y productividad está claramente asumida por parte de la alta gerencia.	S	7	1	
	c) Existe una búsqueda generalizada y sistemática de la mejora de calidad y productividad, insistiendo en el ciclo: INNOVACIÓN-MEJORAMIENTO-MANTENIMIENTO.	E	10	1	
	d) La Alta Gerencia está atenta a ejercer un liderazgo en la motivación y búsqueda de la mejora, se preocupa por mantener un clima laboral sano, participativo y estimulante.	E	7	3	
	e) Están definidas prioridades en el logro de objetivos fijados.	B	8	2	
Gerencia	f) A nivel gerencial se trabaja mancomunadamente en	**N**			

	el logro de los objetivos de calidad y productividad. Se tiende a identificar y trabajar en las relaciones interfuncionales.	S	10	4	
	g) Existen comités gerenciales que se reúnen periódicamente, con dinámicas participativas en los cuales se evalúa el cumplimiento de los objetivos en base a los datos y comportamiento de los indicadores (variabilidad).	E	8	1	13
			120	35	

ÁREA II	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOT. OBTENIDOS
Organización Información Funciones	**Estructura funcional**	**N**			
	a) La empresa tiene una estructura organizativa flexible cónsona con sus objetivos: * Organigrama * Responsabilidades * Autonomía/descentralización * Ciclo: Planificar, hacer, chequear y ajustar	B	20	5	
	b) Existe una descripción de las funciones de la empresa que hace énfasis en el trabajo mancomunado para el logro de los objetivos: * Comités interfuncionales * Grupos para solución d eproblemas	B	10	3	
	c) En las operaciones de la estructura funcional se pueden apreciar los principios de conocer y satisfacer las necesidades válidas del cliente interno/externo.	E	10	2	10
	Sistemas de información	**N**			
	a) La empresa posee, para sus objetivos fundamentales, indicadores y/o índices que le permiten gerenciar por datos y tendencias, las variables que definen la calidad de su gestión, en lugar del "yo creo" y del inmediatismo en los distintos niveles de la organización	B	10	2	
	b) La empresa promueve el uso generalizado de técnicas estadísticas, gráficas y otras herramientas para el análisis y gerencia de las variaciones y de la mejora de los procesos.	E	10	1	
	c) La empresa está atenta a garantizar la CONFIABILIDAD Y PRECISIÓN de los datos y resultados de sus sistemas de Información. *Formatos de recolección. *Equipos de medición adecuados y calibrados. *Definición del sistema de procesamiento y toma de decisiones *Auditorías periódicas sobre la confiabilidad de la información. *Adiestramiento de los usuarios del sistema de información	B	10	5	
	d) Los sistemas de información funcionan de manera				

	eficiente, oportuna y son accesibles. · Eficiente: Simplificación de procedimientos. Evitar duplicidades. Evitar información no necesaria. · Oportuna: La información esta disponible oportunamente para la toma de decisiones· Accesible: La información está procesada y consolidada a cada nivel, y se garantiza el acceso oportuno y según el tipo de decisión para el nivel del personal involucrado	S	10	3	11
Organización Información Funciones	**Normalización**	**N**			
	a) Ha constituido un comité de alto nivel que define la política a seguir en materia de normalización. A dicho Comité se reportan subcomités especializados que permiten ejecutar la promoción, revisión formulación de las normas que requiere la empresa.	B	8	1	
	b) Posee un sistema normalizado para los diversos sistemas de información y de procedimientos de la misma.	S	8	1	
	c) Posee un sistema normalizado para el conjunto de productos, procesos e insumos que le permiten asegurar la calidad exigida por los clientes.	B	8	4	
	d) Revisa y actualiza las normas periódicamente y/o cuando se evidencian oportunidades o deficiencias en el cumplimiento de las mismas.	S	8	1	
	e) Participa en las instancias de discusión de las normas a nivel nacional que están relacionadas con sus productos. La empresa cuenta con la información de las principales normas que afectan a sus productos o servicios a nivel internacional. Se puede detectar una buena aproximación a la normalización internacional.	E	8	1	8
			120	**29**	

ÁREA III	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Recursos Humanos	**Políticas**	**N**			
	a)Dentro de los objetivos de la empresa están aquellos que tienen que ver con la calidad de vida del trabajo, el mejoramiento del nivel de vida y el desarrollo de las potencialidades individuales y de grupo de sus trabajadores.	S	7	2	
	b) La permanencia del personal en la empresa (baja rotación) se considera una ventaja competitiva.	B	6	4	
	c) La empresa valora las actividades de adiestramiento como una inversión. Tiene objetivos y metas que orientan el plan de adiestramiento (entrenamiento).	S	7	2	
	d) En las descripciones de cargo de gerentes y supervisores se insiste en las actividades de apoyo para desarrollar las potencialidades del grupo que dirige.	E	7	1	
	e) La empresa está atenta a revisar las condiciones de				

	remuneración, de manera de seguir atrayendo y manteniendo recursos humanos de excelencia en el ramo de su competencia.	B	7	3	
	f) La empresa tiene una relación de respeto y entendimiento con sus trabajadores. Se realizan frecuentemente intercambios de información con el mismo sobre la calidad total de la empresa.	B	6	5	17
	Sistema de administración de personal	**N**			
	a) La búsqueda y selección de personal está basada en los requisitos de las descripciones de cargos, potencialidades de entrenamiento del solicitante y su facilidad de trabajar en equipos.	S	5	2	
	b) La empresa cuenta con planes de adiestramiento y desarrollo orientado hacia la formación de un personal capaz de ejecutar su trabajo con excelencia y con la capacidad de atender otras posiciones (horizontal, vertical). La empresa atiende al uso de personal interno con experiencia para impartir entrenamiento	E	5	1	
	c) Se poseen descripciones de cargo para cada posición, indicándose los requisitos de habilidades y conocimientos e incorporando en algunos casos funciones de mejora, control y mantenimiento. La administración del sistema incorpora la FLEXIBILIDAD.	S	5	1	
Recursos Humanos	d) Se posee un sistema de remuneración acorde con el sistema de clasificación de cargos que integra en su basamento el pago por conocimiento. La empresa está atenta a visar periódicamente sus niveles de remuneración en función de mantener y mejorar el poder adquisitivo de sus trabajadores y de los resultados de la gestión a nivel de la empresa.	**N** E	5	1	
	e) Se cuenta con un sistema de Promoción interno que tiende a estimular la permanencia, la búsqueda de desarrollo individual y el mejoramiento del desempeño y apoyo al grupo.	S	5	2	
	f) La unidad de recursos humanos está atenta a facilitar toda la gestión de personal (nómina, vacaciones, permisos, cheques, servicios médicos, dotación, etc.) de manera de evitar la pérdida de horas hombre productivas en la empresa y situaciones desagradables a los trabajadores	B	5	3	10
	Políticas de Motivación	**N**			
	a) Se preocupa por conocer el clima laboral en sus diferentes niveles (ej. encuestas de clima, muestreo, entrevistas, etc.). La empresa está atenta a tomar acciones que atienden a mejorar el clima laboral.	B	5	3	
	b) Toma en cuenta criterios de enriquecimiento del trabajo, a fin de lograr que el trabajador se sienta mas identificado con su tarea.	E	5	1	

