



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

UNIDAD SANTO TOMAS

SEMINARIO: LIDERAZGO DE EXCELENCIA
EN LA PLANEACION ESTRATEGICA CREATIVA

“PROPUESTA DE UN MODELO DE OUTSOURCING
PARA EL ÁREA DE MERCADOTECNIA
EN EL DEPARTAMENTO DE CONSUMO”

TRABAJO FINAL

Que para obtener el Título de:

CONTADOR PUBLICO

Presentan:

NEREIDA CRUZ VIDAL

BLANDINA VAZQUEZ HERNANDEZ

Que para obtener el Título de:

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

Presenta:

CHRISTIAN IVAN ALEXANDER SANTOS

ROSALBA GRANILLO ENGUILO

JOSUE GABRIEL REYES ROMERO

CONDUCTOR: C.P. GABRIEL CHAVEZ VALERIO

MEXICO, D.F.

OCTUBRE 2008





AGRADECIMIENTO

Agradecemos:

Al Instituto Politécnico Nacional que nos dio una educación de calidad, pero sobre todo en tantos años como Politécnicos un segundo hogar que nos dio humildad, identidad, amistad, amor y coraje.

A las Escuelas Superiores de Comercio y Administración unidad Tepepan y Santo Tomas, pilares de nuestra vida de hoy en adelante.

Al profesor de el seminario C.P. Gabriel Chávez Valerio, que nos a dado la guía para culminar con broche de oro esta meta.

A dios por permitirnos estar día con día experimentando, disfrutando, sonriendo, llorando, aprendiendo y por el hoy donde nos sentimos exitosos por llegar a una de nuestras metas.

A nuestra Familia, nuestros Padres por darnos la vida, por su sacrificio, esfuerzo, confianza y lo mas importante que nos impulsa a lograr lo que deseemos, su amor incondicional.

A los demás integrantes de nuestra Familia que son engranes sumamente importantes en la maquinaria de nuestra vida, nuestros Hermanos, Esposos, Jefes, Tíos, Primos y Abuelos, cada uno aporto sus consejos y experiencia a nosotros para hacernos mejores individuos y algo muy importante una identidad que llevaremos por toda la vida con un gran orgullo.

A las personas que no son de nuestra Familia pero de manera sincera han estado con nosotros, aunque solo fuera en un instante de nuestras vidas para nosotros fue la chispa inspiradora, cada una en su tiempo y espacio, nuestras novias, amigos y todo aquel que sin estar ligado a nosotros directamente nos dieron su apoyo, cariño, comprensión y su amor.

A la vida que nos permite reconocernos como seres humanos con defectos y aptitudes, pero sobre todas las cosas con capacidad para amar.

La vida es un sueño, vuelto realidad



Introducción.

Debido al gran dinamismo y a la rápida capacidad que deben tener las sociedades de adaptarse a la continua evolución del mercado, han surgido demasiadas herramientas para aminorar el rezago tecnológico o de capital humano, y sacar ventaja de la competencia invirtiendo menos dinero y sacando el máximo provecho de todos y cada uno de los recursos contratados.

Una de esas herramientas es el Outsourcing, tema principal del presente documento, que ha sido elegido por los integrantes del equipo, debido a la relevancia de esta herramienta en el actual mundo de negocios y por la utilidad que podría tener la misma dentro de casi cualquier departamento en la mayoría de las compañías. En el Capítulo I se describe a detalle el Proceso Administrativo que implica llevar a cabo por lo menos 5 pasos que son Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Dentro de ese proceso se organizan y emplean todos los recursos organizacionales con el fin de alcanzar metas establecidas para la organización. Así mismo, dentro del Capítulo II es detallada la etapa de Planeación del proceso administrativo que consiste en elegir cursos de acción y decidir secuencialmente que, como y cuando deben hacerse las cosas. La Planeación Estratégica es el tema del Capítulo III, y se define como el proceso organizacional en el que se establecen metas, planes detallados, estrategias y políticas para lograr las metas mencionadas. Todas las organizaciones deben de poner especial atención en las estrategias para competir, aprovechar oportunidades y evitar amenazas que son inherentes al tiempo. En el Capítulo IV se muestra todo lo referente a la compañía en la que se desea aplicar Outsourcing. Alcon Laboratorios es una compañía de origen norteamericano dedicada a la comercialización de productos oftálmicos con presencia en más de 170 países y con más de 11000 empleados alrededor del mundo. La organización de la compañía se muestra en el Capítulo V y se presenta de manera grafica el organigrama de Alcon Laboratorios y en particular el de la unidad de Consumo a la cual se le sugiere el modelo Outsourcing que se muestra en este documento. En el capítulo VI se ven a detalle todas las herramientas que son útiles en el desarrollo de la unidad de negocios de Consumo de Alcon Laboratorios, en este capítulo es donde se muestra un modelo útil de Outsourcing. La propuesta se muestra en el capítulo número VII, en la que de se muestran las alternativas para implantar en el departamento de Consumo.



INDICE

INTRODUCCION	PÁGINA
CAPITULO I PROCESO ADMINISTRATIVO	
1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO	
1.1.1 DEFINICION	1
1.2 PLANEACION	
1.2.1. DEFINICION Y OBETIVOS	2
1.2.2. ETAPAS DE A PLANEACION	3
1.2.3. PREMISAS DE LA PLANEACION	4
1.2.4. ESTRATEGIAS	5
1.2.5. PROGRAMAS	8
1.2.6. PROCEDIMIENTOS	10
1.3. ORGANIZACIÓN	
1.3.1. ELEMENTOS BASICOS	12
1.3.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN	13
1.3.3. ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN	15
1.3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS	16
1.4 INTEGRACION	
1.4.1 DEFINICIONES	17
1.4.2 PRINCIPIOS	18
1.4.3. REGLAS Y ETAPAS	20



1.5. DIRECCION

1.5.1 DEFINICION	21
1.5.2 IMPORTANCIA	22
1.5.3 ELEMENTOS	23
1.5.4 PRINCIPIOS	24
1.5.5 TOMA DE DECISIONES	25

1.6. CONTROL

1.6.1 DEFINICION	27
1.6.2. DIFERENTES ENFOQUES	28
1.6.3. ELEMENTOS Y PRINCIPIOS	29
1.6.4. ETAPAS	30
1.6.5. FACTORES	31

CAPITULO II PLANEACION

2.1 PLANEACION

2.1.1. DEFINICIONES	33
2.1.2. PRINCIPIOS DE PLANEACION	37
2.1.3. PASOS PARA LA PLANEACION	39
2.1.4. ELEMENTOS Y TIPOS DE LA PLANEACION	41
2.1.5. DIFERENTES TIPOS DE PRESUPUESTOS	43
2.1.6 PROPOSITOS Y OBJETIVOS	45
2.1.7 RAZONES POR LAS CUALES ES IMPORTANTE LA PLANEACION.	47



2.1.8	CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION	48
2.1.9	VENTAJAS DE LA PLANEACION	50
2.1.10	DESVENTAJAS DE LA PLANEACION	52
CAPITULO III PLANEACION ESTRATEGICA		
3.1.1	DEFINICION	55
3.1.2.	ALGUNAS LIMITACIONES DE LA PLANEACION ESTRATEGICA	64
3.1.3.	LA GRAN ESTRATEGIA	65
3.1.4.	ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	70
3.1.5.	ANALISIS DE CLIENTES	74
3.1.6.	ESTRATEGIA COMPETITIVA	75
3.1.7.	ESTRATEGIA DIRECTIVA	82
3.1.8.	ESTRATEGIA OPERATIVA	84
CAPITULO IV OUTSOURCING		
4.1.1.	DEFINICION	90
4.1.2.	AREAS DE LA EMPRESA QUE PUEDE PASAR OUTSOURCING	96
4.1.3.	AREAS DE LA EMPRESA QUE NO DEBE PASAR OUTSOURCING	97
4.1.4.	PUNTOS BASICOS DEL OUTSOURCING	99
4.1.5	LOS RIESGOS DEL OUTSOURCING	102



4.1.6. ASPECTOS LEGALES DEL OUTSOURCING	103
4.1.7. METOLOGIA PARA LOGRAR LA EVALUACION DEL OUTSORCING	108
4.1.8. CARACTERISTICAS DEL OUTSOURCING	113
CAPITULO V ALCON LABORATORIOS S.A. DE C.V.	
5.1.1. HISTORIA Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	117
5.1.2. PRESENTACION DE LOS PRODUCTOS	120
CAPITULO VI ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	
6.1.1. ORGANIZACIÓN	126
6.1.2. DIFERENTES TIPOS DE ORGANIZACIÓN	127
6.1.3. ELEMENTOS DE ORGANIZACIÓN	129
6.1.4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION	130
CAPITULO VII PROPUESTA	133
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFIA	



**PROPUESTA DE UN MODELO DE OUTSOURCING PARA EL ÁREA
DE MERCADOTECNIA EN EL DEPARTAMENTO DE CONSUMO**



CAPÍTULO I

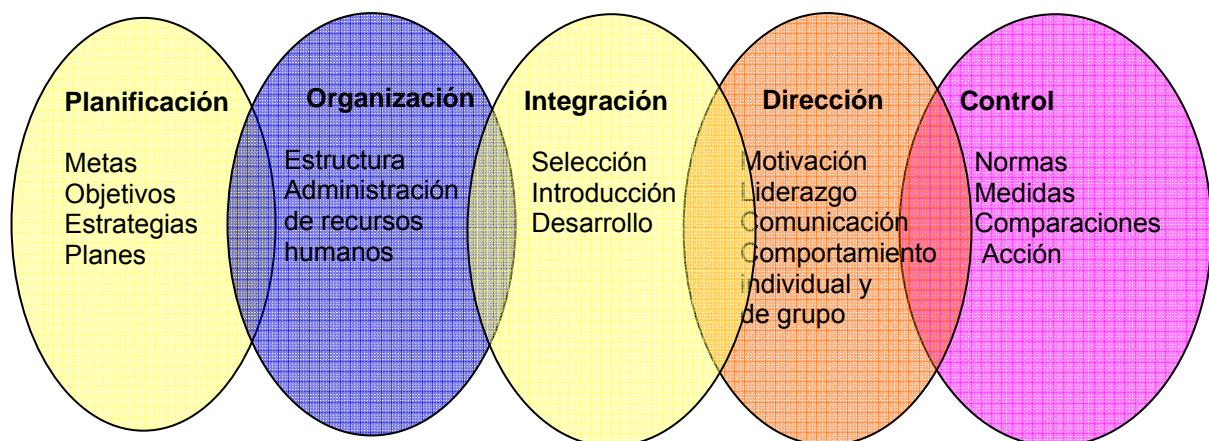
PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa.

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

La administración es el proceso de planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

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





PLANEACIÓN:

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social; es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse.

La determinación de los objetivos y elección de los recursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

- 1.- Factibilidad: lo que se planea ha de ser realizable.

- 2.- Objetividad y cuantificación: establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadística, estudios de mercado, cálculos probabilísticas, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

- 3.- Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas pero que sean flexibles para todos.

- 4.- Unidad: todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.

- 5.- Intercambio de estrategias: cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo), será necesario rehacerlo completamente.

Los planes, en cuanto al periodo establecido para su realización se pueden clasificar:

- a) Corto plazo: menor o igual a un año.



Los planes pueden ser:

- Inmediatos: hasta seis meses.
- Mediatos: mayor de seis o menor de doce mes.

b) Mediano plazo: de uno a tres años.

c) Largo plazo: mayor a tres años.

Etapas de la Organización:

Propósitos

Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.

Las siguientes cuatro características los diferencian de los objetivos:

- a) Son básicos o trascendentales porque constituyen el fundamento de los demás elementos.
- b) Genéricos o cualitativos, porque no se expresan en términos numéricos.
- c) Permanentes, porque permanecen vigentes durante el periodo de vida de la organización.
- d) Semipermanentes, porque pueden abarcar un periodo determinado.

Investigación

La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos que se investiguen.



La investigación es trascendental en la planeación, ya que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleve a cabo racionalmente.

Premisas

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaran al curso en que va a desarrollar las premisas que se tengan que suponer para lo que se necesita.

Las premisas de acuerdo a su naturaleza pueden ser:

- 1.- Internas: cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos para lo que se tiene pensado para la empresa.
- 2.- Externas: son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades.

Las premisas externas pueden ser:

- a) De carácter político.
- b) De carácter legal.
- c) Económicas.
- d) Sociales.
- e) Técnicas.
- f) Otros factores.



Objetivos

Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico para la realización de este objetivo.

Clasificación de los objetivos.

- 1.- Estratégicos o generales: comprenden toda la empresa y se establecen a largo plazo.
- 2.- Tácticos o departamentales: se refieren a un área o departamento de la empresa, se establecen a corto o mediano plazo que se determine.
- 3.- Operacionales o específicos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa e invariablemente son a corto plazo.

Estrategias

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas las estrategias que requiera.

Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia, y la vida de la empresa en sí.

Al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- 1.- Determinación de los cursos o alternativas: consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- 2.- Evaluación: analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.
- 3.- Selección de alternativas: considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas para la utilización de alternativas de selección.



Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

Políticas

Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización para establecer más políticas.

Las políticas, de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, estas pueden llegar a ser como a continuación se describen:

1. **Estratégicas o generales:** Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que e guíen a la empresa como una unidad integrada.
2. **Tácticas o departamentales:** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento del que se este tratando en este momento.
3. **Operativas o específicas:** Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento.



En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

1. Externas: Cuando se originan por factores externos a la empresa.
2. Consultadas: Normalmente, dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema por ello mismo se da solución con una consulta.
3. Formuladas: Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.
4. Implícitas: Son aquellas que se originan en la costumbre y que se dan por aceptadas en virtud de que se aplican, aunque no estén oficializadas por escrito.

Para que una política sea operante y cumpla con su finalidad, debe:

- a) Establecer por escrito, y dársele validez.
- b) Redactarse claramente y con precisión.
- c) Darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar.
- d) Coordinarse con las demás políticas.
- e) Revisarse periódicamente.
- f) Ser razonable y aplicable a la práctica.
- g) Estar acorde con los objetivos de la empresa.
- h) Debe ser estable en su formulación.
- i) Ser flexible.



Programas

Son esquemas en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

La elaboración de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

- Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- Ordenar cronológica mente la realización de las actividades.
- Interrelacionar las actividades.

Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración, así como los recursos necesarios para cada unidad que lo requiera cuando se asigne.

Los programas se clasifican en:

- Tácticos. Son aquellos en que se establecen únicamente para un área de actividad, ejemplo: un programa de producción.
- Operativos. Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad. Tomando como base el ejemplo del programa de fabricación de tractores, un programa operativo será un programa de fabricación de motores o refacciones.

Presupuesto

Un presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos de autoridad (monetario), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.



El presupuesto en relación con el nivel jerárquico para que se determinen puede ser:

- Estratégicos o corporativos. Cuando se establecen en él más alto nivel jerárquico de la empresa y determina la asignación de recursos de toda la organización.
- Tácticos o departamentales. Aquellos que son formulados para cada una de las áreas de actividades de la empresa.
- Operativos. Se calcula para secciones de los departamentos.
- De acuerdo con la forma que se calculen los presupuestos pueden ser:
 - Fijos o rígidos. Cuando se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.
 - Flexibles. Se realizan cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
 - Por programas. Estos se calculan con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.
 - Como ya se mencionó, existen diversos presupuestos; las empresas generalmente utilizan algunos pero son una minoría las que tienen un sistema presupuestal integral, mismo que debe incluir:
 - a) Presupuesto de operación: Abarca presupuestos de: ventas, producción, compras, mano de obra, gastos diversos.
 - b) Presupuestos de capital: Comprenden los presupuestos de inversiones capitalizables que realiza la empresa, y de activos fijos tales como: maquinaria y equipo, edificios, y construcciones, mobiliario, mantenimiento.
 - c) Presupuesto financiero. Contempla: balance, estados de resultados, de origen y de aplicación de recursos, de flujo de caja.



Procedimientos

Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.

Para que los procedimientos cumplan su función, es necesario que:

- Previamente a su aplicación, se capacite al personal.
- Sean muy accesibles y fáciles de interpretar.
- Se representen gráficamente.
- Que se evite la automatización del personal.
- Al implantarlos se adecuen a situaciones reales y factibles.
- Se revisen periódicamente.
- Deben adecuarse a las necesidades y características de cada departamento y/o sección.
- No deben ser demasiado rígidos.
- Deben ser estables, los cambios continuos confunden al personal.
- La supervisión no debe ser muy rigorista.



Planes

Son esquemas resultantes de la planeación, de tal manera que, ya sea todas o cada una de las etapas de la planeación, vertidas por escrito en un formato.

Lineamientos:

- **Autorización:** Solo los planes oficialmente autorizados deben ser elaborados y ejecutados.
- **Objetividad:** Debe fundamentarse en datos y elementos científicos.
- **Actualización:** La aplicación de los planes requiere de su adaptación constante a los cambios de la empresa que se requieran.
- **De naturaleza confidencial:** Existen ciertas situaciones en el contenido del plan que no deben ser conocidas por todos los integrantes de la empresa.
- **Sencillez:** Cualquier plan debe ser fácilmente comprensible.
- **Adecuación:** Debe adaptarse a las necesidades de quienes lo pondrán en práctica.
- **Completo:** Que abarque todas las actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- **Ventajoso:** Que proporcione ventajas visibles a cada uno de los participantes en su realización.



ORGANIZACIÓN:

Los elementos básicos del concepto son:

Estructura.

La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización.

Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.

Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía.

La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Simplificación de funciones.

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible para sus funciones.

Así, podemos decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social. Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: organización formal.



Importancia de la Organización

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos). Jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud e ineficiencia. Reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Tan grande es la importancia de la organización, que en algunas ocasiones han hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a ésta última, como si la primera representara lo teórico y científico, y la segunda lo práctico y lo empírico.

Esto es inadecuado, por todo lo que hemos visto antes.

Tiene también gran importancia por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwiek llama mecánica administrativa, y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre "lo que debe ser", y "lo que es".

La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.



La organización estructura quizás la parte más típica de los elementos que corresponden a mecánica administrativa. Por lo mismo, se refiere "cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades". Por idéntica razón, se refiere siempre a funciones, niveles o actividades que "están por estructurarse", más o menos remotamente: ve al futuro, inmediato o remoto.

La organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa, en el sentido de qué puesto y no cuál persona. Agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer óptima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para Coordinar las diferentes funciones.

Para lograr una buena organización e integración de su empresa debe tener en cuenta lo siguiente. Tener en claro los puestos de trabajo que existen en su empresa, las tareas, responsabilidades y autoridad de cada puesto y sobre todo tener bien claro cuantas personas son necesarias y suficientes para cubrir esas plazas, para esta labor vélgase de un organigrama. Este le ayudará a organizar más convenientemente su empresa. En el organigrama usted define los puestos de trabajo con sus tareas y responsabilidades, la organización de las líneas de autoridad, comunicación, coordinación entre dependencias.

También define los requerimientos cualidades y conocimientos que exige cada cargo, además las necesidades de mejoramiento o de formación de los operarios o trabajadores, los planes de capacitación o formación en relación con las necesidades de puestos y de trabajadores y por último las comunicaciones necesarias.

Por ser elemento final del aspecto teórico, recoge completamente y llega hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa.



Etapas de la Organización:

División del trabajo.

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Jerarquización.

Se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.

Departmentalización.

Es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

Descripción de funciones, actividades y responsabilidades.

Es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

Coordinación.

Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien iintegrados y balanceados en el grupo social.

Tipos de departmentalización:

1. Por proceso o equipo, puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo.
2. Secuencia, tiene niveles intermedios o inferiores.
3. Funcional, agrupa las actividades análogas, según su función primordial.
4. Por productos, es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre si.
5. Geográfica o por territorios, se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande.
6. Por clientes, el interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales.



Tipología de la organización.

- ✓ Lineal o militar. Esta centralizada en una sola persona y se da en pequeñas empresas.

Ventajas:

Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

Es rígida e inflexible.
La organización depende de hombres clave, provocando trastornos.
No fomenta la especialización.
Los ejecutivos saturados de trabajo, no realizan funciones de dirección, solamente son operativos.

- ✓ Funcional o de Taylor. Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número de funciones.

Ventajas:

Mayor especialización.
Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
La división del trabajo es planeada.
El trabajo manual se separa del intelectual.
Disminuye la presión sobre un solo jefe.

Desventajas:

Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad.
Se viola el principio de unidad de mando.
Dificultades entre los jefes por no definir la autoridad claramente.



INTEGRACIÓN:

Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social.

Agustín Reyes Ponce.

Es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura.

Koontz y O'Donnell.

Función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes, comprende los recursos materiales y humanos.

Munch Galindo.

Entendemos por integración, el seleccionar al personal competente para los puestos de la organización; es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos, y como de éstos cuatro elementos el más variable, cambiante y difícil de controlar es el ser humano; es importante hacer hincapié en: la selección del personal, adiestramiento y desarrollo del personal, así como la automotivación para el logro de metas cada vez más altas.

Fernández Arenas A.

La función de la integración consiste en dotar el organismo social de los diversos recursos que requiere para eficiencia desempeño, al planear y organizar.

Deben tenerse en cuenta los recursos financieros, materiales, técnicos, y humanos como que podrán contarse; por consiguiente, la integración se encuentra estrechamente relacionada con la planeación y la organización. La integración consiste en los procedimientos para darle a la organización de todos aquellos recursos que la fase mecánica señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo de este proceso que se tiene para este fin.



Principios de la Integración:

- A. El hombre adecuado para el puesto adecuado. Los hombres deben poseer las características que la empresa establezca para desempeñar un puesto. Los recursos humanos deben adaptarse a las características de la organización y no ésta a los recursos humanos. Puede ocurrir que en los altos niveles administrativos y directivos si exista cierta adaptación de la función al hombre, pero en términos generales tratándose de los niveles medios e inferiores, es lógico que el hombre se adapte a la función.
- B. Provisión de elementos necesarios. La dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización de su trabajo, debe dotarse a cada miembro de la organización, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto.
- C. La importancia de la introducción adecuada. Técnicas de Integración de Recursos Humanos.

