



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ZARAGOZA**

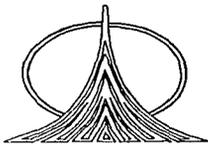
**PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA UNA
EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS
QUÍMICOS**

**TRABAJO DE SEMINARIO
DE TITULACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
INGENIERO QUÍMICO**

**P R E S E N T A :
CLAUDIA SÁNCHEZ HERNÁNDEZ**

Asesor de tesis:

IQ. FRANCISCO JAVIER MANDUJANO ORTIZ



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MÉXICO, D. F.

MARZO, 2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES ZARAGOZA**

**JEFATURA DE LA CARRERA
DE INGENIERÍA QUÍMICA**

OFICIO: FESZ/JCIQ/018/02

ASUNTO: Asignación de Jurado

ALUMNO: SANCHEZ HERNANDEZ CLAUDIA
P r e s e n t e .

En respuesta a su solicitud de asignación de jurado, la jefatura a mi cargo, ha propuesto a los siguientes sinodales:

Presidente:	M. en C. Alejandro Rogel Ramírez
Vocal:	I.Q. Francisco Javier Mandujano Ortiz
Secretario:	I.Q. Roberto Ramírez Torres
Suplente:	I.Q. José Antonio Zamora Plata
Suplente:	M. en C. Esteban Minor Pérez

Sin más por el momento, reciba un cordial saludo.

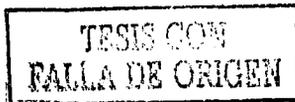
A t e n t a m e n t e
“POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU”
México, D. F., 19 de febrero del 2002.

EL JEFE DE LA CARRERA

I.Q. ARTURO E. MENDEZ GUTIERREZ



AEMG/isa*



AGRADECIMIENTOS:

A DIOS

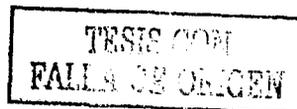
Por haberme dado a unos Padres que me han dado cariño y han sido ejemplo del camino a seguir.

Por haberme dado a una familia que quiero mucho y que me impulsa día a día.

Por haber puesto en mi camino a mi asesor, profesores y ponentes que han sido guía y me han dado las herramientas más importantes para emplearlas en mis actividades.

Por poner en mi camino amigos incondicionales que me motivan a superarme.

A todos ustedes mis más sinceros agradecimientos.

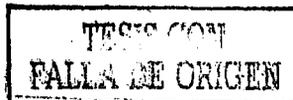


INDICE

1	Justificación del tema.....	1
2	Planteamiento del problema.....	2
3	Aportaciones a la disciplina, Facultad ó Carrera.....	3
4	Resumen de planeación Estratégica.....	4
5	Antecedentes.....	6
5.1	Desventajas de la planeación estratégica.....	7
5.2	Ventajas de la planeación estratégica.....	7
5.2.1	Planeación táctica.....	8
5.2.2	Planeación operativa.....	9
5.2.3	Programas.....	9
5.2.3.1	Clasificación de los programas.....	11
5.2.3.2	Importancia de los programas.....	11
6	Insumos de la organización.....	12
7	Análisis de la industria.....	16
7.1	Comercio exterior.....	17
7.2	Precios.....	18
7.3	Crédito.....	19
7.4	Estructura interna.....	19
8	Perfil Empresarial.....	21
8.1	Orientación de ejecutivos (Visión).....	21
8.2	Propósito (Misión y Valores).....	23
9	Objetivos Principales e Intención Estratégica.....	27
9.1	Enfoque del cliente.....	27
9.2	Satisfacción del cliente.....	29
9.3	Determinar la satisfacción del cliente.....	31
9.4	Criterios de medición.....	34
9.5	Verificación de indicadores de medición.....	35
10	Ambiente Externo Presente y Futuro.....	38
10.1	Fortalezas y debilidades.....	38

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

10.2	Ventajas competitivas.....	39
11	Ambiente Interno.....	42
12	Desarrollo de Estrategias Alternativas.....	43
13.	Evaluación y Elección de estrategias.....	45
13.1	Evaluación de estrategias.....	46
14	Planeación de Mediano y Corto Plazo, Instrumentación Mediante la Reingeniería de la Estructura Organizacional.....	48
14.1	Liderazgo y control.....	48
14.2	Empowerment o facultamiento.....	49
14.3	El nuevo rol directivo.....	50
14.4	Planeación a corto plazo para el proceso de facturación del área química.....	51
14.5	Planeación de mediano plazo para el proceso de facturación del área química.....	52
15	Prueba de Congruencia y Planeación de Contingencias.....	55
15.1	Elementos clave.....	55
15.2	Análisis de riesgos de mercado.....	56
15.3	Análisis de riesgos del negocio.....	56
15.4	Estrategias.....	56
15.5	Enfoque operativo.....	57
16	Plan de contingencias para la empresa.....	58
17	Conclusiones.....	63
18	Bibliografía.....	64



1. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.