	c) Retroalimenta con la información pertinente a los trabajadores sobre los resultados de su trabajo, estimulando a los que logran mejorar su desempeño.	B	5	2	
	d) Capacita a sus niveles gerenciales y supervisorios para el trabajo en equipo y estimula un estilo participativo de gestión.	S	5	1	
	e) Cuenta con políticas de incentivos económicos por mejora de la calidad y productividad, preferentemente en base a desempeño de grupos, unidades (departamentos) y global (toda la empresa).	S	5	1	
	f) Estimula a sus trabajadores al aporte de sugerencias para mejorar la calidad y productividad.	E	5	2	10
			100	**37**	

ÁREA IV	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Planificación Programación Control de Producción	**Planificación**	**N**			
	a) Cuenta con planes de venta conocidos por el personal del área de producción en los cuales se especifican volúmenes, oportunidad de entrega y requerimientos de calidad por tipos de clientes.	B	4	3	
	b) Internamente existen estudios de capacidad de producción actualizados en función de la gama de productos, lo cual implica: *Capacidad teórica de maquinaria y equipos. *Planes de fuerza hombre.· *Capacidad estándar de producción (tiempo de puesta a punto) *Organización de la producción , diseño puesto de trabajo *Necesidades y característica de mantenimiento *Políticas de seguridad industrial	B	10	3	
	c) La empresa cuenta con políticas para la determinación del qué fabricar y qué comprar.	S	3	1	
	d) La empresa cuenta con una política y planificación de logística, planificación de sub contrataciones y fijación de niveles de inventario (involucramiento de principales proveedores).	S	4	2	
	e) En función de los planes de venta, la planificación de la producción se orienta a conseguir los mejores niveles de calidad y productividad que aseguren los parámetros de costos planeados. La empresa tiene información de los costos de horas hombre, horas máquina, consumos, inventarios, etc.	S	4	2	
	f) La empresa cuenta con personal especializado (nivel técnico y entrenamiento adecuado) asignando a las tareas de Planificación y Programación de la Producción.	S	3	2	

	g) Los planes de producción se revisan periódicamente y en función de las contingencias.	S	2	1	
	h) Para la incorporación de nuevos productos se revisa el impacto en todo el Plan de Producción.	S	3	1	
	i) Para la formulación de los Planes de Producción se analizan los impactos previsibles de la incorporación de tecnología y/o modificaciones en los puestos y en las líneas de producción.	S	3	1	
	j) Los planes de producción incorporan criterios de flexibilidad en sus diversos elementos para adaptarse a las fluctuaciones de la demanda.· Requerimientos de Mano de Obra.· Requerimientos de Instalaciones. · Requerimientos de manejo de materiales	E	4	1	17
Planificación Programación Control de Producción	**Programación**	**N**			
	a) La programación de la producción se realiza siguiendo las políticas de ventas que satisfacen las necesidades reales de los clientes; para lo anterior se tiene establecida una política de prioridades, tamaños de lotes, requerimientos especiales, etc.	B	5	3	
	b) Se cuenta con un procedimiento administrativo idóneo para ordenar la fabricación de un lote de producción.· Cliente.· Cantidades.· Requerimientos de calidad.· Requerimientos de entrega (fecha, embalaje, codificación).· Fecha de comienzo y final.· Compromisos de materias primas y otros insumos.· Preparativos previos requeridos (herramientas, dispositivos, etc.).· Secuencia de operaciones y asignaciones de equipos.· Responsabilidad de taller.	B	5	1	
	c) Al hacer la programación, se toman en cuenta los estándares de producción, se atiende al balance de líneas y se aplican técnicas de optimización.	S	4	1	
	d) Se especifican los requerimientos unitarios de insumos de cada lote programado, a fin de facilitar el control de ejecución y el control posterior de la productividad.NOTA: "Se tiende a minimizar los factores de holgura para disminuir desperdicios" (materia prima, insumos, mano de obra, maquinarias)	S	4	2	
	e) Se tiene especial cuidado de no excederse en la capacidad planificada de producción de manera de no crear situaciones de desgaste del RR HH y eventualidades en la seguridad industrial.	S	4	1	
	f) El personal gerencial y supervisorio de producción conoce los requisitos de los clientes.	S	4	2	
	g) Al hacerse la programación de la producción se tienen en cuenta los requerimientos pautados por las políticas y planes de mantenimiento.	S	3	1	
	h) Al hacerse la programación de producción se aseguran				

	los requerimientos de insumos en CALIDAD, CANTIDAD Y OPORTUNIDAD conjuntamente con el departamento de Suministros. Las alteraciones e imprevistos son comunicados por canales expeditos.	S	3	2	
	i) Al hacerse la programación de la Producción se coordina con Control de Calidad, de manera de sincronizar esfuerzo y optimar la productividad.	S	3	1	
	j) La empresa tiene capacidad de respuesta para introducir cambios adecuados ante contingencias en la ejecución de la producción.	E	5	4	18
Planificación Programación Control de Producción	**Control**	**N**			
	a) La empresa puede conocer en todo momento el avance de la programación general y de cada cliente.	B	8	5	
	b) El personal gerencial y supervisorio de Producción conoce y controla el grado de avance de la programación (por producto, por lote y general).	B	4	3	
	c) El personal gerencial y supervisorio cuenta con políticas y planes alternos para hacer frente a atrasos y otras eventualidades que se presenten en la ejecución de la Programación.	S	8	3	
	d) El personal gerencial y supervisorio conoce y está comprometido con los parámetros de calidad y productividad establecidos en la Programación.	S	4	2	
	e) La información suministrada por los diversos registros (tiempos reales de ejecución, tiempo ocioso de maquinaria, utilización real de materias primas, utilización de mano de obra por tipo de producto y/o lote de producción, etc.), es utilizada para compararla con los parámetros de productividad planeados, estándares y teóricos.	S	8	1	
	f) Los informes de análisis de los datos de la ejecución son conocidos y discutidos adecuadamente en los diversos niveles de la empresa y por las diferentes áreas funcionales de la misma, en los aspectos que le sean relativos, y son utilizados para buscar oportunidad de mejora	E	8	1	15
			120	50	