La integración hace de personas externas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía, para ello se requieren de cinco pasos, que son:

1. Reclutamiento. Tiene por objeto hacer de las personas ajenas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella.
2. Selección. Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.
3. Introducción. Tiene por finalidad, articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.
4. Entrenamiento. Es la enseñanza teórica-práctica que se le da al trabajador en su puesto.
5. Desarrollo. Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.



El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

La integración abarca:

- 1.- Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se unan lo mejor y lo más rápidamente posible dentro de la organización.
3. Desarrollo. Todo miembro de cada organización busca y necesita progresar y mejorar.

Reglas de Integración



Comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos humanos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.



Reglas de la Integración:

- El hombre adecuado para el puesto adecuado.
- De la provisión de los elementos necesarios.
- De la importancia de la introducción adecuada.

Etapas de la Integración:

- Reclutamiento: obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- Selección: mediante la utilización de ciertas técnicas, elegir entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
- Introducción o inducción: articular o armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa y con el ambiente organizacional.
- Capacitación y desarrollo: lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal para lograr su máxima eficiencia.





DIRECCIÓN:

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

Es el planteamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la empresa, a fin de lograr los objetivos que esta persigue y así mismo, los pueda alcanzar.

Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones, incluye la tarea de fincar los objetivos, alcanzarlos, determinación de la mejor manera de llevar a cabo el liderazgo y ocuparse de la manera de planeamiento e integración de todos los sistemas, en un todo unificado.

La dirección debe de saber como es el comportamiento de la gente como individuos y cuando están en grupos y entender la forma en como operan los diferentes tipos de estructura. Es una fuerza que mediante la toma de decisiones basada en los conocimientos y entendimientos, relaciona entre sí, e integra a través de los procesos de unión apropiados a todos los elementos del sistema organizado de una forma calculada para alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.



Este es el punto central y más importante de la administración, pero quizá en el que existe mayor número de discrepancias, aunque éstas sean accidentales.

Así, por ejemplo, unos llaman a este elemento actuación, otra ejecución. Terry define la actuación como "hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".

Fayol define la dirección indirectamente al señalar: "Una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar: tal es la misión de la dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa".

Importancia de la Dirección:

La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos.

En efecto, si se prevé, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar. De nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos si no se logra una buena ejecución, la cual depende de manera inmediata, y coincide temporalmente, con una buena dirección, en tanto serán todas las demás técnicas útiles e interesantes en cuanto permitan dirigir y realizar mejor.

Y es que todas las etapas de la mecánica administrativa se ordenan a preparar las de las dinámicas, y de éstas la central es la dirección; por ello puede afirmarse que es la esencia y el corazón de lo administrativo.

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.



Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

Se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Existen dos estratos para obtener éstos resultados:

- En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de hacer "ejecutar", "llevar a cabo", aquéllas actividades que habrán de ser productivas.
- En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquél que es jefe, y precisamente en cuanto lo es, se trata de "Dirigir" no de "ejecutar". El jefe en como tal, no ejecuta sino hace que otros ejecuten. Tienen no obstante su "hacer propio". Este consiste precisamente en dirigir. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

Elementos del concepto:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.



La Dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional de la dirección establecida.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Principios de la Dirección:

- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.
- Impersonalidad de mando. De la supervisión directa.
- De la vía jerárquica.
- De la resolución del conflicto.
- Aprovechamiento del conflicto.

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa que se han relacionado para su estudio. Asimismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse para lograr el objetivo general.



Impersonalidad de mando.

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la supervisión directa.

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad para hacer sus actividades.

De la vía jerárquica.

Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes que se han determinado.

De la resolución del conflicto. Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

Aprovechamiento del conflicto.

Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento mediante el establecimiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir para el aprovechamiento del conflicto a manejar de acuerdo a la empresa.

Toma de decisiones.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación; por ejemplo: la implantación de servicio de comedor no tiene la misma importancia que el lanzamiento de un producto nuevo al mercado.



Sea cual fuere su implicación, al tomar decisiones es necesario tomar en cuenta la toma de decisiones:

- Definir el problema. Para tomar decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican, así como la factibilidad de su implementación, y los recursos necesarios para llevarla a cabo de acuerdo con el marco especificado de la organización.
- Análisis de factores tangibles o intangibles.
- Análisis marginal.
- Análisis costo-efectividad.
- Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las diversas alternativas, elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; seleccionar, además, dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser: experiencia, experimentación, investigación.
- Aplicar la decisión. Consiste en poner en práctica la decisión elegida, se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. Dicho plan comprenderá: los recursos, procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión para la toma de decisiones.



CONTROL:

Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó.

Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué tan bien facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El gerente debe estar seguro que los actos de los miembros de la organización la conduzcan hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.



Existen tres enfoques diferentes par diseñar sistemas de control: de mercado, burocrático y de clan.

- A. El control de mercado es un enfoque par controlar que se centra en el empleo de mecanismos de mercado externos, como la competencia de precios y la participación relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en el sistema de control. Este enfoque se emplea generalmente en organizaciones donde los productos y servicios de la firma están claramente especificados, son distintos y donde existe una fuerte competencia de mercado.

- B. El control burocrático se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas.

- C. El control de clan, el comportamiento de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos. El control es importante, por que es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no.

Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas. Las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso. Y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones.



Elementos del concepto:

- Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan en la ejecución y la planeación.
- Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

Con base en estos elementos, podremos definir a la etapa de control como:

La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Principios del Control:

Equilibrio. A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.

De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es de decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.

De la oportunidad. El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe un error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación. Un control cuando no es oportuno, carece de validez y reduce la consecución de los objetivos.



De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro que la empresa pueda tener para futura visión.

Costeabilidad. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste presente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte.

De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente a las actividades opcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren de control que se requieren emplear.

De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad en control. Este principio es básico, ya que señala que la persona por la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar la máxima función que se realiza.

Etapas del Control:

Establecimiento de estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares representan el estado de ejecución deseado, no son más que los objetivos definidos de la organización.

Tipos de estándares

1. Estándares estadísticos: se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea de la misma empresa o de empresas competidoras.



2. Estándares fijados por apreciación: son esencialmente juicios de valor, resultado de las experiencias pasadas del administrador, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia que se le debe dar.

3. Estándares técnicamente elaborados: son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica.

Medición de resultados

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.

Para llevar a cabo su función, esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por tanto, la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medida apropiadas, y fluida (que se canalice por los adecuados canales de comunicación) de la organización del sistema.

Existen cuatro factores que deben ser considerados al aplicar el proceso de control:

- Cantidad. Se aplica en actividades en el que el volumen es importante.
- Tiempo. Se controlan las fechas programadas.
- Costo. Es utilizado como un indicador de la eficacia administrativa ya que por medio de el se determinan las erogaciones de ciertas actividades.
- Calidad. Se refiere a las especificaciones que debe reunir un determinado producto o ciertas funciones de la empresa.



El control y su periodicidad

Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:

- a) Control preliminar. Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- b) Control concurrente. Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- c) Control posterior. Se aplica después de haber realizado las actividades planeadas.



CAPÍTULO II

PLANEACIÓN

A todo empresario le interesa la prosperidad de su negocio. Por eso suele destinar todo su tiempo a la atención de los mil y un detalles que exigen su intervención. Sabe que debe estar ahí para tomar decisiones oportunas. En muchos negocios es el único que conoce todas las dificultades y problemas de la empresa. Planifica, organiza, integra motiva y evalúa sin ayuda alguna.

La planeación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de la organización.

Así también, conoceremos las herramientas necesarias para elaborar los planes, como la toma de decisiones, y como se lleva a cabo el proceso de esta. Todo esto lo enfocaremos a las pequeñas y medianas empresas, para que estas puedan realizar sus planes de una manera adecuada.

Es necesario tomar en cuenta todas las herramientas para llevar a cabo una buena planeación, ya que ellas nos ayudaran a tomar buenas decisiones y elabora un plan que nos lleve a lograr nuestros objetivos.

Entendemos por empresa a la persona física o sociedad mercantil o industrial que se dedica a la producción de artículos o a proporcionar servicios.



Empresario es la persona que emprende actividades para iniciar, mantener o ampliar un negocio orientado a la producción de artículos o servicios. El empresario contribuye al bienestar general al satisfacer necesidades de la comunidad.

En la empresa se realizan muchas actividades cuyas características conoce bien el empresario. El dominio, directo o indirecto, de estas actividades es lo que conoce como Administración. La administración de empresas es el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten dominar, directa o indirectamente, todas las actividades y transacciones de una empresa teniendo una serie de beneficios tanto personales como sociales.

Definición de planeación

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.



Antes de emitir una definición de la planeación, se analizarán algunas emitidas por los autores más reconocidos, con el fin de obtener los elementos comunes a dicho concepto:

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

A. Reyes Ponce.

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos"

Ernest Dale.

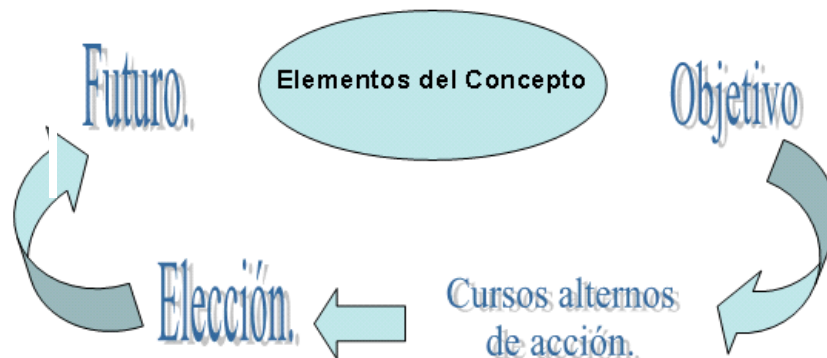
"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados"

George R. Terry.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas"

J. A. Fernández Arenas.

Elementos del concepto:



- * Objetivo. El aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

- * Cursos alternos de acción. Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.

- * Elección. La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

- * Futuro. La planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.



Con los elementos es posible definir a la planeación como:

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Principios de la planeación:

Precisión.

El curso o los cursos de acción a seguir deben ser precisos, bien definidos dado que van a seguir acciones concretas.

Mientras que el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán necesariamente total o parcialmente ineficientes. Hay que reducir en lo posible el campo de lo eventual y de la imprevisión y emplear planes tan detallados como sea conveniente.

Flexibilidad.

En aparente contraposición al principio de “precisión” antes mencionado, tenemos el que un curso de acción debe ser “flexible” a fin de poder realizar en él los ajustes o cambios que resulten convenientes, de acuerdo a la influencia ocasionada por factores internos o externos al organismo social que nos ocupa; o sea, que todo plan debe dejar suficiente margen, para que se pueda absorber los cambios que puedan surgir; cambios debido a los imprevisibles, o a las variaciones que se hayan presentado en las circunstancias después de haber cumplido con la etapa de la “previsión” y que se hicieron evidente gracias al proceso de revisión continua a que todo plan debe estar sujeto.



En muchos casos, los cambios en cuestión solo serán adaptaciones momentáneas, después de realizar las cuales podemos volver a la dirección original.

Unidad de dirección:

Para cada objetivo se sigue un curso de acción definido, adecuadamente coordinado con los demás objetivos y con sus cursos de acción correspondientes. De tal manera que aunque dentro de una empresa se estén realizando simultáneamente varios planes, todos ellos deben estar integrados y coordinados de tal manera, que bien pueda decirse que existe un solo plan general.

Para el logro más eficaz de los objetivos de una empresa, así como para obtener el máximo beneficio, todos los planes que se estén desarrollando en la misma o que estén por desarrollarse deben consolidarse, apoyarse mutuamente, y ser congruente en sus fines y en sus medios. Hay que tomar en cuenta que la planeación general de una empresa es tan fuerte como lo es el más débil de sus planes parciales.

Consistencia:

Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.

Rentabilidad:

Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más



Cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.

Participación:

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Los administradores siguen esencialmente todos los pasos en cualquier tipo de planeación:

1. Detección de las oportunidades aunque precede la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como dentro de organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Prelimita las posibles oportunidades futuras y verla con claridad y de manera compleja, saber donde se encuentra los puntos débiles y fuertes, comprender que problema se desean resolver y porque, así como saber lo que se esperar ganar. La plantación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

2. Establecimiento de objetivos. El segundo paso de la planeación consiste en establecer objetivos para toda la empresa y después para cada unidad de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse tanto para a corto plazo, como largo. Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a que habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3. Desarrollo de premisas. El tercer paso lógico de la planeación es establecer, difundir obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes en la compañía. Están son suposición sobre el ambiente en el que plan a de ejecutarse.



4. Determinación de curso alternativo de acción. Consiste en buscar cursos alternativos de acción, en particular aquellos que no resultan inmediatamente evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor.

5. Evaluación de cursos alternativos de acción. Después de buscar los cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles el paso siguiente es evaluarlos, ponderando a la luz de las premisas y metas previamente fijadas. Quizás un curso parezca ser el más lucrativo, pero puede ser que requiera un gran desembolso de efectivo y que sea de lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable pero quizás representa un riesgo menor; otro quizás se adapte a los objetivos de largo plazo de la compañía.

6. Selección de un curso de acción. Este es el punto en el cual se adopta un plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar de el mejor.

7. Formulación de planes derivados. Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa por lo cual se aconseja un séptimo paso, casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto. Se debe presentar una expresión numérica convertida en presupuesto, si se preparan bien los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se puedan medir el avance de la planeación.



Elementos de la planeación:

A los elementos de la planeación, también se les llama tipos de planes y según éstos, toda operación debe tener un propósito o meta; generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos (como por ejemplo, el de los tribunales es la interpretación y aplicación de leyes; el de la universidad la enseñanza, la investigación y la extensión.

A continuación mencionamos los diferentes tipos de planes:

Los propósitos: Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

La investigación: Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los objetivos: Algunas veces se les llaman metas y actividades, representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control; así que, los objetivos y metas son considerados como planes.

Las estrategias: Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.



Políticas: Son enunciados generales que guían o canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan el área dentro de la cual debe tomarse las decisiones y deben estar de acuerdo con los objetivos; las políticas permiten que los administradores deleguen autoridad a la vez que mantienen el control. Las políticas son además: principios generales o filosofías que sirven para orientar la acción del grupo de trabajo u organismo social; son normas amplias, generales, elásticas y realistas.

Las políticas se pueden clasificar en básicas, generales y departamentales, ellas identifican al nivel de la organización.

Programas: Los programas son los planes mismos; pero en los cuales no solo se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente se hace referencia al tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Es la consecuencia cronológica que confiere vitalidad y sentido práctico a un plan. Los programas pueden ser a corto plazo generalmente a un año y de largo plazo cuando excede ese período.

Los programas tienen como fundamento el capital necesario y los presupuestos operacionales; los programas están constituidos por metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de áreas, recursos a emplearse y otros elementos necesarios para llevar a acabo un curso de acción.

Presupuesto: Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado de ganancias y pérdidas. Hacer un presupuesto es planear, el presupuesto es un instrumento de control que permite consolidar los planes de una empresa.

Además de su uso en la planeación, el presupuesto también se utiliza para el control y la coordinación.

Como fuente de coordinación, el presupuesto proporciona información respecto a los planes que se han hecho, asegurándose de que estén en equilibrio con cada uno de los otros planes.



Diferentes tipos de presupuestos:

1. Específicos: Comúnmente se en el gobierno, consiste en que establece una suma de dinero como límite a gastar o invertir en una determinada actividad o programa.
2. Fijos: Implican un plan que no cambia, aunque cambien sus ventas o la producción; el estándar o unidad de medida no cambia.
3. Flexibles o variables: permite revisar los gastos y los costos de producción; es más fácil de utilizar en el control de operaciones que el presupuesto específico.

Existe además otro tipo de clasificación como la siguiente:

- a) Presupuesto de operación: Incluye la planeación de las operaciones para el siguiente período.
- b) Presupuesto de capital: Demuestra la planeación de los cambios en los activos fijos.
- c) Presupuesto financiero: Establece el origen y aplicación de fondos, trata de los movimientos de efectivo.

Procedimientos: Detallan la forma exacta en que debe desarrollarse una actividad; y son guías de acción más que de pensamiento.

Los procedimientos son aquellos planes formulados dentro de las políticas establecidas, cuya finalidad es la de señalar la secuencia cronológica más eficiente, destinada a obtener los mejores resultados en cada función concreta realizada dentro de una empresa o grupo social.



Los procedimientos son más definidos que las políticas y se aplican a actividades específicas para la realización de ciertas metas bien definidas.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son más frecuentes en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se dan en los niveles más altos. Un procedimiento es: la descripción de cómo cada una de las serie de tareas se van a llevar a cabo, cuando va a realizarse y por quién, como por ejemplo: Un conjunto de instrucciones específicas para procesar órdenes. Otro ejemplo: Todos los pasos que hay que dar para la constitución de una empresa mercantil.

Métodos: Es una descripción de cómo un paso del procedimiento puede llevarse a cabo de la mejor forma posible, ejemplo: la técnica específica en la aplicación de un test de aptitudes es un método; mientras que la secuencia de pasos para emplear personal constituye un procedimiento. La simplificación del trabajo (eliminación de los movimientos innecesarios para hacer un trabajo) debe comenzar con el estudio de los procedimientos. Con el empleo de métodos adecuados un gerente podrá lograr mayor eficiencia, comparar fácilmente los rendimientos, elaborar bases para determinar la capacidad efectiva del personal, lograr calidad uniforme de productos o servicios, etc.

Reglas: Dentro del procedimiento tenemos las reglas; las cuales son aplicables al “procedimiento” y al “método”; las reglas de por tanto, son normas que se refieren a una acción específica y definida; o sea, que una regla dice con exactitud que debe hacerse y que no debe hacerse. Las reglas no dejan campo o decisión o elección al jefe en quien se delega autoridad, sino que tan solo le permite analizar si ella es aplicable al caso concreto de que se trate.



La contribución de la planeación a los propósitos y objetivos

Cada plan y todos sus planes de apoyo deberán contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa. Este principio se deduce de la naturaleza de la empresa organizada, que existe para el logro del propósito de grupo mediante la cooperación deliberada.

Ya que las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control están diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las funciones se combinan como un sistema de acción, la planeación es única en el sentido de que implica establecer los objetivos necesarios para todo el esfuerzo de grupo. Además, un gerente debe planear con el fin de saber que tipo de relaciones de organización y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos que los subordinados seguirán y que tipo de control deberá aplicarse. Y, por supuesto, todas las demás funciones administrativas deben planearse para que sean eficaces.

La planeación y el control son inseparables, son los gemelos idénticos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta (resultado de la tarea de control), a no ser que primero sepan a dónde quieren ir (parte de la tarea de planificación). Así, los planes proporcionan los estándares de control.



La planeación es una función de todos los gerentes, aunque el carácter y el alcance de la planeación varían con la autoridad de cada uno y con la naturaleza de las políticas y planes establecidos por los superiores. Si a los gerentes no se les permite cierto grado de libertad o discreción y responsabilidad en la planeación, no serán verdaderos ejecutivos.

Si se reconoce la generalización de la planeación, es más fácil comprender por qué algunas personas hacen una distinción entre la elaboración de políticas (el establecimiento de normas para la toma de decisiones) y la administración, o entre el "gerente" y el "administrador" o "supervisor". Un gerente debido a su autoridad o posición en la organización, puede hacer más planeación que otro o una planeación más importante, o bien, la planeación de uno puede ser más básica y aplicable a una porción más grande de la empresa que la de otro. Sin embargo, todos los gerentes (desde presidentes hasta supervisores de primer nivel) hacen planes. Hasta el jefe de una cuadrilla de trabajadores de carretera o de un grupo de obreros en una fábrica planea en un área limitada bajo reglas y procedimientos bastante estrictos.

Es interesante observar que en los estudios de satisfacciones laborales, un factor principal del éxito de los supervisores en el nivel inferior de la organización era el grado de su habilidad para planear.

Aunque todos los gerentes planean, el programa de trabajo para los supervisores de primera línea difiere del plan estratégico desarrollado por los gerentes de alta dirección.

Roger Smith, el presidente de la General Motors planeó la gran estrategia de producir automóviles pequeños en Japón y en Corea. Aunque los ejecutivos de alto nivel planean la dirección general de una organización, los gerentes a todos los niveles deben preparar sus planes para que contribuyan a los propósitos generales de la organización.



¿Cuál es la importancia de la planeación?

La vida actual es sumamente dinámica, donde el cambio está presente constantemente, éste puede ser súbito o lento, la planeación permite asimilar estos cambios.

Razones por las cuales es importante la planeación:

- ✓ Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- ✓ Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- ✓ Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- ✓ Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- ✓ Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- ✓ Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- ✓ Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- ✓ Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- ✓ Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- ✓ Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- ✓ Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- ✓ Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- ✓ Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión



Las características más importantes de la planeación se muestran en el siguiente esquema:

1.- La planeación es un proceso permanente y continuo: no se agota en ningún plan de acción, si no que se realiza continuamente en la empresa. En algunos autores, la planeación es mas una actitud de mentalidad orientada hacia el futuro que un conjunto de planes y programas de acción.

2.- La planeación esta siempre orientada hacia el futuro: la planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con esta. En el fondo, la planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto de planeación. Dado que el pasado ya no es y el presente deja de ser, la planeación debe preocuparse por el futuro.

3.- La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión. En cierto sentido, la planeación limita las alternativas de decisión y reduce gran parte de la libertad para decidir, pero en compensación infunde mayor dosis de seguridad y consistencia en las elecciones realizadas.

4.- La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas: la planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales. Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón. Aunque el curso de acción seleccionado puede tener



duración corto, mediano o largo plazo y amplitud desde la empresa como totalidad hasta determinada unidad de trabajo muy variable, su elección debe estar siempre en función de las consecuencias futuras y de las posibilidades de ejecución y realización.

5.- La planeación es sistémica: la planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad (si la planeación se elaboro en el nivel organizacional) o una unidad como totalidad (si se elaboro en el nivel de ejecución). Esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboró, sin omitir las relaciones externas e internas.

6.- La planeación es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando. La planeación debe ser iterativa, pues supone avances y retrocesos, alteraciones y modificaciones, en función de los eventos e inesperados que ocurran en los ambientes interno externo de la empresa o de la unidad.

7.- La planeación es una técnica cíclica: la planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la plantación permite condiciones de evaluación y medición para establecer nueva plantación con información perspectivas más seguras y correctas. Así mismo, reduce la incertidumbre y aumenta la información.