¿POR QUE DESARROLLAR UN PLAN ESTRATEGICO?

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

El proceso de planeación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que se genere en el conjunto de los actores dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implante.

La planeación estratégica mejora el desempeño de la institución.

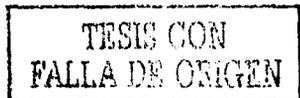
Muchos estudios han demostrado consistentemente que establecer una visión, definir la misión, planear y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de una institución. La historia y los grandes líderes nos han enseñado que una visión atractiva sobre el futuro puede tener un efecto muy estimulante en las personas.

También se ha recogido alguna evidencia en torno a que las organizaciones que han desarrollado un plan estratégico, sean ellas grandes o pequeñas, tienen un mejor desempeño que las que no lo han hecho.

La planeación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovadora de dirección y liderazgo.

Un efectivo plan estratégico ayuda a balancear estas tres fuerzas, a reconocer potencialidades y limitaciones, a aprovechar los desafíos y a encarar los riesgos.

Introduce una forma moderna de gestionar las organizaciones. La planeación estratégica ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.



2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El rumbo de la economía y de los negocios ha cambiado por la realidad del país y el concepto de planeación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones económicas del mercado y la industria en general como de la realidad interna en relación a los trabajadores de la empresa, la estrategia incluye lo siguiente:

¿Dónde estamos? ¿Dónde queremos estar? y el proceso de "mantenerse ahí"

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución.

3. APORTACIONES A LA DISCIPLINA FACULTAD O CARRERA.

El concepto de planeación estratégica contempla una organización sólida frente a los cambios externos e internos de la empresa.

En las Materias de Ingeniería Económica y Administración de Proyectos se contribuye al enfoque del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Industria. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores de la organización como administración de personal, obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito de la organización, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente pro activo y previsor y se forme como parte de la cultura de la Empresa.

4. RESUMEN DE PLANEACION ESTRATEGICA.

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

Sus ventajas son: verifica y controla el proceso de la estrategia del negocio y sus unidades a largo plazo.

La administración ha tenido problemas con las jerarquías, principalmente con el flujo de información relevante para el negocio, las cuales se resuelven considerando la opinión de todos los empleados. Los administradores se sienten dueños de la estrategia. La administración se da desde las bases que son los expertos de la unidad de negocio a diferencia de los directivos de la oficina central quizá no conozcan bien los mercados que cubre la unidad de negocios y aumenta la capacidad de reacción de la unidad de negocios.

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma, al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Se programa en secuencia las actividades y el tiempo requerido para su cumplimiento, jerarquizando las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

Participan en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.

Se describe lo que la organización debería ser en el futuro, la misión, visión y los valores de la organización. Esto implica un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis identificar el

tipo de administración ideal y los recursos necesarios que permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuales desechar.

5. ANTECEDENTES

La empresa tiene problemas de imagen y competitividad en el mercado debido a sus errores en el servicio, siendo que tiene una gran tradición y fama como un proveedor de excelencia en calidad con varias certificaciones en Iso 9000.

Entre sus actividades mas importantes se encuentran las áreas de almacenamiento, verificación, recepción y despacho de mercancías, así como otras instalaciones de apoyo y de administración.

El giro de la empresa es principalmente la comercialización de productos farmacéuticos (Area Farma), así como de reactivos químicos, productos químicos finos, pigmentos, instrumentos y equipos especializados para laboratorios de verificación de la industria y de clínicas y hospitales (Area Química). Los productos que comercializamos cumplen con los reglamentos legales nacionales aplicables. Las ventas se realizan a través de distribuidores especializados. Los clientes pertenecen a la industria química, farmacéutica, cosmética y alimentaria, así como a laboratorios clínicos-químicos, entre otros. Los productos farmacéuticos son promovidos entre la clase médica y llegan hasta el consumidor final, el paciente, a través de las farmacias del país.

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación presente de la empresa y su nivel competitivo apoyándose de la administración del piso productivo, la mejora continua, la administración por equipos y se ve apoyada por controles visuales donde el personal sabe día a día como va el negocio y si se están cumpliendo los objetivos. Estas relaciones se pueden ver en la figura 1.