ÁREA V	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Distribución en planta Almacenes Manejo de	**Distribución en planta**	**N**			
	a) La empresa cuenta con un PLAN MAESTRO de ordenamiento de Planta, en el cual se pueden visualizar tanto la distribución				

materiales	actual como los diversos reacomodos y construcciones a ejecutar en elcorto mediano y largo plazo. NOTA: *Adecuación del proceso productivo. * Existencia de planes.	B	6	2	
	b) Periódicamente la empresa está atenta a realizar mejoras que conlleven a la disminución de las actividades de transporte, a través del mejoramiento del LAY OUT de Planta.	S	6	3	
	c) La empresa prevé los posibles impactos en el Lay Out, por la incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo (físicas, informativas y organizacionales).	E	6	1	
	d) La empresa incorpora en el diseño de planta criterios de optimización, conjugados con criterios de flexibilidad en la utilización de la capacidad de producción futura de la Planta.NOTA: Noción de Modularidad.	E	6	2	
	e) Se tienen de manera adecuada y bien definidas las áreas de la Planta. Almacenes - Productos terminados.- Productos en Proceso- Materias Primas e Insumo(*)- Partes y Repuestos (*).· Transporte.· Producción.· Servicios.· Oficinas.· Otras (*) Ubicados de acuerdo al sitio de uso. NOTA: Adecuada se refiere al flujo y facilidades de productos y materiales.	B	6	5	13
	Almacenes	**N**			
	a) La empresa realiza estudios para optimar el uso de las áreas de almacén, atacando los factores que determinan la necesidad de inventarios en proceso y otras acumulaciones no deseables.	E	5	1	
	b) La empresa periódicamente realiza estudios para desincorporar los materiales, partes y repuestos desactualizados y/o dañados, así como de los desperdicios generados.	S	3	1	
	c) La empresa tiene precisados los factores que pueden determinar deterioro del material y productos almacenados	S	3	1	
	d) Existe un almacenamiento ordenado y sistemático de: Materias Primas. Productos en Proceso. Productos Terminados.	B	3	2	
	e) Se utilizan andamios, estantes, plataformas u otros accesorios, para utilizar al máximo el espacio de almacenamiento de materias primas, productos en proceso y terminados. Se utilizan elementos visuales para su identificación.	B	3	2	
Distribución en planta Almacenes Manejo de materiales	f) Los almacenes están ubicados de acuerdo con las facilidades de manejo y salida de materiales y productos. Se ubican cerca del sitio de uso y/o embarque.	B	3	2	9
	Manejo de materiales	**N**			
	a) Se utilizan medios adecuados de manipulación que minimicen el daño de los productos y materiales acarreados. Se llevan registros al respecto.	B	8	5	
	b) Se realizan estudios para reducir el recorrido de los				

	materiales entre operaciones sucesivas.	E	8	3	
	c) Se realizan estudios para analizar el recorrido y manejo de materiales ante futuras rebajas de los tamaños de lotes a producir.	S	8	3	
	d) Existen sistemas adecuados para movilizar materiales de transporte constante	S	3	3	
	e) Existen equipos o mecanismos para el transporte de materiales de largo recorrido.	S	3	3	17
			80	**39**	

ÁREA VI	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Suministro	**Política**	**N**			
	a) Se tiene establecida una clasificación de los materiales según su importancia e impacto. Criterios: cantidad, (volumen, consumo), costos, criticidad (consecuencia por fallas de suministros), etc.	B	8	3	
	b) Se ha estudiado las mejores condiciones de contratación con proveedores de manera de garantizar la compra de "lo requerido, en las cantidades necesarias, en la oportunidad solicitada, al más bajo costo posible".	S	8	3	
	c) Se privilegia el establecimiento de convenios de suministros estables, en donde se valora el impacto en la calidad y la productividad, y no sólo el precio unitario de adquisición.	E	8	1	
	d) Se tiende a retroalimentar a los principales proveedores sobre el comportamiento de las características de calidad fundamentales de los insumos y/o partes.	S	8	1	
	e) La empresa jerarquiza adecuadamente el cumplimiento de las condiciones de contratación con sus proveedores. V.gr. condiciones y lapsos de pago, recepción, reclamos etc.	S	8	3	11
	Planificación y Programación	**N**			
	a) Ejecuta la planificación y programación de suministros de acuerdo a los diversos planes de los departamentos usuarios de la misma.	S	5	3	
	b) La empresa tiene diversos sistemas de ordenación y procesamiento de compras, materiales de stock, materiales por pedido, etc.), de acuerdo a la clasificación del material, en el cual participan los diversos departamentos usuarios (mantenimiento, materiales, producción, etc.), así como control de calidad y compras.	B	5	2	
	c) Tiene un "Registro de Proveedores" actualizado, en el cual se evalúan éstos, desde los puntos de vista				

	legal, financiero y técnico, tanto para su inclusión, como para su seguimiento. En dicho registro, se analiza y evalúa el cumplimiento de los parámetros de calidad, cantidad, entregas, precios, etc.	S	5	2	
	d) Ha establecido el nivel de ordenación y cuantía de los materiales que lo ameritan, revisándose los mismos periódicamente.	E	3	1	
Suministro	e) Han establecido los costos de almacenamiento para los materiales que así lo ameritan, utilizándose los mismos para la negociación con los proveedores (V.gr. precio, condiciones de entrega, periodicidad, etc.).	S	2	1	
	f) Cuenta con personal calificado (técnico y profesional) para la planificación y programación de suministros.	S	3	2	
	g) Especifican cabalmente los requerimientos de CALIDAD, CANTIDAD Y OPORTUNIDAD al momento de solicitar los diversos renglones. NOTA: Departamento Usuario >Dpto. Compras Departamento Compras > Proveedor	S	5	3	
	h) Tiende regularmente a estudiar y aplicar técnicas de simplificación y optimización en los diversos rubros mencionados.	E	2	1	15
	Control	**N**			
	a) Se analizan regularmente los diversos indicadores de productividad referidos a los productos e insumos.	S	4	1	
	b) Se lleva control de los materiales deteriorados, de los desperdicios y de los diversos desperfectos que pudieran imputarse a los proveedores.	S	4	1	
	c) Se lleva control del cumplimiento de las condiciones de entrega de los proveedores de los rubros que así lo ameritan.	S	4	1	
	d) Se realiza periódicamente una revisión de la capacidad de gestión y del sistema de calidad de los proveedores fundamentales (actuales y potenciales).	E	4	1	
	e) Se tiene un registro veraz y constante sobre el nivel de existencia de los materiales.	B	2	2	
	f) Se tiene un control sobre el cumplimiento de las condiciones de contratación con los proveedores.	S	2	2	
	g) Se tiene un control sobre el cumplimiento de los niveles de oportunidad (entrega) especificados por los usuarios, según los procedimientos establecidos.	S	4	3	
	h) Se posee información accesible sobre las diversas condiciones de negociación para los rubros fundamentales de la empresa.	S	4	2	
	i) La empresa vela por la racionalización de los procesos de adquisición de manera de garantizar los objetivos,				