8.- Es una función administrativa que interactúa con las demás: esta estrechamente ligada a las demás funciones organización, dirección y control, sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

9.- Es una técnica de coordinación e integración: permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previos. Dado que la eficacia se haya ligado al logro de los objetivos deseados, es necesario integrar, sincronizar y coordinar las diversas actividades de los distintos órganos o unidades para conseguir los objetivos finales. La planeación permite esa coordinación e integración.

10.- Es una técnica de cambio e innovación: constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro

Ventajas de la Planeación:

- A. Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos. Se minimiza el trabajo no productivo. Se destaca la utilidad del logro. La diferencia es la utilidad del logro. La planeación distingue entre la acción y el logro.



- B. Señala la necesidad de cambios futuros. La planeación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible participación. Capacita al gerente a evitar la entropía o tendencia a dejar que las cosas corran, a estar alerta a las oportunidades, y a ver las cosas como podrían ser, no como son.

Contesta a las preguntas "y qué paso sí...":

Tales preguntas permiten al que hace la planeación ver, a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que desea emprender.

- C. Proporciona una base para el control. Por medio de la planeación, se determinan las fechas críticas desde el principio y se fijan la terminación de cada actividad y las normas de desempeño, estas sirven de base de control.
- D. Ayuda al gerente a obtener status. La planeación adecuada ayuda al gerente a proporcionar un a dirección confiada y agresiva, capacita al gerente a tener a la mano todo lo necesario evitando que se diluyan o se anulen sus esfuerzos.

Desventajas de la Planeación:

- A. La planeación esta limitada por la exactitud de la información y de los hechos futuros.



- B. La planeación cuesta mucho: Algunos argumentan que el costo de la planeación excede a su contribución real.

- C. La planeación tiene barreras psicológicas: Una barrera usual es que las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro.

- D. La planeación ahoga la iniciativa: Algunos creen que la planeación obliga a los gerentes a una forma rígida de ejecutar su trabajo.

- E. La planeación demora las acciones: Las emergencias y apariciones súbitas de situaciones desusadas demandan decisiones al momento.

- F. La planeación tiene limitado valor práctico: Algunos afirman que la planeación no sólo es demasiado teórica, sino que son más prácticos otros medios.

La planeación incluye el uso de políticas y procedimientos, puesto que éstos ayudan a efectuar el trabajo que se pretende. Aunque en la planeación interviene en muchas ocasiones la vida afectiva del individuo, es importante mantener en equilibrio los diversos planes de una empresa.

El tiempo es un integrante esencial de un plan. Determinar lo que debe hacerse implica decidir cuándo y dentro de qué límites de tiempo deben efectuarse las



actividades. El curso completo de acción puede determinarse por la necesidad de llevar a cabo un trabajo en un plazo definido. Al hablar de tiempo en la planeación, tampoco debemos olvidar que ésta se divide en a corto, mediano y largo plazo. La diferencia entre ellas es la siguiente:

La planeación a corto plazo generalmente es de un año.

La planeación a mediano plazo es de uno a tres años.

La planeación a largo plazo es de más de tres años.

La planeación efectiva a largo plazo no es un trabajo fácil. El desafío está en lograr una relación factible entre el producto y el plan de mercadeo, y en expresarlo en términos económicos, de tal manera que las decisiones puedan ser hechas con una visión hacia el futuro, satisfaciendo los objetivos financieros. Normalmente, en el proceso de planeación, los objetivos financieros deben transmitirse de arriba hacia abajo. En este proceso podemos distinguir los siguientes pasos fundamentales:



La compañía debe definir sus metas y sus objetivos básicos, debe existir un análisis detallado de los puntos fuertes y las debilidades de la empresa, debe existir, asimismo, un análisis detallado de los puntos fuertes y las debilidades de la competencia, el medio ambiente en el que trabaja la compañía debe ser analizado; es importante, también, considerar a la población, la situación política, el potencial económico, la mano de obra, etc., el plan debe ser lo bastante extenso como para cubrir todas las fases de la actividad de la empresa e interrelacionarlas entre sí.

El plan debe ser desarrollado hasta el detalle mínimo, para que sirva como patrón de muestra en la toma de decisiones en todas las áreas directivas, y por ultimo deben tomarse medidas para permitir revisiones periódicas del plan y ponerlo al día según la situación de la empresa frente a cambios y fluctuaciones económicas.

Como se ve, la planeación es un proceso continuo consistente en muchos pasos individuales que conducen a decisiones saber: que hacer, cuándo, quién lo hará y la mejor forma de hacerlo. Este proceso debe ser dinámico y de acuerdo con el funcionamiento de la compañía y los cambios externos, de tal forma que los planes y decisiones se mantengan constantemente actualizados.

La necesidad de planear las organizaciones es tan obvia y tan grande que es difícil encontrar a alguien que no esté de acuerdo con ella, pero es aún más difícil procurar que tal planeación sea útil, porque es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con hacerla menos que bien.



CAPÍTULO III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Las organizaciones deben revisar y ajustar sus estrategias para competir en forma satisfactoria, así como para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas que el tiempo trae consigo, e incluso, ir un paso más allá al buscar cómo dar lugar a un futuro deseado y crear formas innovadoras de acción.

El calificativo de estratégico se aplica en los más diversos casos y circunstancias:

Planes de largo plazo

Recursos valiosos

Programas de expansión

Cómo salir de embrollos

Formación de alianzas

Lanzamiento de productos

Reorganización de empresas

Grandes proyectos

Programas de mejoramiento

La planeación estratégica es una función de todo director a cualquier nivel de una organización, pues hoy, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que puede ser una empresa internamente.



Por otra parte, una compañía puede ser ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas.

Un programa de planeación efectivo consiste en proporcionar una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar distintos retos; como respuesta o anticipación a los cambios del medio ambiente; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o como el reto que resulta de preguntar ¿En qué lugar estamos? y ¿En qué lugar deberíamos estar? .

La estrategia como el vínculo entre los objetivos que se persiguen, los programas de acción y los recursos requeridos y lo que trata la estrategia, lo que la distingue de todos los demás tipos de planeación de los negocios es, en una palabra la ventaja competitiva, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga con la mayor eficiencia posible una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Por tanto el concepto de estrategia tiene un carácter multidimensional, que gira alrededor de cinco interrogantes claves: ¿En qué negocio conviene participar y cómo manejar la familia de negocios?, ¿Cómo competir en cada negocio?, ¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?, ¿Qué retos se prevén?, y ¿Cuál es la imagen objetivo?

El proceso de planeación estratégica

La planeación trata de decir, ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuándo hacerlo?, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar.

En si, la planeación es una actividad que da previamente las respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa: producción, mercados, finanzas y esta relación depende la vida de la empresa.

Tenemos que la planeación estratégica trata con el futuro de las decisiones actuales, de que representa un proceso, una filosofía y un conjunto de planes interrelacionados.



El propósito es armar un mapa en que se identifiquen las principales líneas de desarrollo del pensamiento estratégico, para sobre esta base tener oportunidad de hacer un análisis amplio y ordenado.

La planeación estratégica gira alrededor de cinco interrogantes clave.

Las tres primeras interrogantes están dirigidas al tema de la competencia, considerando los niveles jerárquicos típicos de una organización (directivo, unidad de negocio y operativa).

¿En qué negocio conviene participar y cómo manejar la familia de negocio?

¿Cómo competir en cada negocio?

¿Cómo mejorar la capacidad competitiva?

Además, cómo el éxito o fracaso, crecimiento o caída de la organización, también está condicionado por la habilidad que se tiene para ver hacia delante, a las interrogantes anteriores se agregan las dos siguientes:

¿Qué retos se prevén?, ¿Cuál es la imagen objetivo? A partir de estas interrogantes se construye un mapa que muestra las áreas clave o niveles de la planeación estratégica.

Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas. Bien se sabe que para la mayoría de estos últimos el medio ambiente cambia en forma rápida y ofrece grandes peligros y oportunidades.

En vista de este medio ambiente cambiante puede decirse que la época exige la planeación estratégica sistemática, especialmente para las empresas más importantes para que así los directivos comprendan mejor el mundo tan complejo en el cual deben desenvolverse.

La planeación estratégica formal introduce un nuevo conjunto de fuerza y medio para tomar decisiones en una organización, de lo cual lo más importante será tratado a continuación.



Simula el futuro.

La planeación estratégica puede simular el futuro en papel. Las alternativas de simulación son reversibles, a diferencia de las decisiones tomadas en la vida real sin haber considerado cuidadosamente circunstancias futuras. Pero la simulación tiene otras ventajas: alienta al ejecutivo y le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.

Aplica el enfoque del sistema.

La planeación sistemática considera una empresa como un sistema compuesto de diferentes subsistemas, mediante el cual la alta dirección puede ver a las compañías como un todo, en vez de tratar con cada parte en forma individual y sin relacionarla con las demás partes.

Exige el establecimiento de objetivos.

Un proceso de planeación estratégica no servirá de mucho si no se establecen en algún momento objetivos específicos para áreas tales como: venta utilizada y participación en el mercado.

Revela y aclara oportunidades y peligros futuros.

Un resultado importante del análisis de situación, es identificación de oportunidades y peligro.

La estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Un programa de planeación efectivo consiste en que proporciona una guía para los ejecutivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones a fines con las metas y estrategias de la alta dirección.



Base para otras funciones directivas:

La planeación tanto precede como está entrelazada inseparablemente con otras funciones directivas, por ejemplo, es obvio que la planeación es esencial para realizar un control efectivo.

Mide el desempeño.

Un plan completo proporciona una base para medir el desempeño. El desempeño de un negocio no sólo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Pero las características no cuantitativas también son muy importantes: por ejemplo la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.

Señala asuntos estratégicos.

De esta manera, la atención de la dirección puede enfocarse sobre asuntos claves, sin tener que preocuparse por factores secundarios. Por supuesto, esto representa un elemento muy valioso para una mejor toma de decisiones.

Canales de comunicación.

Un sistema de planeación bien organizado es una red de comunicación muy útil. El proceso de planeación es un medio para comunicar los objetivos, estrategias y planes operacionales detallados entre los niveles de la dirección.

Capacitación de los directivos.

Varias compañías han comprendido que el sistema de planeación estratégica es un proceso de capacitación de los directivos.



Sentido de participación.

La planeación estratégica siempre debería estar acompañada por una mejor motivación y moral por parte de los directivos. Hoy en día las personas dentro de una organización, a cualquier nivel, están interesadas en participar en el proceso de la toma de decisiones para así contribuir con sus conocimientos a la empresa y encontrar oportunidades para ser creativos. Un proceso de planeación estratégica puede satisfacer estos deseos. Todos estos puntos anteriores permitirán una adaptación más fácil a los cambios por parte del personal, lo cual representa un atributo valioso para cualquier organización.

La Planeación Estratégica Beneficia.

Varios estudios cuantitativos, demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino que el producto de la gran variedad de habilidad directiva en una empresa. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparando con empresas que operan sin sistema de planeación formal.

Con base a todo lo anterior se puede decir que la planeación estratégica está entrelazada de forma inseparable al telar de la dirección; asimismo no se le puede separar ni difiere del proceso directivo.

Para simplificar, existen dos tipos de dirección: uno es el que se lleva a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional, a la cual se denomina "Dirección estratégica" y todos los demás que pueden ser llamados "Dirección operacional".



La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica.

Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operación. Siendo así, la planeación estratégica esta relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Hace años, era la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica. Uno de los problemas más importantes era cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos disponibles para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores. Se pensaba que al cumplir con este objetivo las ganancias serían maximizadas.

Hoy día, el uso eficiente de recursos escasos todavía es una de las preocupaciones principales de las direcciones en cualquier organización; sin embargo, en la actualidad, debido a un ambiente turbulento y de rápidos cambios, la supervivencia de la habilidad de una organización para adaptarse en forma adecuada a este medio, tanto interno como externo, es cada vez más difícil. Hoy en día, la dirección y planeación estratégica son vitales en cuanto al éxito de las compañías ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo ineficiente en lo interno pero puede tener éxito, ya que utiliza las estrategias apropiadas. Por tanto, la postura ideal sería tener ambos factores.

Existen dos formas importantes, que no deben ser subestimadas, para ayudar a los altos directivos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica: la planeación de anticipación intuitiva y la planeación sistemática formal. En muchas compañías existen conflictos entre los dos procedimientos, ya que se encuentran involucrados dos diferentes procesos de pensamiento. Sin embargo, la planeación formal no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección. Si el sistema de planeación formal se adapta correctamente a las características directivas puede contribuir a mejorar la intuición de los directores.

El propósito principal de la planeación estratégica consiste en descubrir las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes ya sea para explotar o evitarlos.



El proceso de planeación estratégicos es formular estrategias maestras y programas. La estrategia maestra se define como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas, mientras que las estrategias de programa se relacionan con

la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control.

En términos generales el proceso de la planeación estratégica inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas y consiste en:

- a) Definir el negocio y establecer una misión estratégica;
- b) Establecer los objetivos estratégicos y las metas de desempeño;
- c) Formular una estrategia para alcanzar los objetivos y desempeño deseados;
- d) Preparar y ejecutar el plan estratégico,
- e) Evaluar los resultados y reformular el plan estratégico y/o su aplicación.

No existe ningún patrón sencillo para la organización de la planeación estratégica, que pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para la planeación que se pueda considerar como la única y la mejor. Los factores que influyen en la organización de la planeación varían en forma significativa entre las diferentes empresas.

El tamaño de una empresa es una dimensión importante para determinar el tipo de sistema de planeación que ésta puede adoptar.

Las propiedades de una compañía pequeña sugieren mayor inexactitud, flexibilidad e informalidad que aquellas de una gran empresa. Además, entre estos dos tipos de compañías existen diferencias considerables en cuanto al papel que desempeña el ejecutivo en jefe en la planeación y la manera en que



se establecen y se comunican las metas, se evalúa y emplea el medio ambiente en la planeación y en la toma de decisiones, la relación entre los directores subordinados (personal y los altos ejecutivos y la forma en que se relacionan los planes operativos con los estratégicos.

En compañía pequeña el sistema de planeación puede ser mucho más sencillas por que hay mucho menos personas involucradas y las operaciones son menos complejas que en las grandes. Además, los ejecutivos de las pequeñas empresas muchas veces pueden ser o son presionados para resolver problemas momentáneos y así no disponen de tiempo para pensar en estrategias.

En las empresas grandes, debido a que cuentan con más personal, el ejecutivo en jefe puede dedicar más tiempo a cuestiones de estrategias.

La manera en la que están organizadas las compañías importantes influirá en los sistemas de planeación, es decir una compañía con una organización central, que se ocupa en un solo negocio (Por ejemplo, compañías de seguros o empresas del servicio público). Tendrán un sistema relativamente más sencillo que aquellas con centros de utilidad descentralizados, encargados de varios diferentes negocios independientes.

La complejidad del medio ambiente influye también en forma importante en los diseños de los sistemas. Las empresas que se enfrentan a un medio ambiente relativamente estable, en el cual existe poca competencia, tienden a no utilizar la planeación y en caso de que la utilicen ésta será formal y ritualista.

Considerando lo anterior los puntos de partida para la planeación estratégica formal son:

Importancia de los objetivos.

Una de las fuerzas más importantes para impulsar el cambio es la imagen del futuro al que se aspira, fuerza que desafortunadamente no se aprovecha en toda su potencialidad. En buena parte esto se debe a la dosis de misterio y romanticismo con que se viste la idea de un futuro deseado, lo que le resta claridad y operatividad a las propuestas. En general, lo que cabe esperar de una organización que carece de objetivos claros y cuyas políticas son inciertas, es que vaya a la deriva con un desempeño pobre y falta de coordinación.



Para llenar este vacío, con frecuencia se recurre a un examen de lo más inmediato para definir qué se debe corregir o mejorar, lo que da lugar a distintos objetivos de tipo operativo:

- a. Mejorar la calidad de los productos
- b. Crear un ambiente de trabajo agradable
- c. Reacondicionar un equipo, etc.

En otros casos, se vuelve la vista hacia fuera y hacia delante para identificar las oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la organización:

- a. Atender los cambios cuantitativos y cualitativos de la demanda,
- b. Vigilar la aparición de nuevas tecnologías
- c. Enfrentar nuevos competidores, etc.

Sin restar importancia a esta clase de propósitos, conviene advertir que si todo se reduce a un manejo operativo o reaccionar ante lo que el tiempo trae consigo, lo que cabe esperar es a una organización conservadora incapaz de concebir cambios mayores o de impulsar su desarrollo, dado que se ignora qué es lo que se busca más adelante, por lo que desde cierta perspectiva estas organizaciones siguen a la deriva.

La visión y la misión vistas como fines tienen una intencionalidad más amplia, donde el trabajo fundamental consiste en establecer qué consecuencias se consideran valiosas, para definir, hasta cierto punto, el tipo de organización que se tendría si se pudiera obtener todo lo que se quisiera.

Algunas limitaciones de la Planeación Estratégica Formal.

Es natural que la planeación tenga sus limitaciones; no siempre tiene la solución para los problemas directivos.

El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado. Pronosticar no es una ciencia exacta; Por tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar. Incidentes inesperados en acciones gubernamentales tales como la cancelación de un contrato; un cambio en las



actividades de los sindicatos laborales; una baja en la actividad económica; o una repentina rebaja de precio por un competidor, son factores inseguros que entorpecen el proceso de la planeación.

Resistencia interna. En varias empresas la introducción de un sistema de planeación formal origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva. En las organizaciones más importantes, las formas tradicionales de desempeñar las actividades, las reglas y los métodos antiguos pueden estar tan arraigadas que será difícil cambiarlos. Cuando más crece una empresa mayor será la cantidad de vestigios tradicionales.

La planeación es cara. Para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales. Por tanto, la planeación resulta cara y los directivos deberán efectuar constantemente una relación de costo/beneficio a través de todo el proceso. No es posible aplicar esta ecuación en forma cuantitativa a la planeación corporativa; sin embargo, este factor no debería olvidarse ya que se puede incurrir en costos mayores que los beneficios potenciales.

Crisis momentáneas. La planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina. Si una compañía ya está por quebrar, el tiempo que tendría que dedicar a la planeación estratégica será mejor empleado en resolver los problemas a corto plazo. Sin embargo, en caso de que una empresa se encuentre en una crisis momentánea la cual podrá superar, la planeación estratégica debería ser continuada para evitar crisis futuras similares.

Planear es difícil. La planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción. Los planes concluidos limitan las opciones. Los planes representan obligaciones o deberían representarlas, y por tanto limitan opciones. Tienden a reducir la iniciativa de varias alternativas que respaldan los planes.

Limitaciones impuestas. Los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiados ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directivos aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.



La gran estrategia

Funciones de la visión – misión.

Con el concepto de fin (objetivos, metas, visión, misión, etc.) da sentido y justificación a la acción, dando fe de su racionalidad; de acuerdo con esto los fines cumplen varias funciones de carácter instrumental:

Orientar la acción y valorar avances, Favorecer la coordinación y regulación, Servir de base para elegir entre opciones, etc.

Dado que la visión-misión expresa en forma amplia los fines de la organización, sus funciones instrumentales se extienden al servir también como marco de referencia para idear y valorar las opciones estratégicas consideradas en otros niveles de análisis (estrategia competitiva, directiva, operativa, etc.) Además, como la visión es la expresión de aquello que se quisiera crear, contiene una mezcla de valores, intereses y aspiraciones que la convierten en un reto vital, una imagen en la cabeza que pasa a ser una fuerza en el corazón de gran poder.

De acuerdo con lo anterior y bajo la premisa de que a la gente le gusta estar conectada en una tarea importante, se le agregan a la visión - misión funciones tan interesantes como las siguientes:

Fuente de motivación e inspiración

Elemento de reto, chispa y coraje

Tema unificante que estimula el trabajo grupal

Marco que brinda un sentido de logro.

Así, la visión-misión representa un compromiso subjetivo que se desplaza desde el futuro para verse inserto en una casualidad mecánica, pasando de punto culminante a motor del cambio, con lo que la acción se explica no por lo que la provoca sino por lo que se busca provocar.



Imagen objetivo.

Para dar una mejor idea de las nociones visión y misión, pensamos que por un momento nos damos la oportunidad de abrir la ventana del tiempo para definir qué se quiere que sea la organización en el futuro.

El resultado que cabe esperar es una imagen de bienaventuranza, que en principio puede parecer utópico, pero que toma sentido a partir del siguiente razonamiento:

Si nuestras acciones tienen un efecto sobre el futuro, es posible planear no solo para adaptarnos mejor a las nuevas circunstancias, sino ante todo, con la intención de lograr efectos deseados. La función de esta imagen es, entonces, la de servir de fuente de información e inspiración para idear y proyectar los cursos de acción que nos permitan acercarnos a lo deseado tanto como sea posible.

Así, el futuro es concebido no sólo como resultado de las condiciones del presente y tendencias del pasado, sino también como objeto de diseño y por tanto elegible dentro de cierto rango. Esta orientación le da a la planeación un carácter innovador y altamente creativo, en la que más que la técnica o la exactitud domina un espíritu reflexivo, enérgico e imaginativo para definir hacia dónde cambiar y cómo lograrlo, que son dos de los ingredientes activos más importantes del pensamiento estratégico.

Fases para llevar a cabo la meta objetivo. Si bien es fácil quedar atraído por la idea de ver al futuro en forma ambiciosa y creativa como punto de partida para impulsar el cambio, también es fácil aceptar que la pérdida de contacto que existe con las necesidades y propósitos utópicos. Estas posiciones opuestas representan las dos caras de una misma moneda, sin que existan reglas que eliminen los peligros correspondientes, aunque si pueden ofrecerse algunos lineamientos que permitan cargar los resultados de lado positivo.

Estos lineamientos se estructuran en cuatro partes: las dos primeras dirigidas al desarrollo de la imagen objetivo y las otras dos a ver cómo se llevan a la práctica esas ideas, que en su conjunto permiten dar la forma a la gran estrategia.



Diseño de la imagen objetivo

Formulación de la visión.