	minimizando los tiempos de gestión.	E	2	1	14
			100	**40**	

ÁREA VII	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Investigación y Desarrollo	**Diseño del Producto**	**N**			
	a) Se han detallado las especificaciones de diseño de los productos tomando como base las informaciones de mercadeo.	B	5	3	
	b) Se evalúa cada uno de los componentes del producto o servicio en relación con la función que cumple.	B	6	3	
	c) Existe personal especializado en el área de diseño de productos que permanentemente actualiza sus conocimientos.	S	4	3	
	d) Se tiene conocimientos sobre posibilidades de sustitución de materias primas por aquellas que estratégicamente convengan más a la empresa y a sus clientes.	S	4	2	
	e) La empresa participa en la elaboración de normas sectoriales o nacionales para los productos que elabora.	S	4	1	
	f) Ante cualquier contingencia en producción que obligase a cambios en los insumos y/o procesos, se analiza el impacto en el diseño global del producto.	S	5	1	
	g) Periódicamente se revisa el diseño del producto tratando de incorporar mejoras, ya sea en sus características y/o en su proceso de fabricación.	S	6	2	
	h) La empresa evalúa las ventajas comparativas de sus diseños respecto a lo que ofrece la competencia (nacional y del extranjero). Tiene buen conocimiento de las empresas líderes del ramo a nivel mundial. (Benchmarking)	E	6	3	18
	Diseño del Proceso	**N**			
	a) La empresa conoce, o tiene acceso a información sobre diferentes alternativas tecnológicas de maquinarias y equipos.	S	5	4	
	b) Los parámetros de operación, mantenimiento y capacidad de las maquinarias son plenamente conocidos.	B	3	1	
	c) La empresa valora la existencia en el país de los servicios técnicos, garantías y repuestos para la revisión y el mantenimiento del equipo.	S	3	2	
	d) La empresa ha realizado estudios de balance de líneas entre las diferentes etapas del proceso.	S	5	1	
	e) La empresa ha consultado personal técnico				

	especializado para la revisión y actualización del proceso, en función de la obsolescencia del equipo y las nuevas alternativas tecnológicas.	S	4	2	
	f) En base a los resultados de la producción se revisa periódicamente el diseño del proceso para introducir mejoras.	E	5	1	
	g) Se conoce la capacidad cualitativa de los procesos para cumplir con las características de calidad de los productos.	S	5	2	13
Investigación y Desarrollo	**Métodos de Trabajo**	**N**			
	a) Se han realizado estudios de métodos de trabajo en los principales puestos de actividades, se incorporan criterios de flexibilidad, celdas de producción, multifuncionalidad, etc..	E	3	1	
	b) Existen diagramas de operación para los trabajos más importantes.	B	3	1	
	c) Se han realizado estudios de tiempo para establecer la duración de las actividades de cada operario y puesto de trabajo.	S	3	1	
	d) Se inspeccionan y analizan de manera sistemática y crítica los métodos de trabajo establecidos.	S	3	1	
	e) La empresa cuenta con personal especializado y entrenado para evaluar y elaborar métodos de trabajo.	S	3	2	
	f) Los trabajadores reciben entrenamiento detallado de las operaciones y su secuencia. Se tiende a la flexibilidad y multifuncionalidad del Recurso Humano.	B	3	2	
	g) Se tiene conocimientos de los métodos de trabajo utilizados en otras empresas, nacionales o extranjeras, para elaborar productos similares.	S	3	2	
	h) La empresa tiende a la efectiva divulgación de las prácticas operativas normalizadas a los diferentes niveles y entidades de la misma.	S	3	2	
	i) Se comparan los tiempos de ejecución de cada operación con datos estadísticos de la operación previamente establecidos y se analiza su comportamiento.	S	3	1	
	j) Se realizan estudios e investigaciones dirigidos a reducir el tiempo de ejecución de cada actividad, en particular los tiempos de espera, almacenamiento, transporte e inspección, los cuales no agregan valor.	E	3	1	14
			100	**45**	

ÁREA VIII	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Mantenimiento	**Política y Organización**	**N**			

	a) La empresa cuenta con una política de mantenimiento en la cual se establecen objetivos de disponibilidad de los equipos de producción, los cuales deben cumplirse mediante buenas prácticas de operación y prácticas preventivas y correctivas de mantenimiento	S	8	3	
	b) La empresa vela por una coordinación permanente y cooperación de las áreas de mantenimiento, producción y suministros. A los operarios se les instruye en las labores de mantenimiento pertinentes.	B	8	5	
	c) La empresa posee una organización de mantenimiento con personal adecuado en cantidad y calidad, propia y/o contratada en capacidad de cumplir con los planes de mantenimiento establecidos.	B	8	3	
	d) La empresa ha establecido una política de repuestos en función de la frecuencia de sustitución, facilidades de adquisición, plazos de entrega y que tiene en cuenta el desarrollo e innovación de tecnología.	S	8	2	
	e) La empresa tiende a racionalizar y normalizar los equipos, herramientas y prácticas operativas, tomando en cuenta el dominio y desarrollo tecnológico, con miras a facilitar las tareas de mantenimiento y reducción de costo.	E	8	1	14
	Planificación y Programación	**N**			
	a) La empresa posee manuales de especificaciones de los equipos, accesorios, herramientas, patrones de medidas y sus condiciones de funcionamiento, donde se describe tanto las características de los equipos, como también las prácticas operativas a realizar en los diferentes tipos de mantenimiento	B	5	3	
	b) Las secuencias de las actividades periódicas a seguir en el mantenimiento preventivo son producto de la experiencia adquirida en la empresa.	S	5	2	
	c) La empresa posee sistemas apropiados para determinar el stock de repuestos necesarios en función de los programas de mantenimiento preventivo y correctivo, de las piezas de mayor uso, desgaste, difícil adquisición y críticas, revisándose los mismos periódicamente	S	5	1	
Mantenimiento	d) Mantenimiento tiende a optimar los tiempos de intervención mediante el entrenamiento de los operarios y su incorporación al sistema de mantenimiento, la introducción de mejoras de la productividad, trabajando con calidad y confiabilidad.	E	5	1	
	e) La empresa toma en cuenta las estadísticas de control de calidad, higiene y seguridad industrial y la disponibilidad del recurso humano, a fin de orientar la programación y ejecución de los programas de mantenimiento.	E	5	1	
	f) Para la programación del mantenimiento, se tiene				

	especial				
	cuidado en garantizar los compromisos válidos de ventas y producción.	S	5	3	11
	Control	**N**			
	a) La empresa conoce y controla el grado de avance de la programación del plan de mantenimiento.	S	5	1	
	b) El personal supervisorio cuenta con políticas y planes alternos para hacer frente a los atrasos y otras eventualidades que se presenten en la ejecución del plan de mantenimiento.	S	5	2	
	c) Se llevan y analizan sistemáticamente registros de fallas y sus causas y tiempos de parada por fallas de equipos.	B	4	1	
	d) Se llevan hojas de vida por cada equipo y maquinaria, donde se describen los mantenimientos preventivos y correctivos realizados, así como el costo asociado.	B	4	1	
	e) Se llevan y analizan periódicamente los niveles de existencia de los repuestos que se requieren en función del plan de mantenimiento.	S	4	1	
	f) Producto de la experiencia adquirida a través de la función mantenimiento, se canalizan, adecuan y difunden las innovaciones tecnológicas en maquinarias, herramientas, partes o piezas, etc..	E	4	1	
	g) La empresa está especialmente atenta a mantener y mejorar los tiempos de puesta a punto, para mejorar la flexibilidad de su producción.	E	4	1	8
			100	**33**	

ÁREA IX	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Finanzas	**Política Financiera**	**N**			
	a) La empresa cuenta con políticas y sistemas de créditos y cobranzas que facilitan la relación con los clientes, evitando entrabamiento, demoras y contratiempos en las entregas.	B	8	4	
	b) La empresa cuenta con una política de adquisiciones y pago a los proveedores, que facilita la relación con los mismos y evita contratiempos, demoras en las entregas, entrabamientos en procesamientos de emergencia, reclamos, etc..	B	7	3	
	c) La empresa cuenta con una política de endeudamiento con los diversos entes financieros, que le permite afrontar los compromisos de funcionamiento y los de inversión. Ello le permite minimizar los contratiempos y le confiere capacidad para adaptarse a cambios imprevistos en el futuro	B	7	3	

	d) La empresa cuenta con una organización de las finanzas (políticas, sistemas, procedimientos, etc.) que posibilita el funcionamiento expedito, oportuno y controlado en los diferentes niveles de la empresa. El área de Finanzas tiene una visión de servicio	E	8	1	11
	Presupuesto y Flujo de Caja	**N**			
	a) El presupuesto se diseña tomando en cuenta los diversos escenarios de ventas y de los estimados provenientes de la revisión de los presupuestos ejecutados en años anteriores. La empresa conoce los diversos puntos de equilibrio por producto y mezcla de productos	B	6	1	
	b) El presupuesto es utilizado como herramienta de control de gestión y toma de decisiones, haciendo énfasis en lograr puntos de optimización globales (interfuncionales) y no particulares (un departamento en de medro de lo general).	E	6	1	
	c) La empresa vela por un manejo ágil y efectivo del flujo de caja, de manera de evitar al máximo los contratiempos y retrasos por este concepto. Se llevan indicadores e índices al respecto, tales como: liquidez, solvencia, rotación de inventarios, etc..	S	6	2	
	d) La empresa posee normas y procedimientos que facilitan la ejecución presupuestaria oportunamente evitando retardos y excesos de papeleo. Cada jefe de departamento o unidad conoce las partidas presupuestarias que le han sido asignadas.	S	6	1	
Finanzas	e) El sistema de formulación del presupuesto funciona adecuadamente, de manera de garantizar su cabal aprobación para el período en vigencia. Las revisiones presupuestarias se discuten con las instancias involucradas.	B	6	1	6
	Contabilidad de Costos y General	**N**			
	a) Se tiene establecido algún sistema de registro de los gastos por departamento y por proceso.	B	3	1	
	b) La empresa posee un sistema que le garantiza el conocimiento real de los costos unitarios por producto. La empresa conoce los costos de la calidad.	B	3	1	
	c) Existe un programa para la revisión periódica de los costos y su comparación con valores estándares.	S	3	1	
	d) La información obtenida de la revisión periódica de los costos se transforma en decisiones claramente orientadas a la reducción de factores negativos.	S	3	1	
	e) La empresa posee registros tales como: Mayor, Asientos de Diario, etc., que le permiten llevar el				

	balance general de la misma.	B	2	2	
	f) La unidad de contabilidad recibe información veraz, suficiente y oportuna para cumplir con sus funciones adecuadamente.	S	2	1	
	g) Están al día los datos contables que se llevan en los diferentes libros.	B	2	1	
	h) La empresa utiliza servicios de auditoría externa independiente para garantizar la idoneidad de sus sistemas contables. La información de los auditores es tomada en cuenta para el rediseño, aseguramiento y simplificación de los procedimientos sean éstas provenientes de investigaciones, de ofertas realizadas por proveedores, competencia y/o mejoras detectadas en las experiencias de funcionamiento	E	2	2	10
			80	27	