Sin duda, los principales ingredientes para producir una imagen atractiva del futuro es la necesidad de triunfo para dejar atrás conformismo y una gran capacidad imaginativa o chispa para cristalizar esta inquietud. Pero cualquier imagen tendrá un valor reducido si no hay en ella un cierto grado de oportunismo

o si está fuera del alcance de la organización, por lo que en la formulación de la visión deben confluir tres clases de pensamientos: qué se quiere, qué se espera y qué es posible hacer.

Esta visión puede ser tan precisa como un proyecto o llegar a ser un tanto vaga como un sueño, lo que no debe ser motivo de preocupación, ya que la visión no radica en los detalles, sino en su capacidad para importar valores desde el futuro y para dejar ver nuevos arreglos, con lo que se reta y estimula al cambio.

Por tanto, los criterios para juzgar la visión se deben centrar en lo siguiente: ¿Es atractiva? ¿Va con los tiempos? ¿Parece lograrse?

Desarrollo de la misión.

Una vez que se tiene la imagen de aquello a lo que se aspira, la tarea que sigue es el desarrollo de la misión, que consiste en traducir esa imagen a un conjunto de objetivos y retos específicos para un plazo determinado (3 a 5 años). Un esquema típico de la misión contempla de ¿Qué se parte?, ¿Que se pretende alcanzar? y ¿Cuál es el principal reto? u obstáculo que supone el pasar de uno a otro lado, en donde se cubre los siguientes renglones: Productos, Segmentos del mercado, Alcance geográfico, Base competitiva (en qué se funda la capacidad competitiva: costos, calidad, servicio, tecnología, etc.)

En este esquema pueden variar los plazos o adicionarse otros renglones que se consideran fundamentalmente de acuerdo con la visión, como el de instalaciones, equipo, personal, integración vertical, tecnología o diversificación.



A lo anterior con frecuencia se agregan algunas metas relacionadas con los resultados de la empresa (ej. Utilidad, rentabilidad, penetración, crecimiento, etc.)

Cómo cumplir con esos propósitos.

Al proyectar la mente en que es lo que se quiere que sea la organización para el futuro, se ha dejado de lado lo correspondiente a los medios, por lo que ahora se exige un inteligente esfuerzo para idear cómo se ha de dar cumplimiento a esos propósitos, ya que en caso contrario se corre el peligro de que todo quede reducido a buenas intenciones.

Entre las distintas acciones no sólo se deben considerar aquellas que se dirigen directamente al cumplimiento de los objetivos propuestos, sino también aquellas que permitan superar los obstáculos previstos o bien, que permitan crear las condiciones apropiadas para el buen cumplimiento de los propósitos.

La visión y su expresión en la misión se deberán de construir un conjunto de programas y proyectos, bien coordinados que luego servirá de base para integrar el presupuesto anual de operaciones y para valorar los avances que se vayan obteniendo.

Difusión de la imagen objetivos.

La visión requiere que sea compartida para el éxito de la gran estrategia, ya que es necesario alcanzar la aceptación y lucha de los distintos miembros de la organización, de manera que la visión llama no sólo a soñar, sino a hacer que otros vean y compartan los mismos sueños.

Para que se de lo anterior la participación, la comunicación y la motivación como medios para reunir los roles e intereses personales con los propósitos institucionales. A continuación se presentan algunos puntos que juegan un papel clave en la diseminación de la imagen objetivo:

1. La expresión de la visión y la misión debe ser simple y directa, limitando los adornos.
2. Uso de símbolos, metáforas o gritos de guerra, que le dan a lo que se expresa un carácter impactante y emotivo.



3. Hay que traducir la imagen objetivo hacia los distintos niveles y áreas de la organización, además de que debe quedar claro qué se ofrece
4. La comunicación y la repetición son fundamentales para enraizar las ideas.
5. De manera especial los directivos y gerentes deben buscar cómo darle vida en la práctica diaria a estos enunciados, además de vigilar que exista congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Análisis de oportunidades y amenazas

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo. Conceptualmente el problema es un tanto simple: por un lado se realiza un análisis externo para identificar los cambios que vienen (oportunidades y amenazas), mientras que por el otro realiza un análisis interno para establecer qué capacidad tiene la empresa para hacerles frente (fortalezas y debilidades), para sobre esta base definir las estrategias que conviene seguir.

Como antecedentes para este análisis se necesita conocer los claroscuros del futuro: En qué grado puede ser conocido el futuro (que va de la virtual certeza hasta la plena incertidumbre y cómo influye esto en las formas de planeación.

Incertidumbre del futuro.

Hace tiempo se ha tenido que abandonar la idea de un futuro estable dada la continua aparición de cambios sorpresivos y radicales de alto impacto, lo que en ocasiones ha llevado a adoptar una posición tremendista en la que se marca que poco o nada puede ser predecible, por lo que la planeación carece de sentido.

Como aquí se concibe el futuro, ningún extremo es del todo cierto o falso, dado que el futuro no es homogéneo, sino que está compuesto por distintas zonas que van del claro hasta la sombra total en cuanto a la certidumbre de lo que cabe esperar, conforme a lo cual varían las formas de planeación.



Zona clara.

Esta zona está formada por cambio en el medio ambiente que prácticamente ya se encuentran presentes o para los que existe virtual certeza en cuanto a lo que está por venir, como es el caso de eventos predeterminados y tendencias estables que se extienden en el tiempo. En estas condiciones, la estrategia a seguir es una de compromiso, realizando como programas de acción bien definidos para cumplir con los nuevos requerimientos y lograr un tránsito ordenado y provechoso al futuro.

Zona de grises.

Constituye una extensión de la anterior zona, en la que los valores estimados no son fijos sino que se ubican en un margen, por lo que la estrategia debe ser flexible para responder a valores altos, medios o bajos.

Zona de penumbra.

En este caso no hay un conocimiento cierto o único del futuro, aunque razonablemente se pueden asignar probabilidades a los distintos eventos o resultados, en cuyo caso la estrategia adquiere un carácter contingente esto es, se plantearía un plan de acción para responder a cada posible situación.

Zona de tinieblas.

El futuro se presenta como una incógnita, ya sea por falta de información o entendimiento, además de las genuinas sorpresas. Al dominar la incertidumbre, la estrategia que queda es mantener un monitoreo estrecho e ir haciendo los ajustes pertinentes conforme se requieran.

Técnicas de pronósticos.

Para anticipar el futuro que cabe esperar se cuenta con un variado conjunto de herramientas, cuyo poder y límites no quedan siempre claros, por lo que aquí se presenta un panorama general.

Técnicas de extrapolación:

Se busca conocer el futuro a partir de los datos del pasado, como una continuación del mismo, lo que lleva a técnicas como la regresión, las series de



tiempos, números índice o simples gráficos. Entre sus ventajas destacan la factibilidad para su aplicación, el que no requieren de un conocimiento profundo del fenómeno de interés, que cuentan con un buen soporte teórico y que tienen buena aceptación por su objetividad (al partir de datos concretos).

Su límite es cuando no se dispone de los datos suficientes o éstos no son confiables, así como cuando tal historial deja de ser representativo debido a alguna discontinuidad que implique una ruptura con el pasado.

Modelos causales y de simulación:

En donde se busca reproducir la realidad y por ese medio ver al futuro.

Sus ventajas son que permiten atender cambios estructurales y que no requieren de abundante información estadística; a cambio de ello son muy exigentes en cuanto a la profundidad del conocimiento de las variables modeladas y sus relaciones, además del tiempo y esfuerzo requerido, lo que con frecuencia los hace imprácticos.

Técnicas de consulta a expertos: En las que se aprovecha el conocimiento intuitivo de la gente para apuntar al futuro. Con frecuencia es el único recurso con sentido práctico que queda, su defecto son los posibles sesgos de los expertos y la introducción del problema de falsa respuesta.

Monitoreo: En lugar de anticipar el futuro se tratan de detectar en forma temprana los cambios que vienen, para así dar una respuesta lo más oportuna posible, con la desventaja de que puede ser tardío.

Análisis externo

Con los términos de oportunidad y amenazas se hace referencia a aquellas condiciones favorables o desfavorables para la empresa que derivan de los cambios que se dan en el medio ambiente; entre tales cambios se incluyen tanto las nuevas situaciones que de alguna manera ya están presentes, como los hechos que al futuro pueden verificarse.

El procedimiento que se sugiere para establecer las oportunidades y amenazas más significativas contempla las siguientes etapas:

1. Explorar el medio ambiente para definir los cambio más significativos que se han dado en los últimos tiempos y los que se pudieran anticipar para el futuro;



2. Indicar qué probabilidad o grado de certeza se atribuye a la ocurrencia de cada uno de esos cambios
3. Establecer qué oportunidades y qué amenazas se abren para la firma si llegan a materializarse dichos cambio; y,
4. Finalmente, valorar el nivel de impacto que se tendría.

Así, se integra una lista de oportunidades y amenazas para las que se debe preparar la empresa, que se recomienda reducir a un mínimo al dirigir la atención a los retos de mayor relevancia.

Para analizar el examen del medio ambiente se sugiere pensar en los tres siguientes niveles:

Ambiente general: Aquí se colocan aquellos factores de carácter general que al variar pueden tener un impacto directo o indirecto en la organización, como son los cambios económicos, sociales, políticos o legales.

Ambiente operativo: Corresponde a aquellos elementos con los que la empresa interactúa, como son los proveedores, rivales o sociedad cercana, cuyo cambio también representa una importante fuente de oportunidades y amenazas.

Ambiente interno: En este nivel se hace referencia a cambios que si bien se dan en el interior de la empresa, su ocurrencia escapa del control de la misma, como podría ser una huelga o algún siniestro.

Propósito fundamental del análisis externo es identificar:

Oportunidades.

Son tendencias o eventos que pueden llevar a la empresa a un cambio significativo incrementando las ventas y las utilidades, siempre y cuando se de una respuesta estratégica apropiada.



Amenazas.

Son tendencias o eventos futuros que provocaran un severo impacto disminuyendo las ventas y utilidades, si no se da una respuesta de carácter estratégico a tiempo.

Cuestionamientos estratégicos.

Están relacionados con áreas de incertidumbre acerca del negocio o del entorno que tiene el potencial de afectar la estrategia, puede generar un área estratégica con necesidades críticas de información.

Escenarios.

Son exploraciones del futuro con base a diferentes hipótesis: Surge la necesidad de hacerlos con base a oportunidades, amenazas y cuestionamientos estratégicos, constituyen opciones estratégicas. El análisis externo debe estar permanentemente enfocado a encontrar aquellos que tenga un impacto en la estrategia, generando o evaluando opciones estratégicas.

Decisiones estratégicas (conceptos), Donde competir: Decisiones de inversión, ¿Cómo tratar a los negocios existentes?, Invertir en su crecimiento, Mantenerlos

como están, Cosechar (mínima inversión), Liquidarlos, ¿Qué direcciones de crecimiento deben recibir inversión?, ¿Si la decisión es crecer, como hacerlo?, Penetración de mercado, Expansión del producto, Expansión del mercado, ¿Debe enterarse a nuevos negocios?, ¿Cómo competir: Directrices Funcionales?, ¿Cuáles deben ser las directrices funcionales?.

Directriz de posicionamiento, directriz de segmentación, directriz de distribución, directriz de manufactura, directriz de sistemas de información.

Desarrollo de ventajas competitivas sostenibles, ¿Cuáles son los factores clave de éxito?, ¿Qué habilidades y activos deben establecerse y desarrollarse?

Decisiones estratégicas (ejemplos).

Introducción de nuevos productos, Introducción de nuevos procesos, Nuevos negocios/empresas, Expansión de capacidad instalada, Cierre de un negocio/producto, Introducción a nuevos mercados, Decisiones de desarrollo



tecnológico, Alianza estratégica, Adquisiciones y fusiones, Venta de una empresa, Entrar al mercado de capitales, Acciones a tomar ante un cambio brusco e inesperado de la paridad de la moneda.

Análisis de clientes.

Segmentación.

¿Quiénes son los compradores y usuarios?, ¿Quiénes son los mayores compradores?, ¿Quiénes son los clientes potenciales de mayor atractivo?, ¿Cómo pueden agruparse los clientes en grupos lógicos basados en sus necesidades, motivaciones o características?, ¿Cómo puede segmentarse el mercado en grupos que requieran una misma estrategia de negocios?, considerando variables tales como: aplicación; nivel de uso; requerimientos del producto/servicio; tipo de organización; sensibilidad al precio; ubicación geográfica.

Motivación.

¿Qué elementos del producto/servicio son los más estimados por el cliente?, ¿Cuáles son los objetivos del cliente?, ¿Qué es lo que en realidad están comprando?, ¿Cómo difieren los diferentes segmentos en sus prioridades de motivación?

Necesidades Insatisfechas.

¿Por qué están algunos clientes insatisfechos?, ¿Por qué están cambiando de marca o proveedores?, ¿Tienen problemas con nuestros productos/servicio?, ¿Tienen problemas con nuestro productos/servicio?, ¿Tienes problemas con los productos/servicios de la competencia?, ¿Cuáles son las necesidades identificadas por lo clientes que no están siendo cubiertas?, ¿Existen necesidades insatisfechas que no han sido identificadas por los clientes?

Criterios de segmentación: Productos industriales.

Relacionadas al producto: Tipo de usuario, uso, beneficio buscado, sensibilidad al precio, competidores, aplicaciones, lealtad a la marca.

Estrategias de respuestas.



Al conjuntar los resultados del análisis externo e interno se han configurado los retos para los que se debe preparar la organización en los siguientes términos: Qué cambio se prevén en el medio ambiente, Que probabilidad de ocurrencia se les atribuye, Cuáles son las oportunidades y amenazas que se visualizan si dichos cambios llegaran a materializarse, En qué grado impartirían a la organización y cuál es la capacidad de respuesta de la empresa.

ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito. En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva

Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor

Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.

Análisis de la industria

El continuo avance y la emergencia de agresivos rivales plantean la necesidad de estar alerta acerca de las condiciones y la evolución del sector industrial en el que se participa, para construir una estrategia superior y no quedar atrapados en un juego a ciegas.

En algunos casos el análisis del sector se limita a una revisión de la variedad de los productos que se ofrecen y sus precios, pero esto trae consigo el peligro de no advertir alguna fuerza contraria y de quedar expuesto al movimiento de algún oponente.



Por lo tanto, lo que se propone es realizar un examen que contemple los siguientes aspectos:

1. Composición del sector: Qué fuerzas intervienen en el sector.
2. Poder e influencia de cada fuerza: En que forma y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor presión.
3. Posición competitiva: Qué capacidad tiene la empresa para resistir o evitar las fuerzas contrarias y cómo mejorar su posición.
4. Cadenas de valor: Constituye un instrumento básico para realizar el análisis interno de la firma y de sus conexiones con el medio ambiente
5. Ventajas competitivas: Qué ventajas tiene la empresa sobre sus rivales para competir en el mercado.

Los principales resultados de los puntos anteriores son:

Composición del sector industrial.

El sector industrial está integrado por el conjunto de firmas que ofrecen productos que son sustituidos entre sí.

Esto quiere decir que los límites del sector se trazan básicamente desde la perspectiva del cliente, quedando dentro aquellos productos por los que un individuo pudiera optar en su decisión de compra para satisfacer una necesidad o algún deseo.

Ahora bien, con frecuencia el mayor peligro proviene de la entrada de nuevos competidores más que los actuales, por lo que no se les puede ignorar, así mismo, los proveedores y compradores al hacer uso de su poder de negociación también juegan un papel importante, por lo que se les considera como dos fuerzas más.

Así, se llega al modelo de las cinco fuerzas (competidores directos, nuevos competidores, sustitutos, proveedores y compradores) que determinan el grado de rivalidad y la máxima utilidad potencial de las empresas de la industria.

La posición más cómoda es aquella en la que no existen competidores ni sustitutos cercanos, como en el caso de los monopolios, donde las ganancias son máximas; en promedio es aquella que se acerca a la competencia perfecta,



donde las ganancias tienden a ser justas, y una de las más difíciles es aquella en la que se está bajo el dominio de alguna de las cinco fuerzas.

Poder e influencia de cada fuerza.

Las distintas fuerzas competitivas tienen un impacto en el comportamiento, costos y precios de las empresas que intervienen en el sector, siendo de interés establecer qué influencia tiene cada una de ellas y bajo qué condiciones cabe esperar una mayor o menor presión.

Competidores directos.

Cada uno de los competidores busca ganar una mejor posición en el mercado, ya sea con la reducción de precios o a través de acciones como la mejora del producto, mayor publicidad o apuntalando la fuerza de ventas, con el consecuente aumento en los costos.

Nuevos competidores.

Lo posible a la inminente entrada de nuevos competidores con frecuencia constituye la mayor amenaza que se enfrenta, ya que al aportar capacidad adicional y en su deseo de alcanzar una buena participación contribuyen a una mayor rivalidad, llegando en ocasiones a crear serios desequilibrios.

Sustitutos.

La generalidad de los productos enfrentan sustitutos que fijan un tope a los precios y que incluso pueden llegar a sacarlos del mercado, por lo que juegan el papel de un competidor más.

Proveedores.

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación al elevar los precios o al limitar la calidad de los productos o servicios que proporcionan.

Compradores.

Lugar que en múltiples casos es ocupado por los canales de comercialización, usan su poder de negociación para forzar los precios a la baja o al exigir mejor calidad y mejores servicios a costa de la empresa.



Análisis del mercado.

El mercado está formado por el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto, de cuyo conocimiento depende en buena medida el éxito de la empresa, por lo que con frecuencia se califica como la principal fuente de oportunidad.

En el análisis del mercado se contemplan las siguientes partes:

- a. Panorama del mercado: Tiene como propósito ofrecer una visión amplia, que incluye una descripción de los productos manejados, de los principales grupos de compradores a los que se dirigen y de las formas de comercialización.
- b. Segmentación del mercado: Como el mercado no es homogéneo, un trabajo clave consiste en identificar los sub-mercados o segmentos de que se compone.
- c. Tipologías del consumidor: representan una alternativa para la división del mercado.
- d. Matriz producto-mercado: Se establece la relación entre las variaciones del producto y las partes del mercado al que se dirigen.
- e. Mercado meta: Es la parte del mercado hacia la que conviene dirigir la atención, tomando en cuenta tanto su atractivo como la capacidad de la empresa para servir con ventaja a esa parte.

- f. Panorama del mercado: Al volver la vista al mercado vienen a la mente preguntas como las siguientes: Quién compra, cuánto, a quién, por qué medio, etc. Que por claridad conviene organizar en tres áreas:
 - ✓ Situación del producto (oferta)
 - ✓ Características de los compradores (demanda)
 - ✓ Canales y puntos de venta (comercialización)



Nichos del mercado.

Todo mercado contiene pequeños espacios que por sus dimensiones o requerimientos especiales pueden ser servidos en forma ventajosa por empresas nuevas o de recursos limitados, ya que dichos espacios están fuera del alcance o carecen de interés para los rivales más poderosos.

Diseño de la estrategia competitiva.

El diseño de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave, que son la industria, el mercado y el perfil del producto, para definir con qué capacidad competitiva se cuenta, cuáles son las necesidades del mercado y qué características debe reunir el producto.

Los puntos siguientes se refieren al desarrollo de la estrategia competitiva desde tres puntos de vista:

Estrategia de producto - mercado: Incluye una breve descripción de las conocidas estrategias de bajo costo, diferenciación y enfoque.

Estrategia de rivalidad: Cómo enfrentar a los oponentes para ganar o defender una posición.

Estrategia comercial: Cómo atraer la atención del cliente y cómo acceder al mismo, apoyándose en las 4 P1s de la mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza).

Estrategias de producto - mercado: Una empresa puede aspirar a buenos resultados si cuenta con una ventaja que le permita ofrecer un producto mejor a un más bajo precio que sus competidores.

Estrategia de liderazgo en costos (o de bajos precios). Una empresa que cuenta con una ventaja competitiva de bajos costos está en posibilidad de manejar un producto de precio reducido, para ganar con ello la parte del mercado que es más sensible a esta variable. Por lo general, lo que se ofrece es un producto estándar de calidad aceptable, con un alto volumen de ventas que compensa el sacrificio en precio, siendo variadas las posibles fuentes del bajo costo.



Estrategia de diferenciación (o agregación de valor). Consiste en el desarrollo del producto con un perfil tal que los hagan más deseables para un segmento del mercado, a cambio de lo cual el cliente está dispuesto a pagar un mayor precio. Las posibles formas de diferenciación del producto son muy diversas (desempeño, confiabilidad, servicio, etc.), cada una de las cuales debe estar respaldada por una correspondiente capacidad al interior de la empresa (ingeniería del producto, sistemas de calidad, grupo de ventas, etc.)

Estrategia de enfoque (o nichos). La atención se dirige hacia un pequeño espacio del mercado, ya sea en términos geográficos, demográficos, de la línea de productos, etc., conforme al cual se alinean las capacidades de la empresa, lo que permite ofrecer mejores precios o lograr un producto superior de acuerdo a los requerimientos particulares de esa pequeña parte del mercado.

Posesionado a la mitad.

El contar con una ventaja competitiva y la adopción de una estrategia de producto - mercado apropiada, supone un rendimiento superior al promedio de la industria, pero esto no es fruto del azar sino que es una posición que se debe saber crear, explotar y mantener. En muchos casos la falta de interés, una cultura borrosa o el paso del tiempo llevan a las empresas a una identificación, con costos que no son tan bajos o un producto que no posee ningún atractivo particular. De manera que se pierden los clientes de alto volumen frente a los competidores de bajos precios y se pierden los clientes que ofrecen un margen elevado ante quienes han logrado un producto superior. Así, no cabe esperar más que resultados mediocres y hasta negativos, a los que Porter hace referencia como estar posicionado a la mitad. Cualquiera que sea la razón, el salir de ahí es difícil, requiriendo por lo general de grandes inversiones para moverse hacia los bajos costos, o de tiempo, esfuerzo e imaginación para diferenciar el producto y alcanzar el reconocimiento del cliente.

Estrategia de rivalidad.

Hasta se ha visto a la estrategia competitiva como una lucha contra una sobra anónima, cuando en muchos casos tiene nombre y apellidos, lo que lleva a las empresas a una lucha frente a frente para ganar o defender una posición en el mercado. Estrategias de ataque: La intención es ganar una mejor posición a costa de un rival, entre las formas de ataque se distinguen los siguientes casos:



- a) Reto directo: Incluye las típicas batallas en el mercado, las tácticas depredatorias o, simplemente, tratar de superar al rival con mejores productos, para lo cual hay que valorar si tiene la fuerza necesaria para salir adelante y resistir las posibles represalias, ya que en caso contrario se trataría de un suicidio.
- b) Reto lateral: Consiste en dirigir el ataque a clientes insatisfechos, así como zonas y segmentos descuidados o difíciles de atender por el rival.
- c) Reto oportunista: Se aprovecha situaciones en las que el rival es vulnerable, como cuando comete errores, cuando tiene restricciones de portafolio, ante cambios tecnológicos o ante cambios de la demanda.
- d) Estrategias de defensa: La intención es conservar una posición ante nuevos o viejos rivales, las posibles acciones son:
- ✓ Mantenerse a la ofensiva: El partir de que la mejor defensa es el ataque, lleva a la mejora continua e innovación del producto, con respuestas para todo reto y complicando la vida a los rivales.
 - ✓ Atrincheramiento: Llena brechas o bloquear el acceso a quienes amenazan con un reto lateral.
 - ✓ Contraataque: Ofrecer una respuesta rápida y agresiva a los rivales oportunistas, seguido de fuertes represalias.
 - ✓ Retirada: Ante la imposibilidad de defender todo, renunciar a aquello en que se está más débil y concentrarse en lo de mayor interés.

Producto.

Constituye el corazón de la estrategia comercial, tal que a través del manejo de los atributos de calidad, servicio e imagen se construye un perfil de producto de particular interés para un espacio del mercado.

Precio.

Esta variable tiene una estrecha correspondencia por ejemplo, puede ser alto, medio o bajo. Con frecuencia se manejan los precios por debajo de su valor para ganar la preferencia del cliente, aunque no es raro que se aumenten para aprovechar el mercado de los incautos.



Promoción.

Su papel es informar, persuadir y reafirmar la preferencia del cliente, con las herramientas de la publicidad, promociones (regalos, descuentos, rifas, etc.) relaciones públicas y fuerzas de ventas.

Plaza.

Se plantea el modo en que se mueve el producto desde la fábrica hasta el consumidor (canales y puntos de venta), lo cual es de primordial importancia ya que gran parte de la batalla se libra en estos lugares. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

ESTRATEGIA DIRECTIVA

La estrategia directiva trata sobre el manejo del conjunto de negocios en los que la organización interviene o pudiera intervenir, cuyo propósito central es ganar ciertas ventajas que no se tendrían si cada negocio se manejara por separado. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

Análisis de portafolios.

Constituye uno de los temas clásicos de la planeación estratégica, por cuyo medio se busca impulsar un crecimiento sano de la organización desde una óptica financiera, al vigilar que exista un adecuado balance entre aquellos negocios que requieren de la entrada de recursos para crecer y aquellos que por su posición son capaces de generar un excedente. (ganancias menos inversiones) está en función de la fuerza que tiene la empresa y el atractivo del mercado en el que opera.

El punto de partida es que el flujo de efectivo de cada unidad de negocio.

Una posición fuerte supone un margen de ganancia alto, mientras que una posición débil; implica ganancias pobres y hasta pérdidas.



Un mercado atractivo demanda importantes recursos para su mejor aprovechamiento, especialmente cuando se parte de una posición débil; en tanto que para un mercado que carezca de interés, toda inversión debe manejarse con gran reserva.

La combinación de estas dos variables conduce a una matriz de 2 x 2 en la que se ubican las distintas unidades de negocio; para cada celda se indica cuál es la política de crecimiento pertinente y el flujo de efectivo correspondiente, lo que permite visualizar si no existe algún desequilibrio.

En la matriz de Boston, conocida también como la matriz de crecimiento - participación, se hace una caracterización de las distintas unidades de negocios conforme a los siguientes criterios:

- a) Tasa de crecimiento de la industria: Que se identifica con el atractivo de cada negocio y con el mayor o menor nivel de inversión que se requiere.
- b) Participación relativa de la firma: Que se relaciona con la fuerza de la empresa y con su capacidad para generar mayores o menores utilidades.
- c) A partir de estos dos factores se forma una matriz de 2 x 2 en la que los distintos negocios se representan con círculos de un tamaño acorde a sus ventas, recibiendo en cada caso una denominación muy sugerente.

Estrellas.

Son los mejores negocios dado el alto crecimiento de la industria y la fuerte posición de la firma; generan altos beneficios por su estatus exitoso, pero al mismo tiempo requieren de altas inversiones para crecer o sostener su participación, de manera que al final el flujo de efectivo es modesto (a favor o en contra).

Vacas de efectivo.

Son la principal fuente de efectivo dada su fuerte posición y la escasa inversión requerida por el limitado crecimiento de la industria; efectivo que puede ser empleado para impulsar otros negocios.



La política apropiada es de “invertir lo necesario para sostener o cosechar”.

Interrogantes.

Dado que existe un mercado atractivo y que la fuerza es limitada lo que se sugiere es identificar qué negocios pueden crecer con éxito (lo que supone grandes inversiones) y en cuáles conviene el retiro.

Perros.

Son negocios débiles en un mercado carente de interés, por lo que se debe buscar alguna forma de retiro: cosecha, racionalización de productos o mercados, búsqueda de nichos, traslado de dominio o liquidación.

Proyectos de co-inversión, en el que dos o más firmas forman una sociedad para capitalizar una oportunidad, que de otra manera quedaría fuera del alcance de cualquiera por el tamaño de la inversión y/o porque es necesario completar sus capacidades distintivas.

Todo esto sirve solo para sugerir el gran número de posibilidades para ampliar el panorama de la empresa, sin que necesariamente crezca su tamaño.

ESTRATEGIA OPERATIVA

A partir de los años 80 toma gran fuerza un movimiento que plantea que la base del dominio competitivo se ubica al interior de las firmas, en especial en el manejo de los procesos productivos y en la administración de la fuerza de trabajo, lo que ha dado lugar a una combinación de calidad, productividad y precio de indudable poder.

Como parte de esta corriente, se ha articulado un amplio cuestionamiento hacia las formas convencionales de la planeación estratégica por su desfase de la acción y contra las viejas organizaciones que se califican como burocráticas, autoritarias, faltas de comunicación, etc., por lo que se marca la necesidad de un cambio fundamental.



Los puntos que para tal fin se tratan son los siguientes:

Efectividad externa vs. Efectividad interna:

Cuándo pensar en la excelencia operativa y cuándo buscar una mejor posición competitiva. La efectividad externa o fortaleza estratégica está dada por el grado en que lo que se hace corresponde a los requerimientos u oportunidades que ofrece el medio en que se desenvuelve la organización, mientras que la efectividad interna o fortaleza operativa está relacionada con la capacidad para hacer bien lo que se propone.

Maniobras estratégicas:

Se intenta ampliar el horizonte o redefinir la dirección en momentos de cambio o cuando existe algún desajuste con el medio, suponiendo para ello que la base operativa es adecuada y puede seguir a la estrategia.

Maniobras operativas:

Se aplican cuando se estima que la dirección es correcta, pero que hay que superar dificultades internas que afectan a la calidad, servicio, tiempo de ciclo, costos o productividad, para lo que se recurre a los enfoques cuyo eje son los procesos.

Viraje total:

Son múltiples las empresas en las que para sobrevivir o revertir su declinación se requiere de un drástico ajuste estratégico y operativo, en donde con frecuencia el tiempo es un recurso limitado.

Caza de mejoras:

Aún cuando la dirección y las operaciones sean correctas, siempre habrá un espacio para mejoras que conduzcan a fortalecer la posición en el mercado o para introducir mejoras en las operaciones.

Estructura:

Forma en que se divide y coordinan los trabajos, así como el grado de delegación de la autoridad y responsabilidad.



Estrategia:

Plan o curso de acción en respuesta o como anticipación al ambiente de la organización.

Sistemas:

Procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione día a día (compras, presupuestación, manufactura, ventas, etc.)

Estilo:

Patrón de comportamiento y mando del personal directivo (autoritario, consultivo, etc.)

Gente:

Se adopta el término de staff para forzar la aliteración, ya que esta variable no se relaciona con el área directiva, sino que trata sobre el perfil del personal operativo en cuanto a sus aptitudes, actitudes y formas de relación.

Valores compartidos:

Propósitos amplios y valores organizacionales que guían el desarrollo de la organización y que no necesariamente están escritos.

Habilidades:

Aquellas cosas que la organización y su gente hacen particularmente bien y que establecen su capacidad distintiva. Las variables del modelo de las 7 S's tienen un buen mapeo con los puntos que regularmente se tocan en la literatura en busca de un desempeño superior, por lo que son útiles para describir las corrientes en boga que cuestionan las formas pasadas para casi volver de cabeza a las organizaciones.

Así, las firmas convencionales se caracterizan con expresiones como las siguientes: planeación rígida e irreal, verticalistas, procesos burocráticos y sobrecontrolados, autoritarias (el directivo dice, el trabajador hace), individualistas, centradas en metas cuantitativas y orientadas al eficientismo.



El sentir es que tan peligroso es uno de los extremos como su opuesto, además de que no se ve cómo pasar de una situación de caos al mundo en rosa que se sugiere.

El caos, puesto en términos dramáticos, corresponde a aquellos casos en los que aparecen manifestaciones como las siguientes: Los departamentos operan como feudos, carencias de comunicación, procedimientos absurdos, relaciones conflictivas, directivos incompetentes, ausencia de espíritu, etc., redundando en una mala calidad, baja productividad, retraso y pérdidas, para lo cual se antoja que un primer paso sería de ajuste, orden y control más que uno de dulzura.



CAPÍTULO IV

OUTSOURCING

Se define cómo la contratación de servicios profesionales externos para satisfacer necesidades empresariales específicas. (Reclutamiento, selección, elaboración de publicidad, mantenimiento de redes de telecomunicaciones).

Entre sus ventajas se encuentran:

- Permite concentrarse en actividades básicas para cumplir metas específicas.
- Ahorros en costos.

Se debe estudiar cuidadosamente esta decisión no necesariamente deriva de una reducción de costos, principalmente por el motivo de la deficiente formulación del contrato al tener cargos adicionales para cada tarea adicional identificada.

Subcontratación (del inglés outsourcing), también llamado tercerización (no debe confundirse con tercerización) o externalización, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede subcontratar a una empresa dedicada a la evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, o una empresa de transporte de bienes puede subcontratar a una empresa especializada en la identificación o empaquetación.

El término asociado offshore outsourcing implica la transferencia de empleos a otro país, si es que se subcontrata empresas extranjeras o bien estableciendo una base en sitios fuera del país.



El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.

Análisis

Por subcontratación se define la gestión o ejecución diaria de una función empresarial por un proveedor externo de servicios. La empresa subcontratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa subcontratada, de modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa subcontratante y sus clientes. La subcontratación también implica un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza.



Contratar los servicios de una empresa externa no es necesariamente subcontratación.

Las organizaciones que ofrecen estos servicios creen que la subcontratación requiere la cesión de la responsabilidad corporativa para gestionar una porción del negocio. En teoría, esta porción no debería ser crítica para el funcionamiento de la empresa, pero la práctica indica lo contrario a menudo. Muchas compañías contratan a empresas especializadas en la subcontratación para encargar la administración de las áreas más propicias a ello. Entre éstas se pueden encontrar las de informática, recursos humanos, administración de activos e inmuebles y contabilidad. Muchas empresas también subcontratan el soporte técnico al usuario y la gestión de llamadas telefónicas, manufactura e ingeniería. En resumen, la subcontratación está caracterizada por la especialización no intrínseca al núcleo de la organización contratante.

Los costos generales del servicio son comúnmente menores si son subcontratados, permitiendo a muchas empresas, desde las de servicios a las de bienes de consumo, cerrar sus propios departamentos de relaciones con el cliente y externalizarlos a terceras empresas. La consecuencia lógica de estas decisiones fue la subcontratación de empresas en países con menores costes laborales, tendencia frecuentemente denominada deslocalización.

Debido a esta demanda, los centros telefónicos de atención al cliente se han multiplicado en India, Pakistán, Filipinas, Chile, Uruguay, Canadá e incluso el Caribe. Muchas compañías, como Dell y AT&T Wireless, han conseguido cierta mala fama por sus decisiones de emplear recursos en India y Pakistán para sus servicios técnicos y de atención al cliente: una de las quejas más recurrentes consiste en los posibles problemas de comunicación entre los clientes y la plantilla sustituta.

Un término relacionado es el de la externalización de tareas (out-tasking): delegar una porción estrictamente delimitada del negocio a otro negocio, típicamente mediante un contrato anual o incluso de menor duración. Esto normalmente implica una gestión continua directa o indirecta, de la toma de decisiones, del contratante.

La palabra subcontratación empezó a ser conocida ampliamente debido al crecimiento del número de empresas de tecnología en los primeros años 90 que no eran lo suficientemente grandes para mantener departamentos propios de atención al cliente.



En algunos casos estas compañías han contratado escritores técnicos para simplificar las instrucciones de uso de sus productos, ordenar los puntos clave de la información; además, han contactado con empresas de trabajo temporal para buscar, formar y contratar a trabajadores poco cualificados que respondan las llamadas. Estos empleados trabajaban en centralitas telefónicas donde la información necesaria para asistir a los clientes estaba disponible en un sistema informático. En muchas ocasiones, los trabajadores no estaban autorizados para decirle al cliente que no trabajaban directamente para la compañía original. En algunos casos, ni siquiera podían identificarse con su nombre real.

Es decir, el outsourcing consiste en que una empresa contrata, a una agencia o firma externa especializada, para hacer algo en lo que no se especializa. Un buen ejemplo es la nómina. Todo negocio tiene que manejarla, pero existen firmas especializadas que lo pueden hacer mejor y a un costo menor del que maneja un negocio cualquiera. La empresa que contrata provee información básica acerca de su personal, la firma contratada se encarga de calcular los pagos y de hacer los cheques. Esto resulta más económico ya que se evita tener todo un departamento encargado de la nómina, pagar los salarios de la gente del departamento, correr con gastos como seguridad social, fondos de pensiones, etc. Otro ejemplo es el servicio de computadores, estos se pueden alquilar, junto con su mantenimiento, reparación y actualización, lo cual evita costos innecesarios de personal y renovación de equipos por ejemplo.

Casi todo se puede contratar bajo outsourcing, la regla es comparar los costos de lo que se va a contratar con los costos de hacerlo nosotros mismos, en muchos casos resulta mejor contratar, pero en muchos otros no. Antes de hacer outsourcing se deben analizar bien varios aspectos, entre ellos:

Los costos.

Los antecedentes, referencias y experiencia de la firma que se va a contratar.

Conocer, en lo posible, el concepto de otra empresa que haya realizado outsourcing en el área que pensamos contratar.

Establecer la importancia del área o la función que queremos contratar, si se considera de vital importancia para nuestra empresa no debemos darla en outsourcing.



Crítica

Las opiniones en contra de la subcontratación están basadas en tres percepciones económicas fundamentales:

- Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados de la empresa que de hecho presta el servicio, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta.
- Normalmente se contrata a los trabajadores con "contrato de obra", a pesar de que la tarea realizada suele ser continua. Dada la precariedad total producida y el abuso que se suele dar de esta figura contractual, a veces incluso para realizar despidos arbitrarios, es normal la "huida" de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir.
- La subcontratación (especialmente seguida del out-tasking o la deslocalización) elimina puestos de trabajo.
- Estancamiento en lo referente a la innovación por parte del suplidor externo.
- La empresa pierde contacto con las nuevas tecnologías que ofrecen oportunidades para innovar los productos y procesos.
- Al suplidor externo aprender y tener conocimiento del producto en cuestión existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de suplidor en competidor.
- El costo ahorrado con el uso de Outsourcing puede que no sea el esperado.
- Las tarifas incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa.
- Alto costo en el cambio de suplidor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio.
- Reducción de beneficios
- Pérdida de control sobre la producción.

Varios casos de fraude o robo de identidad por parte de empleados de empresas subcontratadas contra clientes de las empresas subcontratantes (Intel y Citibank en 2005) vienen a dar apoyo al primer punto. Esto está afianzado en el hecho que no hay un motivo real, más allá de la ética empresarial, por el cual una misma empresa no pueda prestar servicios a dos empresas subcontratantes, rivales entre sí, a la vez.



Esto se da especialmente en el caso de empresas que operan en un marco legal privilegiado o en un monopolio natural (por ejemplo, el tratamiento de basuras).

Es cierto que en muchos casos el nivel de los servicios prestados al subcontratar sufre una fuerte baja. Los defensores de este modelo argumentan que, si esto fuera cierto, el sistema de mercado se encargaría de forzar a la empresa subcontratante a buscar una mejor alternativa, pero este argumento no es procedente pues no existe una relación de causa-efecto entre la ejecución de los procesos de soporte técnico para un producto adquirido y el grado de satisfacción del consumidor al momento de la compra: en general los consumidores no perciben el soporte y mantenimiento como parte del costo final de un producto o servicio. Desde este punto de vista la subcontratación empeora la situación de los consumidores en cuando a la expectativa de adquirir un producto (como los casos del soporte telefónico de AT&T en los últimos años).

La subcontratación no elimina puestos de trabajo, pero hace menos deseables los puestos que son reemplazados y menos valiosos económicamente los puestos subcontratados. Cuando la subcontratación es paliada con la reconversión de empleos, por ejemplo, algunos de los trabajadores afectados tienen un nivel educativo alto y pueden tener un título universitario y maestría. La reconversión a otro campo puede no ser una opción tras años de estudio y el coste que ello hubiera implicado. También hay pocos incentivos ya que los puestos de trabajo destino pueden ser susceptibles de subcontrata.

A favor

La opinión versada a favor de la subcontratación se basa en cuatro principios económicos fundamentales:

1. Permite abaratar los costos de producción.
2. Permite obtener productos de mejor calidad.
3. Reduce el número de tareas rutinarias.
4. Permite a la empresa dedicarse a tareas de mayor rentabilidad

Dado que la subcontratación es también una fuente de competencia, permite a las empresas obtener menores costos de producción subcontratando a empresas que ofrezcan la mejor calidad a un menor precio. En particular, la subcontratación bajo licitación permite exhibir y exponer las mejoras de calidad de los productos cuya cadena de producción ha sido descentralizada.



Otros medios de subcontratación, como la subcontratación de primera oferta y la subcontratación inmediata (no licitada) pueden mejorar la calidad de los productos, ya que usualmente enlazan con empresas subcontratadas de renombre, pero pueden conducir a un aumento del costo para el consumidor final.

Gran parte del poder de la subcontratación radica en liberar a la empresa subcontratante de un costo de departamento, considerado como costo fijo por ejemplo, la capacitación de empleados en un área específica), reemplazándolo por el costo de operar con una empresa donde estos costos ya se han asumido: una empresa que por ende está más especializada en esta área en cuestión, y que para efectos económicos opera como un "departamento" dentro de la empresa subcontratante. Para las empresas subcontratadas, este poder se traduce en aumentar el alcance de mercado y la especialización en la tarea a la mano. En el corto plazo este nuevo alcance de mercado suele generar nuevos empleos.

Para tener un ejemplo claro de las ventajas de la externalización de los procesos internos, analizando los gastos típicos de una empresa, vemos como actualmente las empresas dedican aproximadamente el 3% de los introitos anuales a la impresión y gestión de documentos. A través de una gestión coherente, se puede llegar a ahorrar el 30% de los actuales costes de impresión y gestión de documentos.

Subcontratar este tipo de actividades relativas al proceso documental en una empresa (gestión, administración y control de documentos) puede llevar a:

- Reducción de los costes y del capital invertido.
- Utilizo de las mejores prácticas y continua mejora de las mismas, gracias a la experiencia del proveedor del servicio subcontratado.
- Flexibilidad máxima con consecuente mejora de la productividad del negocio.
- Los costos de manufactura declinan y la inversión en planta y equipo se reduce.
- Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno.
- Incremento en los puntos fuertes de la empresa.
- Ayuda a construir un valor compartido.
- Ayuda a redefinir la empresa.
- Construye una larga ventaja competitiva sostenida mediante un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización
- Incrementa el compromiso hacia un tipo específico de tecnología que permite mejorar el tiempo de entrega y la calidad de la información para las decisiones críticas.



- Permite a la empresa poseer lo mejor de la tecnología sin la necesidad de entrenar personal de la organización para manejarla.
- Permite disponer de servicios de información en forma rápida considerando las presiones competitivas.
- Aplicación de talento y los recursos de la organización a las áreas claves.
- Ayuda a enfrentar cambios en las condiciones de los negocios.
- Aumento de la flexibilidad de la organización y disminución de sus costos fijos.

Una encuesta reciente entre economistas realizada por el Wall Street Journal reveló que sólo el 16% creía que la subcontratación tenía un impacto significativo sobre el mercado laboral.

Una crítica a la subcontratación consiste en que la calidad del producto se ve resentida. Pero las empresas contratantes tienen la libertad de devolver las competencias delegadas si los beneficios acaban perjudicados por la mala calidad. De hecho, muchas compañías americanas, como Dell, han devuelto sus divisiones de atención al cliente a Estados Unidos tras una mala experiencia. La decisión de externalizar es como cualquier otra decisión corporativa en la que existe un componente de riesgo. Los detractores de la subcontratación hablan a menudo de sus fallos sin mencionar los casos en que tiene éxito.

La decisión de subcontratar es como la decisión de expandir el negocio al extranjero, incorporar nuevas tecnologías o contratar nuevos trabajadores. Si la compañía lo hace correctamente, redundará en mayores beneficios. Los defensores de la subcontratación creen que afirmar que provocará una menor calidad del producto no tiene sentido porque si fuera cierto la demanda del consumidor forzaría a las empresas a volver a gestionar los servicios delegados. Que grandes negocios subcontraten y continúen haciéndolo sugiere que en muchos casos sea beneficioso y que incremente la calidad del producto, rebaje sustancialmente los costes, o ambas cosas simultáneamente.

Algunos economistas han argumentado que la subcontratación es una forma de innovación tecnológica análoga a las máquinas en la cadena de ensamblaje de automóviles. La empresa Ford confiaba fuertemente en los obreros para ensamblar los componentes. Hoy, estos obreros han sido sustituidos por máquinas porque son más baratas a largo plazo y generan productos de mejor calidad.