ÁREA X	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Mercadeo	**Políticas y Estrategias**	**N**			
	a) Se han identificado los mercados reales y potenciales de los productos o familias de productos y se realiza seguimiento permanente de sus necesidades, tendencias y nuevos requerimientos.	B	12	10	
	b) La empresa ha definido estrategias de crecimiento y cobertura del mercado, en función del análisis de las oportunidades y amenazas presentes en él, así como de sus fortalezas y debilidades competitivas.	B	12	7	
	c) La empresa segmenta sus mercados, es decir, clasifica a los consumidores de acuerdo a sus necesidades, características y comportamiento con el objeto de satisfacer cada segmento y ser competitivas.	S	12	8	
	d) Se formulan estrategias específicas en relación con los distintos elementos que conforman la mezcla de mercadeo. * El producto o servicio: Atributos de calidad, ciclo de vida, estrategias de posicionamiento respecto a la competencia, estrategia de marca * El precio: estrategias por producto o líneas de productos, políticas de descuento, estrategias de cambio de precio. * La distribución: Canales de distribución, intermediarios políticas de negociación y financiamiento, condiciones de acarreo y transporte y su influencia en la calidad.				
	* La promoción y la publicidad: Estrategias de				

	promoción				
	de ventas, política de medios publicitarios. * La promoción de la imagen de la empresa.	E	12	1	
	e) La empresa tiene como políticas la integración y coordinación de la gestión de mercadeo con las distintas funciones vinculadas a la misma: Planificación Estratégica, Ventas, Diseño de Productos y Procesos, Producción, Compras, Control de Calidad, etc., a objeto de garantizar que la información del mercadeo sea comunicada y comprendida	S	12	5	31
	Ejecución y Control	**N**			
	a) La empresa efectúa estudios de mercado a objeto de conocer la situación y tendencias de la demanda de sus productos, las necesidades y preferencias de los consumidores o clientes y los factores que las afectan.	B	6	4	
Mercadeo	b) Se dispone de un sistema de información de mercadeo que permita reunir, analizar y distribuir información pertinente y oportuna para la toma de decisiones respecto a la calidad de los productos y otros factores del mercadeo	E	6	1	
	c) La función de Mercadeo se inicia en las necesidades del cliente o consumidores, y elabora las especificaciones preliminares del producto como base para el trabajo posterior de diseño, en ellas se contemplan: - Características de desempeño (condiciones de uso, confiabilidad, etc.). - Características sensibles (estilo, color, sabor) - Instalación y preparación.· Empaque.· Normas aplicables y regulaciones gubernamentales. - Servicio de post venta.	B	6	3	
	d) Se dispone de los recursos humanos necesarios en cantidad y nivel técnico y entrenamiento para adelantar las actividades de planeación, ejecución y control relativas a la gestión de mercadeo.	S	6	2	
	e) La empresa gestiona los canales de distribución de sus productos ponderando factores tales como mantenimiento de la calidad del producto, oportunidad en la entrega, niveles de inventario en la cadena y otras vinculadas a la satisfacción de los clientes y mejor uso de los recursos	S	6	1	
	f) La empresa conoce los atributos que el consumidor o usuario valora de sus productos o servicios y evalúa su grado de satisfacción con el diseño y la producción a objeto de mejorar la calidad en forma				

	permanente y detectar sobre especificaciones innecesarias que afecten su costo pero no su valor	S	6	4	
	g) La información del mercado se utiliza para la detección de problemas de comportamiento y uso del producto en el mismo; la evaluación del ciclo de vida y, en la detección de oportunidades para la investigación y desarrollo de nuevos productos y otros aspectos de la gestión de la calidad	E	6	1	
	h) La empresa realiza planes de mercadeo de mediano y corto plazo en función del comportamiento y tendencias de la demanda y así como de las estrategias de mercado diseñadas.	S	6	2	
	i) Los planes de mercadeo toman en cuenta las capacidades de producción y las alternativas de mayor productividad en el uso de los recursos en planta.	S	6	2	
Mercadeo	j) La empresa dispone de sistemas de control que permiten evaluar los resultados de la gestión de mercadeo tanto a nivel estratégico (aprovechamiento de oportunidades) como de ejecución de planes.	E	6	1	21
			120	**52**	

ÁREA XI	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Ventas	**Políticas y Estrategias**	**N**			
	a) Se valora la importancia de la función de ventas como canal de información para retroalimentar las funciones de mercadeo, diseño del producto, producción y control de calidad y otras, en aspectos como comportamiento de la demanda, identificación de problemas y oportunidades de mejora de calidad, comportamiento de la competencia, etc..	E	8	1	
	b)Los objetivos de crecimiento de las ventas y los planes diseñados a tal fin, toman en cuenta la capacidad y flexibilidad de la producción para hacer un uso óptimo de los recursos (horas hombre, horas máquina, inventarios).	B	8	4	
	c) Se realiza seguimiento permanente de la competencia, sus sistemas de venta y su participación en el mercado.	B	8	3	
	d) Es política de la gestión de ventas valorar las posibilidades de una relación de largo plazo con cada cliente. En este sentido, se pondera la satisfacción del mismo por sobre la colocación de la venta puntual.	E	8	2	
	e) La política de ventas prevé las condiciones de contratación (precios, entregas, descuentos) de manera de favorecer la optimización de los planes de				

	producción.	S	9	4	
	f) Se han definido con claridad políticas de servicio post venta a los clientes, tales como:· Información, catálogos, instructivos· Servicios de Garantías· Servicios de Repuestos· Servicios de Mantenimiento y Asistencia Técnica· Atención a reclamos y devoluciones	S	8	3	17
	Ejecución y Control	**N**			
	a) La empresa posee una responsabilidad de ventas bien definida, la cual posee los recursos humanos y materiales necesarios para el cumplimiento de sus objetivos.	S	6	2	
	b) Se posee un sistema de información de las ventas realizadas por territorio, clientes y producto.	S	6	2	
	c) Se han desarrollado mecanismos de información que permitan recopilar, analizar y distribuir a las distintas áreas funcionales de la empresa, la información sobre el mercado y los clientes. Todo ello permite la gestión diaria de la venta y contribuye al ciclo de la calidad	S	6	2	
Ventas	d) La función de ventas identifica cabalmente los requerimientos de los clientes y los plasma en las requisiciones de producción adecuadamente, de manera de evitar ineficiencias en los procesos productivos, tales como, rediseños, reprocesos, y devoluciones, derivadas de las inadecuada comprensión de los requerimientos	B	8	4	
	e) Se realizan programas periódicos de inducción y entrenamiento de los vendedores, en los mismos se incluye la valoración de la función de ventas como vehículo de información y retroalimentación a la empresa y de los aspectos de la calidad vinculada a ella	B	6	2	
	f) La función de ventas se coordina con las de operaciones (producción, mantenimiento, control de calidad) y logística, de manera de optimar la planificación y programación de la producción, despachos, manejo de inventarios, mezcla de productos, los tamaños de lote y otros aspectos de la gestión de la producción	E	8	1	
	g) Se asegura la entrega rápida y clara de las instrucciones de comportamiento del producto e instrucciones que sean comprensibles por el usuario.	S	6	3	
	h) Se asegura el suministro de un servicio post venta competente y oportuno que incluye el suministro de la información técnica necesaria.	E	5	3	19
			100	**36**	