Áreas de la empresa que pueden pasar a Outsourcing

En lo que se ha convertido una tendencia de crecimiento, muchas organizaciones están tomando la decisión estratégica de poner parte de sus funciones en las manos de especialistas, permitiéndoles concentrarse en lo que mejor saben hacer - maximizar el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de Outsourcing no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación se muestran los tipos más comunes.

- Outsourcing de los sistemas financieros.
- Outsourcing de los sistemas contables.
- Outsourcing las actividades de Mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los sistemas administrativos.
- Outsourcing de actividades secundarias.

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

- Outsourcing de la producción.
- Outsourcing del sistema de transporte.
- Outsourcing de las actividades del departamento de ventas y distribución.
- Outsourcing del proceso de abastecimiento.



Se puede observar que el Outsourcing puede ser total o parcial.

Outsourcing total: Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

Outsourcing parcial: Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

Áreas de la empresa que no deben pasar a Outsourcing

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están:

La Administración de la planeación estratégica.

La tesorería

El control de proveedores

Administración de calidad

Servicio al cliente

Distribución y Ventas

Estrategia de Outsourcing... claves para desarrollarla de manera efectiva.

Cuando una compañía decide llevar a cabo un proceso de Outsourcing debe definir una estrategia que guíe todo el proceso.

Hay dos tipos genéricos de estrategia de Outsourcing: la periférica y la central.



La periférica ocurre cuando la empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de suplidores externos.

La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de Outsourcing de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el suplidor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interaccionan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del suplidor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del suplidor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el suplidor pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del suplidor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden



medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de castigo o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle al proveedor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de Outsourcing debe definir el equipo de Outsourcing, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente está compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de Outsourcing que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

Puntos básicos para lograr un Outsourcing exitoso

Para lograr un buen resultado en el proceso de Outsourcing hay que considerar tres aspectos principales: La revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades a Outsourced y la selección de los proveedores.

1. Revisar la estructura de la empresa.

Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada. Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento.



El proceso de Outsourcing debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás. Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella.

Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de Outsourcing exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las centrales o principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc.

Cambiar la cultura organizacional. Un paso importante dentro de proceso de Outsourcing es lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

Contar con la tecnología de información adecuada. Una vez que se han establecido los puntos básicos para el Outsourcing es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

2. Determinar a cuáles actividades aplicar Outsourcing y a cuáles no.

Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza pueden o no someterse a un proceso de Outsourcing.

Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo.

Las dos primeras actividades deben conservarse internamente mas, la última es recomendable que se subcontrate.



Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

1. Actividades que hacen uso intensivo de recursos.

Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas utilizan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costos.

2. Actividades que usan servicios especializados.

La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado.

3. Actividades relativamente independientes.

Un forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de la compañía.

Respecto a las actividades que no se deben subcontratar están: la Administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, administración de calidad y la supervisión de la satisfacción del cliente y de reglamentos como: responsabilidad del producto, calidad, regulaciones ambientales, higiene, seguridad del personal y seguridad pública.

Seleccionar al proveedor.

Se pueden mencionar ciertos pasos a llevar a cabo en la selección de un proveedor.

Analizar la relación costo / beneficio.

Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus



habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, se pueden deducir dos cosas:

La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o

La selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa o la actividad no forma parte de sus habilidades principales.

Seleccionar cuidadosamente a los proveedores.

Al seleccionar un proveedor las empresas deben buscar proveedores que se enfoquen en la industria en la que ellos se encuentran, además ellos deben comprender el manejo de los productos que se van a subcontratar.

Elaborar un contrato escrito y estricto

Por más atractivo y beneficioso que pueda parecer, no se debe olvidar que la subcontratación es delicada, se están colocando actividades importantes para la empresa en manos de terceros que pueden perjudicar los intereses de la compañía si no se ajustan a sus necesidades. Es por esto, que uno de los puntos básicos al buscar subcontratar es el contar con un contrato por escrito, que sea claro en establecer todos los puntos necesarios para que el tercero cumpla con la entrega del producto y/o servicio así como con las características requeridas por la empresa. Una vez escogido el proveedor adecuado para la desintegración, la empresa debe establecer las metas y los costos del proyecto de subcontratación.

Los riesgos del Outsourcing

Los riesgos involucrados en el proceso de Outsourcing pasan de ser riesgos operacionales a riesgos estratégicos.



Los riesgos operacionales afectan más la eficacia de la empresa

Los riesgos estratégicos afectan la dirección de la misma, su cultura, la información compartida, entre otras.

Los principales riesgos de Outsourcing son:

No negociar el contrato adecuado.

No adecuada selección del contratista.

Puede quedar la empresa a mitad de camino si falla el contratista.

Incrementa el nivel de dependencia de entes externos.

Inexistente control sobre el personal del contratista.

Incremento en el costo de la negociación y monitoreo del contrato.

Rechazo del concepto de Outsourcing

Al delegar un servicio a un proveedor externo las empresas están permitiendo que éste se de cuenta de cómo sacarle partida al mismo y se quede con las ganancias.

Uno de los riesgos más importantes del Outsourcing es que el proveedor seleccionado no tenga las capacidades para cumplir con los objetivos y estándares que la empresa requiere.

Aspectos legales del Outsourcing

Al considerar la negociación de un contrato de Outsourcing se deben de tener en cuenta ciertos aspectos como son:



Decisiones Iniciales:

¿Conviene, por razones de confidencialidad durante las negociaciones, redactar un acuerdo independiente de no revelación con cada uno de los proveedores potenciales?

Definir que sistemas y/o servicios van a subcontratarse.

Confirmar la viabilidad financiera del proveedor, ¿requerida el cliente una garantía de desempeño o acciones específicas sobre la cobertura del seguro del proveedor o una indemnización por parte de la matriz del proveedor?

¿Quién iniciará la elaboración del contrato, el proveedor o el cliente?

¿Qué recursos deberán utilizarse en la elaboración y/o negociación?

Identificar las responsabilidades del proveedor:

Por ejemplo:

- * Auxiliar en la evaluación de los niveles de servicio.
- * Cumplir los niveles de servicios
- * Nombrar un representante.
- * Revisar regularmente los arreglos del Outsourcing.
- * Cumplir las normas del cliente en materia de higiene y seguridad.

Si, como parte de los arreglos del Outsourcing, se están procesando electrónicamente datos personales de persona vivas que puedan identificarse. ¿Esta preparado el proveedor para dar una garantía de cumplimiento de protección de datos?

Etapas de transición del Outsourcing

Factores críticos del éxito en una transacción de Outsourcing

Claridad de Objetivos.



El elemento más importante en el éxito a largo plazo de una relación de Outsourcing, es la claridad de objetivos. El cliente debe tener muy definidas las metas que se pretenden alcanzar con el Outsourcing y tan o más importantes

aún, éstas deben estar adecuadamente externalizadas, habiéndose comprometido el proveedor a ser medido en su desempeño con base a ellas.

Expectativas Realistas.

El Outsourcing es un medio, una herramienta, no una persona. Es importante entonces fijarle frontera dentro de los límites de lo posible, en principio muchas veces violado en el afán del proveedor de amarrar el negocio y del cliente de solucionar sus problemas operativos con una varita mágica. El amplio historial del Outsourcing bien explotado. Ayuda a mantener las expectativas de ambas partes firmemente ancladas dentro de lo realizable. Existe ya una base de conocimientos producto de las experiencias de la industria en los últimos diseños. Que permite establecer claramente las posibilidades de éxito de una transacción de Outsourcing basada en las condiciones actuales tanto del cliente como el del proveedor. Este debe ser el parámetro que fije las expectativas de ambos lados al entrar en una relación de Outsourcing.

Compromiso del Cliente.

Como toda herramienta empresarial sofisticada, el Outsourcing requiere de recursos altamente calificados por parte del cliente, que puedan explotar sus beneficios potenciales mediante funciones de gerencias y supervisión adecuadas: Es importante recalcar aquí el delicado balance entre macro-gerencia y micro-gerencia del proveedor de Outsourcing por parte del cliente. La macro-gerencia lleva al cliente a no asignar suficientes recursos a supervisión y control del proveedor, quedando este último a la deriva en términos de directrices operativas, mientras que la micro-gerencia lleva al cliente por un lado comerse los ahorros esperados en infraestructura informática, al crear una neoburocracia de control administrativo dedicada al manejo de la relación: por el otro lado, y mas gravemente aún ata de manos al proveedor, constreñido por



una avalancha de requisitos administrativos que le impiden implantar los procedimientos optimados sobre los cuales se fundaba su promesa al cliente de eficiencia operativa y economía de escala.

Definición detallada de la Cartera de Servicios Incluidos.

En muchas coacciones el proveedor tiende a ser explícitamente vago sobre la cartera de servicios incluidos en el costo básico de una transacción de

Outsourcing. Mas aún, esta vaguedad es muchas veces utilizada exitosamente como estrategia de penetración del cliente: se gana al cliente con precios artificialmente bajos para luego sacar la carta secreta del engorde del negocio a futuro: una vez firmado el contrato y concluida la transferencia de operaciones al proveedor comienza la letanía de excepciones o servicios no incluidos, que originan innumerables cargos adicionales para evitar este mal casi endémico es sumamente importante la definición clara y precisa de todos los servicios incluidos una transacción de Outsourcing. A mayor precisión a priori, menores sorpresas a posteriori. Cuando son garantía de actitud de una relación de negocios pudiendo afectar peligrosamente operaciones críticas del cliente.

Definición adecuada de Niveles y Modelos de Servicio.

En este rubro entran los criterios mínimos de localidad de los servicios prestados como parte de la transacción de Outsourcing entre las partes. Cada servicio debe tener asociado tanto el modelo de prestación adoptado, como los parámetros de aceptación y medición de su desempeño. Así el progreso de la relación puede ser monitoreados por una batería de indicadores, los cuales sirven tanto para mostrar el éxito de la transacción como para tomar medidas preventas y/o correctivas en caso de que algunos servicios muestren tendencias a la degradación, antes de convertirse en problemas críticos.

Flexibilidad Financiera.

El éxito de toda transacción de Outsourcing tiene como fundamento el beneficio económico de ambas partes como medida de prevención frente a situaciones cambiante, toda transacción debe incorporar suficiente flexibilidad financiera como para adaptarse a condiciones cambiantes que puedan afectar el costo total de la relación comercial entre ambas partes, para así garantizar de alguna manera el beneficio económico buscado originalmente.



Compromiso del Proveedor.

Una de las ventajas más competitivas mas fuerte del Outsourcing es la disponibilidad por parte del proveedor de recursos altamente calificados para resolver los problemas operativos en la infraestructura informática del cliente. Como tal, el proveedor debe comprometerse a mantener la disponibilidad prometida a lo largo de la relación. Evitando la rotación excesiva de personal, así como la utilización de clientes amarrados a largo plazo como escuela de sus cuadros profesionales, con su posterior resignación a nuevos clientes. Como

toda relación exitosa de negocios, es necesario garantizar una continuidad y calidad mínima por parte del proveedor en los recursos humanos asignados a la atención y cumplimientos de los compromisos contraídos.

Conformidad Gerencial.

El éxito de todo proyecto a largo plazo depende en gran medida de la continuidad del equipo gerencial responsable del mismo. En el caso del Outsourcing este requisito se acentúa mas aún, dado que las condiciones generales de la transacción se fijan justo antes del comienzo formal de la relación, al momento de la negociación y firma del contrato de prestación de servicios. A partir de allí, el éxito de la transacción depende de adecuada interpretación y seguimiento de las cláusulas establecidas en el contrato, es esencial que los equipos gerenciales responsables del proyecto por ambas partes se involucren plenamente en las negociaciones contractuales, para así llevar consigo a la relación el espíritu del contrato. Esta es ciertamente una garantía importante para el éxito de la relación a largo plazo.

Flexibilidad Tecnológica.

Todos sabemos que la innovación tecnológica es el modus operandi en el mundo de la informática. Al mismo tiempo las transacciones de Outsourcing generalmente se expresan en contrato de prestación de servicios a largo plazo. por tanto para evitar problemas causados por obsolescencia tecnológica no prevista en la transacción original, ésta debe incorporar definiciones y procedimientos de actualización tecnológica. Así como criterios básicos de evaluación e incorporación de nuevas tecnologías a los servicios prestados tales salvaguardas garantizan una de las promesas básicas del Outsourcing, la tecnología, manejada por expertos redituando beneficios reales al negocio.



Flexibilidad Operativa.

Uno de los objetivos mas importante del Outsourcing es profesionalizar la operación informática del cliente, mas allá de compromisos formales y definiciones exactas de servicios prestados, el resultado esperado de una solución de Outsourcing es generalmente, el mejoramiento y eficiencia de la operación debido a la variedad de situaciones y cambios de condiciones operativas que puedan ocurrir durante el transcurso de la relación, es muy importante que la transacción original incorpore suficientes elementos de flexibilidad que puedan ser utilizados posteriormente para cambiar los términos

operativos. o hasta la definición de los servicios prestados, sin necesidad de recurrir a tortuosas renegociaciones del contrato.

Metodología para la evaluación del Outsourcing de una compañía

La metodología del Outsourcing es esencialmente la incorporación de buena práctica en la toma de decisiones gerenciales. La decisión para subcontratar necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado y no tomarse simplemente, como en el caso de muchas decisiones más, sobre bases financieras o técnicas.

Lo que hace esta metodología es ayudar a planear, ayudar a fijar las expectativas, tanto dentro de la organización como en el exterior, e indica aquellas áreas donde la organización necesita conocimiento especializado.

Pasos de la Metodología:

- .. Fase 0: Inicio
- .. Fase 1: Evaluación.
- .. Fase 2: Planeación.
- .. Fase 3: Contratación.
- .. Fase 4: Transición.
- .. Fase 5: Administración.



Para cada una de las fases se contestaran las siguientes preguntas:

¿Qué hace la Fase?

¿Cuánto tiempo deberá tomar?

¿Quién participa?

¿Qué se entrega?

¿Qué decisión se toma?

FASE "0" - INICIO

¿Qué hace?

Identificar el alcance de lo que está considerando para el Outsourcing, Establece los criterios, las marcas importantes, iniciales y los factores "adelante/alto" para las decisiones iniciales. Asigna recursos iniciales para "poner las semillas" del proyecto.

¿Cuánto tiempo?

De dos a cuatro semanas.

¿Quién participa?

Esta fase es iniciada por el gerente ejecutivo o un miembro del consejo que esté patrocinando el estudio de factibilidad.

¿Qué se entrega?

Un documento que establece el alcance del proyecto y las cuestiones administrativas.

¿Qué se dice?

Examinar (o no) los beneficios estratégicos.

FASE "1" - EVALUACIÓN

¿Qué hace?

Examina la factibilidad del Outsourcing; define el alcance y los límites del proyecto e informa en que grado el proyecto satisfaga los criterios establecidos.



¿Cuánto tiempo?

De cuatro a seis semanas.

¿Quién participa?

Un pequeño equipo encabezado por el patrocinador, por lo menos un gerente de una función (por ejemplo, de finanzas o de recursos humanos), que no se vea personalmente afectado por el resultado de la evaluación.

¿Qué se entrega?

Un estudio de factibilidad o de otro tipo (vea la lista de contenido). Una decisión acerca de si se debe o no proceder a la etapa de planeación.

¿Qué se dice?

Decisión acerca de proceder o no.

FASE "2" - PLANEACIÓN DETALLADA

¿Qué se hace?

Estable los criterios para la licitación, define con detalle los requisitos y prepara una lista breve de invitaciones para el concurso.

¿Cuánto tiempo?

De ocho a diez semanas.

¿Quién participa?

El equipo formado durante la fase 1, mas 1 representante de compras (abastecimiento o contratos), del departamento jurídico y de recursos humanos, en caso de que no estén representados.

¿Qué se entrega?

En plan de proceso de licitación, incluyendo documentación para la licitación, descripción de los servicios, borradores de acuerdo al nivel de servicio y una estrategia para las negociaciones con los proveedores.

¿Qué se decide?

A quién se invita a concursar, bajo que criterios y las medidas del desempeño.



FASE "3" - CONTRATACIÓN

¿Qué hace?

Selecciona a un contratista preferido como resultado de un proceso de licitación. Identifica a un proveedor de respaldo.

¿Cuánto tiempo?

De tres a cuatro meses.

¿Quién participa?

El equipo central de la fase de planeación puede incluir asesores externos. Participarán contratistas y sus socios.

¿Qué se entrega?

Invitación a concursar: Acuerdos de nivel de servicio, los encabezados del acuerdo. Contratos. Plan de transferencia del servicio a subcontratistas.

¿Qué se decide?

La concesión del contrato. A quién, para qué servicio, durante cuánto tiempo, con criterios de medición.

FASE "4" - TRANSICIÓN AL NUEVO SERVICIO

¿Qué hace?

Establece los procedimientos para la administración de la función subcontratada. Transfiere la responsabilidad formal de las operaciones. Transfiere personal y activos según se hayan acordado.

¿Cuánto tiempo?

De dos a tres meses.

¿Quién participa?

El equipo central y el gerente de función de la función subcontratada. Recursos Humanos, usuarios, gerencia y personal del proveedor.



¿Qué se entrega?

Un plan de transición. Documentación de los procedimientos de administración y revisión. Entrega de la responsabilidad formal al subcontratista.

¿Qué se decide?

Procedimientos de terminación. Fecha de entrega del servicio.

FASE "5" - ADMINISTRACIÓN Y REVISIÓN

¿Qué hace?

Revisa el contrato de forma regular, comparándolo contra los niveles de servicios acordados. Planea las negociaciones para tomar en cuenta los cambios y requerimientos adicionales.

¿Cuánto tiempo?

De uno a cinco años, dependiendo de la duración del contrato. Normalmente de tres a cinco años.

¿Quién participa?

Representante del contratista responsable de la entrega del servicio, Representante de la función del usuario, responsable de la administración del contrato y del proveedor.

¿Qué se entrega?

Un servicio administrado. Revisiones regulares. Ausencia de sorpresas.

¿Qué se decide?

Verificación anual de la validez de la evaluación original. Decisión sobre la continuidad del contrato.



Consideraciones

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Ejemplo de Outsourcing:

Contratación:

Si se contrata una empresa para hacer el servicio de limpieza de una compañía, la empresa que solicita el servicio es quien determina que tipo de equipos y

detergentes (químicos) utilizar para hacerlo, de que forma, cuántas personas serían necesarias y cuándo se realizaría.

Outsourcing:

En este caso la empresa que requiere del servicio solicita a la compañía proveedora, el servicio de limpieza. Entonces es el proveedor quien determina cuándo y cómo debe realizar la limpieza, cuáles detergentes va a utilizar y cuántas personas se necesitan para ello.

Características del Outsourcing

- El acuerdo de outsourcing es un contrato de colaboración.
- El outsourcing es una herramienta de gestión. Pueden transformar el funcionamiento de su negocio dedicando más tiempo y recursos a aspectos estratégicos y menos a los aspectos administrativos.
- El outsourcer desarrolla su “core business” en las funciones que ha adquirido de la empresa que acomete el proceso de outsourcing. De esta



- forma, la empresa cliente dispone de un “expertise” que mejora el servicio ofrecido por la organización.
- El mismo volumen de negocio pasa a ser gestionado por menos personas, con lo que la empresa cliente gana en flexibilidad y en capacidad y recursos para dedicarse a asuntos relacionados con el “core business” de su organización.
- Durante el proceso de outsourcing se tienen que convenir una serie de estándares de calidad niveles de servicio entre la empresa cliente y el outsourcer.
- El outsourcing permite a las compañías potenciar sus recursos para afianzar su ventaja competitiva.

Tipos de Outsourcing

De acuerdo con una serie de criterios como ahorro en costes, asunción de responsabilidad o nivel de servicio prestado, podemos hablar de tres tipos de outsourcing: Tradicional, Colaborativo y Business Transformation outsourcing (BTO).

Outsourcing Tradicional

Tipo básico de outsourcing en el que se da una “transferencia de la gestión o de Administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo”. Principales características:

- Su finalidad principal es reducir costes y ayudar a los gestores a concentrarse en aspectos clave del negocio.
- Implica el desarrollo de funciones de soporte. Los beneficios se obtienen a corto plazo; se manifiestan en la reducción de costes (20%-50%) y en las mejoras en la gestión.



- El nivel de servicio es el mismo que si se realizara por parte del personal interno de la empresa y los riesgos económicos son compartidos por ambas partes.

Outsourcing Colaborativo

Es aquel en el que se inyectan nuevas capacidades en la empresa cliente para mejorar en la gestión de determinados servicios.

Principales características:

- Mejoran los procesos administrativos gracias a dos factores: el recorte de costes y la obtención de mayor flexibilidad de respuesta ante los cambios en las necesidades del negocio.
- Suele llevar asociado una “re-ingeniería” y desarrollo de procesos administrativos.
- El resultado: creación de fórmula de “multi-sourcing” que funciona como empresa de servicios.
- El precio se fija a partir de la producción.
- Los servicios son “a medida”, el nivel de servicios es superior que en el outsourcing tradicional y los beneficios son compartidos por ambas partes.
- Sirve para transformar procesos críticos.

Business Transformation Outsourcing (BTO)

Programa que persigue la transformación del modo en que funciona el negocio para lograr una mejora inmediata y sostenible en el nivel de gestión empresarial.



Principales características:

- Diseñado para implementar una estrategia en un tiempo acelerado.
- Busca resultados a nivel externo como aumentar el precio de la acción, mejorar la posición en el mercado o incrementar el rendimiento sobre el capital invertido.
- Implica un cambio en la organización, con lo que es necesario el apoyo por parte de la alta dirección de la compañía tanto en la toma de decisión como a lo largo de todo el proceso.
- Implica la realización de un contrato “a medida” para cada caso. No hay estereotipos.
- La estructura financiera del contrato BTO debe contemplar la inversión suficiente para cubrir todos los gastos al mejor coste posible y la motivación de los “business partners”, implicándoles en los objetivos y obligándoles a compartir riesgos



CAPÍTULO V

ALCON LABORATORIOS, S.A. DE C.V.

HISTORIA

El origen de Alcon se remonta a 1945, cuando dos farmacéuticos decidieron abrir una farmacia que se dedicara a la preparación y surtido de recetas. Combinando la primera sílaba de sus apellidos, Robert D. Alexander y William C. Conner bautizaron su empresa poniéndole el nombre Alcon Prescription Laboratory. Después de cerrar la farmacia por la noche, fabricaban vitaminas inyectables para los médicos que las solicitaban. A través de su experiencia y contactos con los oftalmólogos, observaron que la mayor parte de compañías farmacéuticas ignoraban las necesidades de éstos. Así pues, decidieron abandonar la elaboración de vitaminas para dedicar todos sus esfuerzos a la fabricación de productos oftálmicos.

Desde sus inicios, la manera en que Alexander y Conner abordaron el negocio fue singular. Discutían con los oftalmólogos para determinar, en primer lugar las necesidades en el tratamiento de las enfermedades oculares, con objeto de desarrollar después los productos más apropiados.

Así comenzó el crecimiento de Alcon como compañía oftálmica, primero en Texas, luego en el resto de Estados Unidos y en el año 1962 se ejecuta la primera exportación. Para el año de 1972 las ventas ya habían alcanzado los 25 millones de dólares y en el año 1978, fue adquirida por Nestlé, la cual estaba explorando oportunidades de diversificación y encontró en Alcon una empresa con un equipo sólido y profesional, con los más restantes objetivos de investigación y comercialización.

Hoy Alcon se encuentra presente en más de 170 países en todo el mundo, con alrededor de 11,000 empleados y ventas que ascienden a 2.5 billones de dólares.



ALCON EN MEXICO

En 1962 Alcon introduce sus productos al mercado mexicano, a través de una empresa, cuyas funciones eran en ese entonces representar firmas farmacéuticas que por diferentes razones no podían establecerse en forma directa en nuestro país.

1972 Alcon adquiere Oftalmología, S.A.; a partir de esta fecha Alcon empieza a comercializar sus productos en forma directa en este país; en este mismo año adquiere las instalaciones de Cerrada de Popocatepetl No.46 donde actualmente funciona nuestra planta de manufactura.

1974 Alcon con el objetivo de mejorar y fortalecer la atención al oftalmólogo, adquiere la empresa Oftasa, S.A. de C.V. integrando los productos de las dos compañías; de esta manera se constituyó una compañía con una sola línea oftálmica.

1984 En este año cambia la razón social de: Alcon-Oftasa S.A. de C.V. a Alcon Laboratorios, S.A. de C.V.

1990 Alcon Laboratorios expande sus instalaciones y compra el edificio de Adolfo Prieto #1644 Colonia Del Valle.

1991 Es creada la unidad de negocios de quirúrgicos abarcando todo lo relacionado con instrumentación, equipos y medicamentos, introduciendo una amplia línea de productos.

1993 La planta de producción de Alcon México obtiene el primero de sus siete premios de productividad en años consecutivos interrumpiéndose solamente en el año de 1995.



Este reconocimiento es otorgado a nivel mundial por la corporación a las plantas de producción que logran concretar sus proyectos de ahorro.

1999 Se termina con éxito el proyecto de remodelación de todas las oficinas y del almacén de producto terminado en Adolfo Prieto.

2002 En Marzo se adquiere e inaugura el estacionamiento para los empleados, oftalmólogos, clientes y pacientes; con facilidades para pacientes con problemas de vista.

En Alcon comercializamos productos dedicados a la atención y cuidado de lentes de contacto, los cuales cubren perfectamente los requerimientos de:

- Limpieza.
- Conservación.
- Desinfección y
- Humectación.

Nuestros productos actúan en todo tipo de lentes de contacto, ya sean blandos (uso diario, uso extendido y desechables), rígidos y gas permeables, con la mayor seguridad y la forma más sencilla para usar.



OPTI-FREE®Express®

Solución multipropósito, desinfectante todo en uno. Elaborada para lentes de contacto blandos (hidrofílicos), un producto que combina, para su seguridad y comodidad:

- Poder desinfectante contra bacterias, hongos y protozoarios.
- Sencillez de uso de una solución multipropósito.
- Confort para su paciente.

Todo en una solución, OPTI-FREE®express® limpia, enjuaga, desinfecta, lubrica, conserva y remueve proteínas de los lentes.

- Bactericida de amplio espectro.
- Fungicida.
- Elimina ACANTHAMOEBA.
- Producto Estéril

AGENTES ACTIVOS:

ALDOX®

POLYQUAD®

CITRATO®

OPTI-FREE® Express®

La comodidad de una solución multi-acción más el poder desinfectante de un peróxido, pero sin sus riesgos.



OPTI-FREE GOTAS REHUMECTANTES

Solución elaborada para lentes de contacto suaves de uso diario (prolongado) y cosméticos, contribuye con el lagrimeo natural para proporcionar comodidad al ojo en el uso del lente de contacto.

VIA DE ADMINISTRACION:

Se recomienda instilar

DOSIS:

1 ó 2 gotas directamente en el ojo con el Lente de Contacto puesto para mantener una humectación efectiva.

PRESENTACIÓN

15 ml

FÓRMULA:

Cada 100ml contiene Polyquaternium -1 0.001g.
Producto Estéril



PRODUCTOS OTC

La línea OTC incluye productos para el cuidado de sus ojos que no necesitan prescripción médica para poder tener acceso a ellos, es decir, los puede pedir en su farmacia o autoservicio preferido.

A continuación presentamos algunos de nuestros productos OTC, por favor seleccione alguno de ellos.

SOLUTINA F®

Envase con Frasco gotero con 15 ml.

Fórmula:

Cada ml. contiene:

Maleato de Feniramina.....3.00 mg
Clorhidrato de Nafazolina.....0.16 mg
Vehículo cbp.....1.00 ml.

INDICACIÓN TERAPÉUTICA:

Ojo rojo cuando se presenta asociado a comezón, causado por agentes externos como polvo, smog, rayos solares, agua, etc.

DOSIS:

1 ó 2 gotas, cada 4 horas hasta que desaparezcan los síntomas.
Uso en el embarazo y lactancia: Queda a criterio del médico.
Contraindicaciones: Hipersensibilidad a los componentes de la fórmula, en caso de estar en tratamiento médico o padecer alguna enfermedad crónica consulte previamente a su médico.



PRECAUCIONES Y ADVERTENCIAS:

No se recomienda la administración con el uso simultáneo de lentes de contacto hidrofílicos (blandos). No se administre en niños menores de 12 años. Ni en pacientes con glaucoma.

SI PERSISTEN LAS MOLESTIAS CONSULTE A SU OFTALMOLOGO.
SOLUTINA LUB

Lubrica y Humecta los ojos secos e irritados.

Para el alivio de la irritación y ardor ocasionados por factores como: el smog, tierra, viento, partículas del medio ambiente, uso de computadoras, etc.

INDICACIONES PARA SU USO:

Aplique una ó dos gotas en cada ojo cuantas veces sea necesario.

SI PERSISTEN LAS MOLESTIAS CONSULTE A SU OFTALMOLOGO.

CLAVE: LD001PS4M 072

PRESENTACIÓN:

Caja conteniendo frasco gotero con 15 ml.
Envase burbuja conteniendo frasco gotero con
15 ml.



SOLUTINA OJO ROJO

FÓRMULA:

Cada 100 ml de SOLUCIÓN contienen:
Clorhidrato de nafazolina.....0.025 g
Vehículo, c.b.p.100 ml.

DESCRIPCIÓN: Es una solución que está indicada para usarse en ojos irritados y rojos debidos a factores externos como: Smog, polvo, contaminación, agua de alberca, etc.

MODO DE EMPLEO: Por vía oftálmica.

DOSIS: Aplicar de 1 a 2 gotas 4 veces al día.

USO DURANTE EL EMBARAZO: Queda a criterio del médico su uso durante el embarazo y la lactancia. No se administre a niños menores de 12 años.

CONTRAINDICACIONES:

En pacientes con hipersensibilidad a cualquiera de los componentes de la fórmula. No se recomienda administrar SOLUTINA OJO ROJO al mismo tiempo que se tienen los lentes de contacto blandos colocados en los ojos.

REACCIONES SECUNDARIAS: La molestia ocular más frecuente reportada ha sido ligero ardor transitorio en el momento de la instilación. Ocasionalmente se ha reportado náuseas y cefalea. La nafazolina puede causar midriasis, particularmente con pacientes con iris claros o en abrasiones corneales.

Consérvese en lugar fresco y seco.
SI PERSISTEN LAS MOLESTIAS CONSULTE A SU OFTALMOLOGO.

PRESENTACION:

Envase de burbuja conteniendo frasco gotero con 15 ml.



SUPRANETTES NATURALAG®

Toallitas Suaves Estériles.

Toallitas Higiénicas para el Cuidado de los ojos.

- Acción limpiadora.
- Ayuda a desinflamar los párpados naturalmente.
- Sensación de confort y descanso.

PRESENTACIÓN:

Caja con 20 toallitas.

Toallitas higiénicas para el cuidado de los ojos en: bebes, niños y adultos.

SUPRANETTES NATURALAG®

Son toallitas estériles especialmente diseñadas para la higiene y cuidado de párpados y pestañas, ya que contiene ingredientes naturales:

CALÉDULA (Caléndula officinalis L.)

Actúa como antiséptico. Es ideal contra la inflamación de los párpados.
HAMAMELIS (Hamamelis virginiana L.)

Ayuda a eliminar inflamación en párpados y su acción natural proporciona una sensación de descanso.



CAPÍTULO VI

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico. Grupo social compuesto por personas, tareas y administración, que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión. Las organizaciones son sistemas sociales.

Organización: Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o mas personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse el medio que permite a una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Para desarrollar una teoría de la organización es preciso primero establecer sus leyes o al menos principios teóricos para así continuar elaborando una teoría sobre ellos. Un camino sería clasificar y mostrar las diferentes formas de organizaciones que han sido más estudiadas, tales como la burocracia como administración o elementos que componen la organización y que igualmente han sido ya muy tratados, tales como el liderazgo formal e informal.

Ambientes Organizacionales.- Están moldeados por los componentes de su ambiente, no se pueden ni deben ignorar, además, deben de reconocer y responder en forma rentable ante las necesidades y tendencias que demande.



Ambiente Externo. Son instituciones o fuerzas fuera de la organización, relevantes para sus operaciones, afectando su rendimiento. Toman Insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía), los transforman, después los regresan en forma de Productos o Servicios para la sociedad a la que atienden.

Ambiente Interno, llamado Clima Organizacional. Grupos o Elementos de Interés Interno, que ejercen influencia directa en las actividades de la organización, y caen dentro del ámbito y responsabilidad de un director y/o sus gerentes. Además esto hace más amena la influencia del orden y organización.

Organización Aplicable a Entidades:

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Como ejemplo, tenemos a las grandes corporaciones, medianas y pequeñas empresas (mypes) y microempresas que son organizaciones con fines de lucro; en cambio, las ONG's e instituciones públicas (pertenecientes al Estado) son, en la mayoría de los casos, organizaciones sin fines de lucro.

Organización Aplicable a Actividades:

Es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos, etc.) y las actividades necesarias, de tal forma que se logren los objetivos.

Como ejemplo, tenemos la organización de una empresa que ofrece productos de valor, es competitiva en el mercado y genera una determinada utilidad, o, la organización de un evento para el lanzamiento de un nuevo producto con la finalidad de lograr un buen posicionamiento inicial de la marca.

El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo



una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

Una pregunta interesante que surge al momento de conocer y analizar el concepto de organización, es la siguiente: ¿Puede haber una organización desorganizada?

Si los elementos (personas) no actúan e interactúan entre sí de forma adecuada y/o si el diseño de la estructura y sus normas no orientan los recursos disponibles hacia el logro de los fines propuestos, se podría considerar que existe una desorganización que requiere una pronta solución.

De igual manera, si la coordinación, disposición y ordenamiento de los recursos y/o actividades no están orientados hacia el logro de los fines propuestos, se entiende que existe una mala organización o una desorganización.

Tal aseveración obedece a las características que al concepto de organización se atañen en la actualidad, entendiéndola como una institución social compuesta por personas que interactúan dentro de una estructura para lograr objetivos personales y comunes, cuya realización y formación permite además conservar las experiencias, a la vez que encamina hacia la permanencia no únicamente de lo físico sino también de los conceptos aspiraciones e incluso los valores.

La organización de acuerdo a sus objetivos, manejo de recursos, etcétera, puede identificarse como "lucrativa" o bien bajo la denominación de "no lucrativa"; es decir, en el caso de la primera, su trabajo y esfuerzo estarán enfocados hacia la búsqueda de utilidades, incremento de capitales, intereses monetarios principalmente. Por su parte las organizaciones no lucrativas se manejan con el objetivo de alcanzar objetivos y crecimiento, pero esto no quedaran fundamentados en el lucro, sino bien en logros que representen un beneficio social, educativo, de servicio a la comunidad por mencionar algunos.

Aquí cabe incluso resaltar que los objetivos y desarrollo de la organización únicamente serán variables mientras el componente social se maneje bajo una identidad, intereses comunes e incluso las creencias, porque en este caso,



podemos aseverar que la eficiencia y la eficacia serán resultado directo de la armonía que exista entre sus integrantes. Bajo este parámetro es importante mencionar la inclusión de aspectos de comunicación, psicológicos y de motivación que las empresas modernas han adoptado como una estrategia fundamental de competencia, en un mercado donde la mercadotecnia y la publicidad no son suficientes para que las organizaciones alcancen sus objetivos.

Es importante destacar el papel trascendente que las organizaciones han tenido a lo largo de la historia, que bien se han ido transformando pero sin alejarse de sus mecanismos básicos. Compartimos un mundo de organizaciones y no podría ser de otro modo. Toda utilidad, toda ganancia capital está relacionada directa o indirectamente con una organización. Mas la convivencia entre organizaciones hace que éstas giren hacia la competencia y la lucha; ya sea por el mercado o bien por los recursos, siendo en la intención de rebasar en esta batalla que las empresas además de adoptar las reglas del marketing están apostando por la unión y buen funcionamiento interno conformando de este modo una dualidad inquebrantable: calidad y logro de objetivos.

Esta etapa del proceso administrativo se basa en la obtención de eficiencia que solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de organización, es necesario determinar que medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de organización.

Elementos del concepto de Organización son:

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.



Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

La organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social.

La importancia de la Organización es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos). Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional:

1. Del objetivo.- Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

2. Especialización.- Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.



3. Jerarquía.- Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e interrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel mas bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad.- Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

5. Unidad de mando.- Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar mas de un superior porque si el empleado recibe órdenes de mas de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

6. Difusión.- Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

7. Amplitud o tramo de control.- Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a mas de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no este sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

8. De la Coordinación.- Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.

9. Continuidad.- La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente. Problemas para determinar los niveles de la organización: Costo, comunicación, planeación y control.



Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

Se dice que con buen personal cualquier organización funciona. Se ha dicho, incluso, que es conveniente mantener cierto grado de imprecisión en la organización, pues de esta manera la gente se ve obligada a colaborar para poder realizar sus tareas. Con todo, es obvio que aún personas capaces que deseen cooperar entre sí, trabajarán mucho mas efectivamente si todos conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución.

Así, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.



P R O P U E S T A



CAPÍTULO VII PROPUESTA DE UN MODELO DE OUTSOURCING PARA EL ÁREA DE CONSUMO

VISIÓN: Mejorar la Productividad de nuestros clientes a través de un proveedor de servicios de alta calidad.

MISIÓN: Convertirnos en una herramienta mercadológica ofreciendo soluciones integrales enfocadas a maximizar resultados, favoreciendo así la inversión de las empresas que nos confían sus programas.

OBJETIVO: Desarrollar un plan innovador y adecuado, para ayudar a nuestros clientes a sobresalir entre un mar de marcas, productos y servicios.

Ser una agencia de servicios de mercadotecnia, que ofrezca una gran variedad de programas enfocados a incrementar las ventas y mejorar la imagen de los productos y servicios, brindando así soluciones concretas a necesidades específicas, en donde la calidad es lo más importante.

Una agencia consolidada y con mucha experiencia; formando parte de la AMAPRO (Asociación Mexicana de Agencias de Promociones) y la Cámara de Comercio, lo que avalara la calidad en el medio promocional.

Contar con la infraestructura Humana y Tecnológica que le permite actuar con eficiencia y rapidez en el control y seguimiento detallado de los programas promocionales, lo que generara confianza y seguridad a los clientes.



ACTIVIDAD PRINCIPAL

Se encargará de la contratación, capacitación y supervisión del personal de punto de venta, como son: demostradoras, promotores, vendedores y supervisores; siguiendo sus pasos y actividades en los mismos autoservicios, farmacias, tiendas departamentales, etc. Así mismo, analizará las necesidades y se especializará en el desarrollo de conceptos promocionales, realizando proyectos específicos por marca o corporativos, propone la logística a seguir, coordinará en su totalidad la implementación de los programas en campo y promoverá el seguimiento detallado para conseguir excelentes resultados.

REPRESENTANTES EN LA REPÚBLICA MEXICANA

- AGUASCALIENTES
- BAJA CALIFORNIA
- BAJA CALIFORNIA SUR
- CAMPECHE
- CHIAPAS
- CHIHUAHUA
- COAHUILA DE ZARAGOZA
- COLIMA
- DURANGO
- GUANAJUATO
- GUERRERO
- HIDALGO
- JALISCO
- MÉXICO
- MICHOACÁN DE OCAMPO
- MORELOS
- NAYARIT
- NUEVO LEÓN
- OAXACA
- PUEBLA
- QUERÉTARO ARTEAGA
- QUINTANA ROO
- SAN LUIS POTOSÍ
- SINALOA
- SONORA
- TABASCO
- TAMAULIPAS
- TLAXCALA



- VERACRUZ
- YUCATÁN
- ZACATECAS

DISTRIBUCIÓN Y ALMACENAJE DE MATERIALES

Contar con una bodega de 900 m² en el Distrito Federal en donde se concentran los materiales requeridos para las promociones de nuestros clientes, así como una camioneta propia para el traslado de los mismos.

En Guadalajara, Monterrey y Tijuana cuenta con bodegas dentro de las oficinas y en las demás ciudades se apoya en contactos quienes destinan un espacio para recibir, almacenar y distribuir los materiales.

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

De acuerdo al perfil requerido por el cliente, el departamento de Recursos Humanos deberá realiza el proceso de reclutamiento de personal a través de los siguientes medios:

- Anuncio en Internet
- Anuncio en el periódico
- Base de datos interna
- Intercambio de base de datos



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Para el proceso de selección requerimos se apliquen los siguientes filtros:

- Comparación del perfil con los datos de la solicitud.
- Aplicar exámenes de conocimientos generales y psicométricos según el perfil del puesto (Cleaver, Terman, Human).
- Realizar una entrevista inicial y una profunda con el encargado de Recursos Humanos y posteriormente con el ejecutivo de cuenta.
- Verificar referencias laborales.
- Que se programe una entrevista con el cliente y se realicen estudios socioeconómicos (en casos especializados).

CAPACITACIÓN

Estar en condiciones de apoyar a sus clientes en la capacitación del personal contratado para sus promociones desarrollando de manera conjunta un manual específico para las actividades a realizar en campo que contenga los siguientes puntos:

- ✓ Bienvenida
- ✓ Objetivo del Manual
- ✓ Funciones Básicas del puesto
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Responsabilidades básicas del puesto



- ✓ Antecedentes de la Marca
- ✓ Propósito y Valores de la Marca
- ✓ Productos que Maneja la Marca
- ✓ Donde Exhibir el Producto
- ✓ Forma de Evaluación del empleado
- ✓ Calculo de Porcentajes de Anaquel
- ✓ Forma en que debe estar el Precio del Producto
- ✓ Mercadeo del Producto
- ✓ Reportes a la Marca
- ✓ Como Evitar Agotamientos
- ✓ Plano gramas
- ✓ Proceso de los Concursos que Realiza la Marca
- ✓ Reglamento
- ✓ Tarjeta de checado
- ✓ Aviso de Vacaciones
- ✓ Actas Administrativas

Ofrecer a sus clientes realizar las capacitaciones en nuestras oficinas en el D.F. Guadalajara, Monterrey y Tijuana y en las otras plazas a través de representantes.



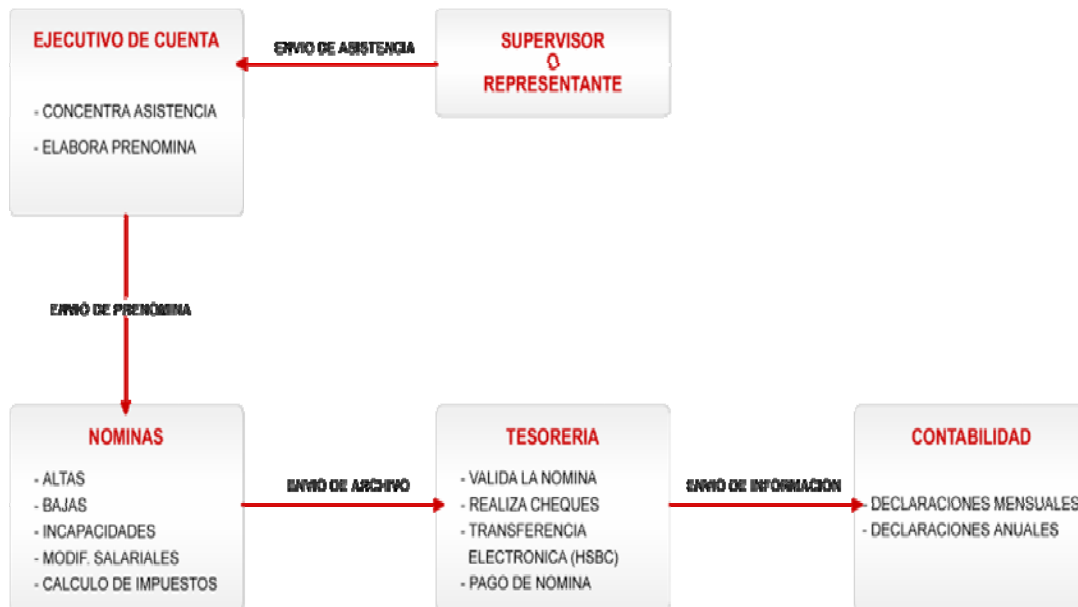
CONTROLES DE OPERACIÓN

El ejecutivo de cuenta es el responsable del control de la operación de las promociones a su cargo, para lo cuál se apoya en:

- Supervisores en campo.
- Tarjetas de checado
- Lista de asistencia
- Nuestros contactos foráneos

SISTEMA DE NÓMINAS Y LOGÍSTICA DE PAGOS

Contar con un sistema de nóminas administrativo propio, así como el sistema NOI, el cuál está ajustado a las necesidades de la agencia y se lleva a cabo el siguiente proceso:





REPORTES

La información que se recaba en los puntos de venta, así como su entrega oportuna, por lo cuál cuenta con equipo de alta tecnología que le permita proporcionar reportes de fácil consulta brindándole así, a los clientes, herramientas útiles para la toma de acciones correctivas en beneficio de sus marcas.