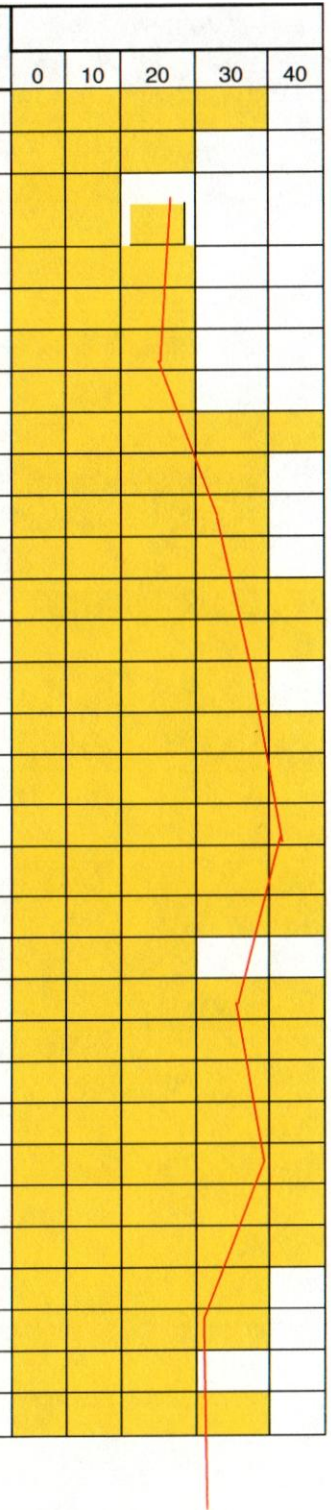
ÁREA XII	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Sistema de Control de Calidad	**Organización del Sistema**	**N**			
	a) El funcionamiento del sistema de calidad garantiza:* La efectividad del propio sistema y su pleno conocimiento en la empresa.* La certidumbre de que los servicios y productos satisfacen realmente las necesidades y expectativas del consumidor.* Énfasis en la prevencion de los problemas y no en la detección de los mismos depués de su ocurrencia	S	5	2	
	b) El control de la gestión de la calidad abarca todas las fases del circuito productivo, según lo contempla la norma ISO 9004: desde la identificación de la necesidad (mercadeo), hasta el servicio de post venta pasando por todas las fases de producción y ventas	E	5	1	
	c) La dirección de la empresa es responsable directa del establecimiento de políticas de calidad.	S	5	3	
	d) La empresa posee un Sistema de Control de Calidad, con sus funciones organigrama y responsabilidades bien definidas y especificadas.	B	4	2	
	e) La empresa posee procedimientos escritos de las actividades que se realizan en la unidad de Control de Calidad.	B	4	1	
	f) La empresa tiene información técnica, y especificaciones actualizadas sobre la calidad de los productos que elabora.	B	4	2	
	g) El responsable del Control de Calidad tiene suficiente autoridad para evitar la entrega de productos defectuosos	S	4	1	
	h) Existe un plan de promoción sobre las ventajas de trabajar con calidad.	S	5	1	
	i) La empresa periódicamente contrata la realización de una auditoría externa de calidad.	E	4	1	14
	Mediciones y Sistemas de Información	**N**			
	a) La empresa tiene definida cuáles son las características fundamentales del producto y del proceso a controlar en cada fase del circuito productivo.	B	9	3	
	b) La empresa posee mecanismos de inspección de conformidad, adecuados y expeditos· Planes de muestreo· Personal calificado(propios o de terceros)· Laboratorio y equipos (propios o de terceros)· Suficiencia de los dos anteriores.	B	7	2	
	c) La empresa posee sistemas de información (registros, análisis, gráficos) que permitan controlar las variaciones de características inspeccionadas a través de el tiempo.	E	7	1	
	d) La empresa realiza planes periódicos de calibración de los equipos de laboratorio y control de calidad.	S	7	1	7

Sistema de Control de Calidad	**Prevenciones y Correcciones**	**N**			
	a) Existe un sistema de información y de instrucción a los diferentes departamentos y personas interesadas sobre los indicadores de calidad (rechazos, retrabajos, reclamos, garantías, etc.).	S	4	1	
	b) Para las principales características a controlar, existe una discriminación de los factores que pueden determinar la ocurrencia de desviaciones.	S	4	2	
	c) Periódicamente se realizan reuniones interdepartamentales para analizar los resultados arrojados por el control de calidad, y tomar las decisiones preventivas y correctivas pertinentes.	B	4	1	
	d) Existe un sistema de identificación para separar los materiales aceptados o rechazados por inspección.	B	4	2	
	e) Existe y se cumple una secuencia a seguir en relación con el destino del material no conforme (reclasificación, retrabajo, desecho, etc.).	S	4	1	
	f) Los resultados del control de calidad (verificaciones) son comunicados inmediatamente al personal supervisorio de producción, estando identificadas las acciones y procedimientos correctivos pertinentes.	S	4	2	
	g) Los análisis de factores que causan desviaciones, y las estadísticas consolidadas son utilizadas para el adiestramiento interno.	E	3	1	
	h) La empresa lleva la contabilidad de costos de la calidad y con ello retroalimenta las diversas decisiones a tomar en el circuito de la calidad.	E	3	1	11
			100	**32**	

ÁREA XIII	SUBAREA		PUNTOS DE EVALUACIÓN	PUNTOS OBTENIDOS	PTOS TOTAL OBTENIDOS
Higiene y Seguridad Industrial	**Política y Organización**	**N**			
	a) La empresa cuenta con una política de higiene y seguridad industrial en la cual se establecen objetivos de integridad física y salud mental del recurso humano.	S	6	2	
	b) Para el logro de lo anterior, la empresa vela por la permanente coordinación y cooperación con las otras áreas de la empresa (por ejemplo, mantenimiento, RR HH, etc.).	S	4	2	
	c) La empresa posee una unidad organizativa, comité o persona responsable del área de higiene y seguridad industrial.	B	4	1	
	d) Los criterios de seguridad son tomados en cuenta a la hora de introducir modificaciones en el área de trabajo				