- Reportes simples (captura de datos en Excel).
- Elaboración de macros ligados a una página en Internet para consulta on-line.
- Análisis de información, gráficas y evidencia fotográfica.
- Un programa específico con un software y el uso de Hand Held para capturar operaciones en campo que se registran directamente en dicho programa.

GARANTÍA DE EJECUCIÓN

- Dictámenes IMSS y fiscales que aseguran el adecuado cumplimiento de nuestras obligaciones patronales.
- Auditoria Laboral.
- Flexibilidad en la operación.
- Reporteo adecuado a sus necesidades.
- Tecnología de punta en nuestro sistema de nóminas que nos hace ser eficientes para brindarle el mejor servicio a nuestros clientes y empleados.



OTRAS LÍNEAS DE NEGOCIO

- Planes de muestreo selectivo.
- Lanzamiento de nuevos productos.
- Sorteos.
- Organización y coordinación de eventos especiales.
- Comprador misterioso.
- Creatividad e implementación de planes según necesidades...
- Correo directo y tele marketing.
- Venta a hogares casa por casa.
- Canje.
- Blitz de distribución.

EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Con la finalidad de conocer la opinión de los clientes se tiene un sistema de evaluación de la calidad de servicio que consiste en aplicar encuestas aleatoriamente entre los empleados de las diferentes promociones, así como entre los representantes de ventas de las empresas para las cuáles se trabaja.

De esta forma se detectan problemas, áreas de oportunidad, áreas de mejora, sugerencias y cualquier información que ayude a brindar el mejor servicio.



De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis consideramos lo siguiente:

Para afianzar el liderazgo de nuestro Producto/Marca como primera opción de elección del Médico, Farmacéutico y Paciente.

Necesitamos que el outsourcing se involucre y se comprometa en nuestros proyectos con la Filosofía de socio y no de proveedor de Alcon. Nuestra empresa esta especializada en brindar productos oftalmológicos, con la firme convicción de que nuestros clientes, logren el éxito y crecimiento. Mediante nuestro enfoque absoluto a la solución de las necesidades del consumidor final (doctores, pacientes, etc.).

Requerimos posicionarnos en el mercado farmacéutico como la empresa líder en el mercado.

Para lo cual requerimos: Representantes Médicos Virtuales y Promotores de ventas. Con el outsourcing que solicitamos esperamos obtener los siguientes resultados:

Incrementos sustanciales de ventas, sin devoluciones y reposicionamiento de Marca en el mercado. Y lanzamientos con éxito comprobado de servicios y nuevos productos.

Generando utilidades y beneficios que son la única medida del rendimiento de la empresa y, consecuentemente, la vía que permitirá generar la operación para prosperar y crecer.

Alcanzar una operación rentable mediante la estructuración y desarrollo de todos nuestros servicios y productos en una forma eficiente y puntual; asimismo, requerimos del conocimiento profundo de nuestro personal (Representante Médico Virtual y Promotor de Ventas) altamente capacitado para proporcionar un servicio de calidad y de esa forma brindar confianza a nuestros clientes. Por lo que es nuestra obligación ser cada vez más eficientes y profesionales desde el punto de vista comercial.

Que tengan Flexibilidad: adaptando los recursos a las necesidades de los distintos servicios con el objetivo de velar por la competitividad de nuestros clientes. Y que la actualización y supervisión de nuestros proyectos sea constante, con el objetivo de aportar nuevas soluciones en un proceso de mejora continua.



REPRESENTANTE MÉDICO VIRTUAL

Funciones del Representante Médico Virtual:

1. Que realice visitas médicas a los pacientes.
2. Que haga una clasificación de Médicos y Farmacias Filiales para ofrecer al paciente.
3. Clasificación de llamadas In / Outbound
(Confirmación de asistencia a eventos, concertación de citas)
4. Actualización y Validación de perfiles de Fichero Médico.
5. Llevar mesas de Registro de las llamadas.
6. Lograr ventas incrementales de nuestro producto a corto, mediano y largo plazo para conocer la tendencia de nuestros márgenes de ventas.
7. Crear fidelidad a nuestros productos.
9. Fortalecer la imagen de nuestro servicio al paciente.
10. Satisfacer las necesidades de nuestros pacientes.
11. Evaluación de la satisfacción del paciente.
12. Necesitamos que aumente la productividad y calidad de servicio, mediante un alto rendimiento que proporcione como personal especialista en la atención telefónica y en los procesos administrativos asociados a la gestión de clientes. Se requiere que el Representante Médico Virtual, logre un alto grado de comunicación y confianza con el médico siendo esta de manera fundamental, ya que se configura una venta Directa, donde el objetivo es que el médico prescriba sus productos.



Deberá seguir los siguientes lineamientos que lo ayudaran a promover sus productos:

- Ética del comienzo al fin
- Identificar al tipo de Médico
- Presentarse de manera adecuada
- Conozca todo sobre su producto
- Presentar su producto de manera eficaz (presentación de venta)
- Debe ser creativo
- Hacer un seguimiento correcto
- Actividades generales para la propuesta de los puestos que requerimos:
- Qué analice el sector y entorno de servicio al cliente.
- Qué haga un estudio previo de sus actividades a realizar.
- Establecimiento de cauces de comunicación y supervisión del servicio al cliente.
- Elaboración de manuales de procedimientos y documentación auxiliar.



- Supervisión y resolución de posibles incidencias que puedan surgir durante el desarrollo del servicio.
- Introducción de nuevos procedimientos y métodos que permitan mejoras continuas y aumentos de la productividad.

Los objetivos del Representante Médico Virtual deberán ser:

Hoy más que antes, las compañías farmacéuticas necesitan de Visitadores Médicos que sean capaces de lograr objetivos ambiciosos pero realistas en mercados que son cada vez más competitivos.

Éstos objetivos son los siguientes:

1. Coadyuvar en la generación de utilidades,

Toda compañía farmacéutica (o por lo menos la gran mayoría) tiene como principal objetivo el ser rentable para sus inversionistas, dueños y socios. Por lo tanto, necesitan de personas que sean capaces de coadyuvar activamente con el logro de ese objetivo, en especial, en el área donde se genera el negocio (promoción y ventas).

Por ese motivo, si el Visitador Médico es capaz de utilizar adecuadamente los recursos que le son confiados (muestras médicas, material impreso, obsequios promocionales y auspicios a congresos u otras actividades) para alcanzar los objetivos propuestos, estará coadyuvando de forma directa en la generación de utilidades, por tanto, no solo garantizará su estabilidad laboral sino que incrementará sus posibilidades de obtener mayores ingresos económicos, reconocimientos e incluso, ascensos.

2. Participar activamente en el mejoramiento de la imagen corporativa,

La mayoría de las compañías farmacéuticas invierten mucho dinero y esfuerzo para lograr una buena imagen corporativa, que es el conjunto de rasgos que la caracterizan ante la sociedad y su mercado meta (médicos, farmacias, instituciones de salud y pacientes).



Por tanto, si el Visitador Médico tiene la capacidad de ganarse la confianza de los médicos proporcionándoles información técnica, científica de alto valor (actualizada y bien respaldada), un buen servicio y además, logra una buena relación interpersonal y mantiene una buena conducta ética, estará contribuyendo activamente en el mantenimiento y/o mejoramiento de la imagen corporativa de la compañía que representa, lo cual, incrementa su valor como Visitador Médico al interior de la compañía y en el mercado farmacéutico.

3. Generar recetas médicas de forma rentable,

En pocas palabras, esto significa que el costo de lograr una o más recetas de parte de los médicos que conforman su Grupo Objetivo, no tiene que ser superior a los ingresos que éstas generan para la compañía. Es decir, que el costo total de todas las muestras profesionales, literaturas, obsequios y otros elementos que el Visitador Médico utiliza para promocionar uno o más productos, no tendría que ser superior a las ventas que se consiguen como consecuencia de las recetas que emiten los médicos de su Grupo Objetivo. Por ejemplo, si Usted utiliza el equivalente a 1.000 usd para promocionar un "X" producto, tendría que generar ventas superiores a 10.000 usd para que su actividad promocional sea rentable.

4- Generar ventas directas en farmacias, entidades u otros nichos de mercado,

Hoy en día, las compañías farmacéuticas necesitan de Visitadores Médicos que sean capaces de generar ventas directas en farmacias, instituciones de salud y en otros nichos de mercado (ONG's, clubes deportivos, asociaciones de pacientes, etcétera) para lograr los presupuestos de venta asignados.

En ese sentido, si el Visitador Médico es capaz de generar recetas y logra ventas directas, entonces incrementará (radicalmente) sus posibilidades de alcanzar los objetivos propuestos; lo cual, tendrá un impacto positivo en sus ingresos económicos.



5. Conseguir nuevos clientes,

Toda compañía farmacéutica necesita crecer en su volumen de ventas para obtener mayores ingresos, mejores utilidades, realizar inversiones, contratar más personal, etcétera. Para lograr ese crecimiento, necesita conseguir nuevos clientes; es decir, nuevos médicos que receten los productos que comercializa, nuevas farmacias e instituciones de salud que los compren y más pacientes que los consuman.

Por todo ello, el Visitador Médico tiene la tarea de explorar continuamente su territorio o zona de visita para encontrar nuevos clientes; lo cual, repercutirá en una mejora directa de sus ingresos a corto, mediano y largo plazo.

6. Mantener a los clientes actuales,

Toda compañía farmacéutica tiene un grupo de clientes que le generan sus ingresos actuales, por ejemplo: médicos prescriptores, farmacias que hacen compras frecuentes, instituciones de salud que realizan adquisiciones directas y otros. Por lo cual, este tipo de clientes tienen una importancia decisiva en los ingresos actuales de la compañía.

Por ese motivo, uno de sus principales objetivos del Visitador Médico consiste en identificar y mantener a toda costa a los clientes actuales porque representan el origen de los ingresos (de la compañía y los suyos) en el presente.



PROMOTOR DE VENTAS

Funciones del Promotor de Ventas:

1. Que sea gente dinámica para brindar un servicio de contacto personalizado, con el médico prescriptor y a farmacias, para reforzar el mensaje promocional.
2. Con habilidades para realizar la evaluación del impacto promocional.
3. Evaluación de posicionamiento de nuestros productos.
4. Sean profesionistas orientados a los resultados comprometidos a cumplir excelencia en el servicio.
5. Orientados a satisfacer las necesidades de nuestro cliente.
6. Enfocados en el conocimiento de la industria farmacéutica
7. Realizar promoción de impacto con mensaje efectivo.
8. Visita Farmacéutica (clasificación de fichero)
9. Visita Médica
10. Visita Hospitalaria
11. Flexibilidad, adaptándose a cada campaña o promoción.



Los objetivos del Promotor de Ventas deberán ser:

1. Coadyuvar en la generación de utilidades:

Necesitamos de personas que sean capaces de coadyuvar activamente con el logro de los objetivos, en especial, en el área donde se genera el negocio (promoción y ventas)

2. Cumplir los objetivos de las actividades promocionales:

Toda actividad promocional tiene tres objetivos básicos: Informar, que significa dar a conocer la existencia de un nuevo principio activo, una nueva indicación, una nueva forma farmacéutica, etc. Persuadir, que consiste en inducir a los médicos para que receten el producto que se está promocionando. Recordar, que se refiere a mantener en la memoria de los médicos el producto que está siendo promocionado.

Si el Promotor de Ventas logra éstos tres objetivos, obtendrá como recompensa:

- 1) Mantener a sus clientes actuales (por recordar apropiadamente la marca), y
- 2) conseguir nuevos clientes (por su tarea de informar y persuadir).

Ambos, son fundamentales para preservar el negocio actual y futuro.

3. Generar ideas que mejoren el trabajo promocional:

En la actualidad, las compañías farmacéuticas necesitan personas creativas, capaces de aportar con buenas ideas para mejorar las actividades que realizan, en especial, las relacionadas con las actividades promocionales. Por ello, en algunas compañías se premian las nuevas y buenas ideas con reconocimientos especiales, bonos económicos y otro tipo de incentivos.



Por ese motivo, es aconsejable que el Promotor de Ventas piense en “el cómo” se puede mejorar el trabajo promocional, cómo dar un mejor servicio a los médicos, cómo utilizar de mejor manera el material promocional (muestras profesionales, literaturas y obsequios), cómo seleccionar y clasificar a los médicos, etc., para que cuando encuentre algunas ideas que puedan dar resultado, las presente por escrito a los canales establecidos por la compañía (el Supervisor, el Gerente de área, etc.). Algunas de éstas ideas pueden ayudarle al Promotor de Ventas a conseguir bonos, reconocimientos especiales, ascensos y otros incentivos más, por tanto, no debe dejar de generarlas.

La calidad de nuestro trabajo debe ser siempre uno de nuestros parámetros capitales. Para nosotros la calidad no sólo se refiere a la obtención de un resultado verídico y confiable, sino también a la utilización de la mejor tecnología, del mejor personal, de la mejor imagen y de la mejor presentación para lograr mejores ventas de calidad.

Requerimos que el outsourcing para el área de mercadotecnia en el departamento de consumo, llámense: Representante médico virtual y Promotores de ventas se esfuercen siempre porque nuestros clientes nos vean como una organización de calidad, dirigida por gente capaz que proporciona excelentes servicios.

Nosotros consideramos que la calidad del trabajo final está en relación de todos los integrantes del equipo que lo realiza. Si uno de los elementos no cumple su función adecuadamente, todo el proceso resiente las consecuencias.

Es necesario, entonces, que el outsourcing tenga conciencia de que no existe ninguna función que no tenga importancia y de que de: todos y cada uno de nosotros depende el éxito del Laboratorio y, por ende, el de nosotros mismos.

Requerimos que el outsourcing propuesto brinde los servicios a nuestros clientes con un enfoque hacia la mejor solución técnica a sus problemas. Asimismo, que cuente con ética profesional lo cual implica una constante superación personal, una absoluta seriedad profesional en todos los aspectos de nuestro servicio y trabajo y, más que todo, un compromiso con nuestros clientes, y con nuestra sociedad.

Es política fundamental proporcionar a nuestros clientes un servicio de excelencia, por lo cual el personal de outsourcing contratado deben estar técnicamente calificados y altamente motivados.



Para que la atención que brindemos al cliente no termina al entregar un resultado, sino que asumimos una obligación moral para que la utilización de esos resultados sea de la mejor forma, de modo que nuestros clientes sientan que tratan con productos que les satisfaga sus necesidades, que siempre compartirá sus responsabilidades y que nunca los dejarán que nunca los dejarán solos con sus problemas.

El Personal de ventas que labora en el área de mercadotecnia es un recurso muy valioso, por lo que es necesario que crezca al ritmo del mercado y de la empresa. Ello implica motivarlo y capacitarlo constantemente en aspectos de ventas dirigido al departamento de consumo, ya que para mantenerse a la vanguardia se requiere una actualización permanente en los servicios que ofrecemos.

Deseamos que nuestro personal disfrute de su trabajo y que se sienta complacida con sus logros, por lo que nos esforzamos para que reciba el reconocimiento y la motivación que merece.

Debemos tomar en cuenta que pasamos más tiempo activo en el área de trabajo que en nuestros hogares, por lo que debemos realizar lo necesario para hacer de este lugar un sitio en el que nos agrada estar, trabajar, convivir y producir el bienestar propio y de nuestras familias.

Una de las características del tipo de servicio que realizamos es que nuestro trabajo no es de horario, sino de responsabilidad. Lo anterior no debe interpretarse como la obligación de trabajar más de las horas establecidas, sino que debemos ser lo suficientemente eficientes para cumplir con nuestras responsabilidades en el tiempo que nos fijemos.

El Representante Médico Virtual y el Promotor de Ventas deben ser altamente responsables haciendo lo necesario para que su trabajo cumpla con los patrones de calidad que se establezcan, y que lo harán con gusto.

El sentido de responsabilidad que deben desarrollar vaya más allá del trabajo para el cual se les paga; queremos que todos nos sintamos responsables por el trabajo de todos, ya que sólo así podremos crecer como una comunidad unida.

El Representante Médico Virtual y el Promotor de Ventas deben ser personas altamente calificadas en el tipo de servicio que desarrollaran, tanto desde el punto de vista de ventas como del servicio al cliente.



Asimismo, es necesario que se mantengan a la vanguardia en los conocimientos de su área para que los compartan con sus compañeros en las reuniones periódicas que efectúen. La comunicación que debe existir entre el personal y sus supervisores es básica, debemos hablar un mismo lenguaje, propio de la cultura de Alcon.

El modelo del Representante Médico Virtual y el Promotor de Ventas que nos hemos fijado es abierto, para que el personal que tenga una recomendación o comentario siempre sea bien recibido. Consideramos que las personas que están directamente involucradas con alguna de las distintas fases del trabajo que realizamos son las que mejor pueden opinar sobre su optimización.

El respeto que debe existir entre todos los individuos de nuestra Organización, no importando su jerarquía, es la base de la convivencia. En Alcon no deben existir la prepotencia ni el autoritarismo; la razón y la verdad deben ser los elementos que definan nuestras diferencias.

El ambiente de trabajo en Alcon es de primordial importancia pues es en éste en donde realizamos la mayoría de nuestras actividades, y de él depende en gran medida el desarrollo armónico de nuestro trabajo.

Requerimos que el Representante Médico Virtual y el Promotor de Ventas creen áreas de trabajo limpias, ordenadas, confortables y funcionales; que propicien el contacto personal y amistoso. Es necesario efectuar convivencias para estrechar nuestra relación; la madurez necesaria para llevar una relación sana con toda nuestra comunidad de trabajo es un requisito indispensable para todo el personal.

El outsourcing para el área de mercadotecnia en el departamento de consumo debe de ofrecer a los clientes una buena actitud, para que al visitarnos éstos sientan un ambiente de trabajo agradable, ordenado y limpio, que muestre el compromiso con nuestros objetivos.



CONCLUSIONES

En base a las necesidades de la empresa Alcon Laboratorios S.A. de C.V. concluimos que una vez realizado el análisis en el área de mercadotecnia en el departamento de consumo que si tienen a bien tomar en cuenta el modelo propuesto que les presentamos van a ser mejores las ventas, y van a poder ofrecer un mejor servicio a sus clientes y proveedores.

Concluimos que el Representante Médico Virtual tiene funciones muy importantes en lo que se refiere a la productividad y calidad de servicio porque hoy más que antes las compañías farmacéuticas necesitan de visitantes médicos que sean capaces de lograr objetivos ambiciosos pero realistas en los mercados.

En cuanto al Promotor de Ventas debe ser gente dinámica que brinde un servicio de contacto personalizado y lograr los objetivos primordiales como son mantener a sus clientes, conseguir nuevos clientes y generar ideas que mejoren el trabajo promocional.

Consideramos que la calidad del trabajo final esta en relación de todos los integrantes del equipo que lo realiza. Asimismo implica una constante superación personal y una absoluta seriedad profesional en todos los aspectos de nuestro servicio y trabajo y más que todo, un compromiso con nuestros clientes y con nuestra sociedad.



RECOMENDACIONES

1. Supervisión y control de los promotores de su plan de trabajo.
2. Planeación geográfica.
3. Contar con las herramientas de trabajo administrativas para su buen desempeño.
4. Que el supervisor salga a campo con cada uno de los promotores dedicándoles un día completo para poder valorar en que estatus se encuentra la visita medica y en que tiempos realiza cada promotor sus negociaciones y promociones.



BIBLIOGRAFÍA

OUTSOURCING

Ben Schneider

Grupo Editorial Norma

LA REVOLUCIÓN DEL OUTSOURCING

Michael Corbett

Dearborn Trade Publishing

OUTSOURCING: UNA ESTRATEGIA DE CAMBIO

Jane C. Linder

Quality Press Editores

PAGINAS WEB

Monografía.com

es.wikipedia.org

articulos.com/negocios-articulos/outsourcing-negocio-en-el-siglo-xxi

hosting.globalcorporativa.com/empresa/general/monografias/monografia7.pdf



- **APARICIO VAQUERO, JUAN PABLO**
La nueva contratación informática. Introducción al outsourcing de los sistemas de formación.
Comares. Granada 2002. 194 págs.
- **DEL PESO NAVARRO, EMILIO**
Manual de Outsourcing informático.
Díaz de Santos. Madrid 2000. 224 págs.
- **DEL PESO NAVARRO, EMILIO DEL**
Manual de Outsourcing Informático. 2ª Edición.
Díaz de Santos. Madrid, 2003. 237 págs.
- **F. COOK, MARY**
Externalización de las Funciones de Recursos Humanos
Gestión 2000. Barcelona, 1999. 278 págs.
- **GIL GIDRÓN y BASILIO RUEDA**
Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios.
Círculo de empresarios. Madrid, 1998. 103 págs.
- **HEYWOOD, J. BRIAN**
El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad.
Financial Times - Prentice Hall. Madrid 2002. 202 págs.
- **MATA, SANTIAGO**
Outsourcing. El futuro de la empresa
Ecopress Ediciones. Madrid, 1997. 159 págs.
- **RIVERO LAMAS, JUAN (Director) DE VAL TENA, ÁNGEL LUIS (Coordinador)**
Descentralización Productiva y Responsabilidades Empresariales. El "Outsourcing"
Aranzadi. Pamplona, 2003. 511 págs.
- **WHITE, ROBERT y JAMES, BARRY**
Manual del Outsourcing. Guía completa de externalización de actividades empresariales para ganar competitividad.
Gestión 2000. Barcelona, 2000. 378 págs.