	y/o en los métodos y prácticas operativas.	E	4	1	
	e) La empresa posee un programa de seguridad industrial con las diversas instancias gerentes/trabajadores funcionando adecuadamente.	S	4	1	
	f) La empresa ha identificado los riesgos y enfermedades profesionales de su actividad, y asigna recursos suficientes para actividades de prevención.	E	4	1	
	g) La empresa tiene conciencia que la limpieza en el sitio de trabajo coadyuva decisivamente al mejoramiento de la disciplina y moral del personal, y en consecuencia en la productividad y la calidad total.	B	4	3	11
	Planificación y Programación	**N**			
	a) Suministra al personal que lo necesite, en función de su trabajo, equipos de seguridad y el entrenamiento adecuado y oportuno sobre su uso.	B	4	2	
	b) Posee capacidad interna o contratada para evaluar y disminuir los riesgos que representan las diferentes áreas de trabajo y/o operaciones.	E	4	1	
	c) Está atenta a señalar e identificar áreas y condiciones que representen riesgo para el personal.	B	4	2	
	d) Toma conciencia que la limpieza del ambiente de trabajo incide en la higiene y seguridad del personal.	B	6	4	
	e) Tiene previsto identificar al ingreso y durante la permanencia de su recurso humano, la detección oportuna de enfermedades y/o contaminaciones producidas por el trabajo.	S	4	1	
	f) La empresa efectúa entrenamientos periódicos que permitan prever accidentes laborales.	S	4	1	
	g) La empresa cuenta con equipos adecuados que permitan evaluar objetivamente las deficiencias en iluminación, ventilación, contaminación, niveles de ruido,	S	4	1	12
Higiene y Seguridad Industrial	**Control**	**N**			
	a) La empresa conoce y controla el grado de avance de la programación de higiene y seguridad industrial.	S	5	1	
	b) Se llevan y analizan sistemáticamente registros de accidentes y sus causas, tiempo perdido en RRHH, así como el costo asociado a ello.	E	5	1	
	c) Se lleva historial médico de los empleados.	B	5	1	
	d) La empresa está atenta a disminuir sistemáticamente las condiciones de riesgo que representan las diferentes áreas y operaciones.	S	5	1	4
			80	**27**	

ÁREA	SUBAREA	PTOS ÁREA	PTOS EMPRESA	% CUMPLIMIENTO
Gerencia	Gerencia y entorno	*60*	22	37
	Dirección y control	*60*	13	22
	Sub - Total	***120***	**35**	**29**
Organización, Información y Funciones	Estructura funcional	*40*	10	25
	Sistemas de información	*40*	11	28
	Normalización	*40*	8	20
	Sub - Total	***120***	**29**	**24**
Recursos Humanos	Políticas	*40*	17	43
	Sist. de adm. de personal	*30*	10	33
	Políticas de motivación	*30*	10	33
	Sub - Total	***100***	**37**	**37**
Planificación, programación y control de producción	Planificación	*40*	17	43
	Programación	*40*	18	45
	Control	*40*	15	38
	Sub - Total	***120***	**50**	**42**
Distribución en planta. almacenamiento. manejo de materiales	Distribución en planta	*30*	13	43
	Almacenes	*20*	9	45
	Manejo de materiales	*30*	17	57
	Sub - Total	***80***	**39**	**49**
Suministros	Política	*40*	11	28
	Planificación y programación	*30*	15	50
	Control	*30*	14	47
	Sub - Total	***100***	**40**	**40**
Investigación y Desarrollo	Diseño del producto	*40*	18	45
	Diseño del proceso	*30*	13	43
	Métodos de trabajo	*30*	14	47
	Sub - Total	***100***	**45**	**45**
Mantenimiento	Política y organización	*40*	14	35
	Planificación y programación	*30*	11	37
	Control	*30*	8	27
	Sub - Total	***100***	**33**	**33**



ÁREA	SUBAREA	PTOS ÁREA	PTOS EMPRESA	% CUMPLIMIENTO	0	10	20	30	40
Finanzas	*Política financiera*	*30*	11	37					
	Presupuesto y flujo de caja	*30*	6	20					
	Contabilidad de costos y general	*20*	10	50					
	Sub - Total	*80*	27	34					
Mercadeo	*Políticas y estrategias*	*60*	31	52					
	Ejecución y control	*60*	21	35					
	Sub - Total	*120*	52	43					
Ventas	*Políticas y estrategias*	*50*	17	34					
	Ejecución y control	*50*	19	38					
	Sub - Total	*100*	36	36					
Sistemas de Control	*Organización del sistema*	*40*	14	35					
de Calidad	*Mediciones y sist. de inf.*	*30*	7	23					
	Prevenciones y correcciones	*30*	11	37					
	Sub - Total	*100*	32	32					
Higiene y Seguridad	*Política y organización*	*30*	11	37					
Industrial	*Planificación y programación*	*30*	12	40					
	Control	*20*	4	20					
	Sub - Total	*80*	27	34					
	TOTALES	*1320*	482	37					

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
Urb. Montalbán - La Vega - Apartado 29068
Teléfono: 407-42-68 / Fax: 404-43-52
Estudios de Post-Grado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión

Postgrado en Gerencia de Proyectos

A C T A

Nosotros, José Leonardo Ocanto (Asesor), y Jorge Luis Velazco, designados por la Dirección del Programa de Gerencia de Proyectos de esta universidad, para conocer y evaluar en nuestra condición de Jurados del Trabajo Especial de Grado titulado **"EVALUACION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS MEDIANTE EL DIAGNOSTICO INTEGRAL DE AREAS FUCIONALES"**, presentado por el estudiante Medina Martínez, *Loardo Javier,* cédula de identidad N° v.- 7.146.931, para optar al título de *Especialista en Gerencia de Proyectos*, en reunión para realizar el examen del trabajo mencionado el día 12 de Septiembre de 2005 , declaramos que:

a) Hemos leído el ejemplar de dicho trabajo que nos fue enviado por la Dirección del Programa con anterioridad.
b) El Trabajo de Grado cumple con los requisitos formales, conceptuales y metodológicos requeridos para un trabajo de este nivel.
c) Presenta un enfoque metodológico en concordancia con la naturaleza del trabajo, una presentación sistemática y ordenada.
d) Desarrolla un minucioso trabajo de campo y presenta un análisis detallado de los datos obtenidos.
e) Después de haber estudiado dicho trabajo, hemos acordado asignarle la nota de (DIECISEIS) puntos.

En fe de lo cual, nosotros los abajo firmantes, Miembros Principales del Jurado designado para conocer el trabajo del estudiante Medina Martínez , *Loardo Javier,* firmamos la presente acta en Caracas, a los doce días del mes de Septiembre de 2005

José Leonardo Ocanto
C.I.5.693.445

Jorge Luis Velazco
C.I.3.683.290

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
ESTUDIOS DE POSGRADO
AREA DE GERENCIA
CARACAS