A la planeación estratégica se le conoce también como: Administración por Enfoque Estratégico, Visión y Dirección Administración por Proceso.

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución.

Modelo de Competencia de Clase Mundial

Deleite del Cliente y Rentabilidad Sostenida

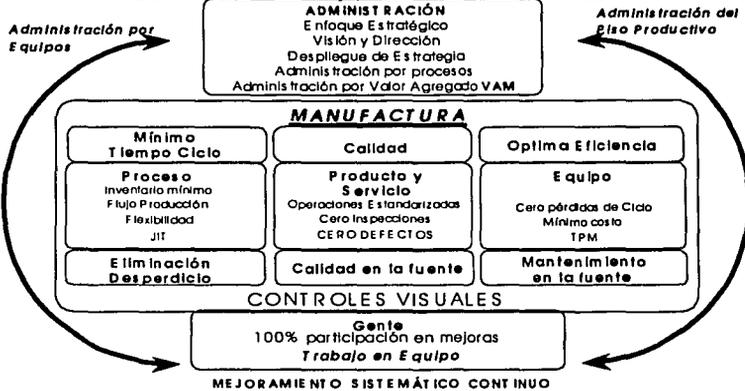


FIGURA 1

5.1. DESVENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

El proceso de planeación se puede convertir en un asunto largo, tardado y frustrante, porque los planes van y vienen por las jerarquías, hasta que todo el mundo ha dado su opinión.

Puede hacer que los administradores de la unidad de negocios se desmoralicen, que no sean dueños de la estrategia.

5.2. VENTAJAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Introduce verificación y control del proceso de definición de la estrategia de negocios.

Fomenta la integración de estrategias para todas las unidades de negocios.

Puede propiciar que se formulen estrategias ambiciosas a plazo más largo, para obtener ventaja.

Esto se vuelve más efectivo, si el grupo empresarial quiere una estrategia integrada y amplia para desarrollar las unidades de negocios, cuando el enfoque se dirige hacia una ventaja competitiva a largo plazo.

Se proyecta al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

La planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.
- Se apoya de la Planeación Táctica

5.2.1. PLANEACIÓN TÁCTICA.

Es una parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos. La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se

refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad. Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.
- Se apoya de la Planeación Operativa

5.2.2. PLANEACIÓN OPERATIVA.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

5.2.3. PROGRAMAS:

Son un esquema en donde se establece 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.

Lineamientos para elaborar un programa

1. Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.
2. La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
3. La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en él.
4. Debe ser factible.
5. Evitar que los programas se interpongan entre sí.
6. Deben establecerse por escrito, graficarse, y ser precisos y de fácil comprensión.
7. El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

La elaboración técnica de un programa debe apegarse al siguiente procedimiento:

1º Se identifican y determinan las actividades comprendidas.

2º Se ordenan cronológicamente la realización de las actividades.

3º Se interrelacionan las actividades, es decir, determinar que actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.

4º Se asigna a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

5.2.3.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS.

- * **Tácticos.** Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad, su función consiste en establecer el programa, así como de coordinar y supervisar que se realice de acuerdo con lo establecido.
- * **Operativos.** Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad, siendo más específico que el táctico.

5.2.3.2. IMPORTANCIA DE LOS PROGRAMAS.

- Suministran información e indican el estado de avance de actividades.
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control.
- Identifican a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad.
- Determinan los recursos que se necesitan.
- Disminuyen los costos.
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar específicamente.
- Determinan el tiempo de iniciación y terminación de actividades.
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias.
- Evitan la duplicidad de esfuerzos.

6. INSUMOS DE LA ORGANIZACIÓN

Por definición los insumos son las inversiones, el empleo del dinero, o los bienes empleados en la producción de otros bienes.

El propósito de formular un plan estratégico, es el de llegar a decisiones que busquen el "mejor" uso de los recursos disponibles.

Existe una relación circular entre planificación y proyección estos aspectos se pueden determinar con un análisis de los insumos ya que para poder hacer un plan, programa o proyecto, es preciso tener primero algún tipo de proyecciones. Pero a la vez, no se pueden hacer proyecciones sin tener en cuenta los insumos o herramientas con los que contamos, facilitando así el entendimiento de las relaciones socio-económicas y físicas que son tan importantes para la industria y la economía del país.

Las proyecciones se obtienen formulando un análisis global y organizado de las variables que denotan las condiciones del mercado, así como también tomando en cuenta los recursos que se tienen disponibles en el momento para su desarrollo.

El análisis de los insumos puede también poner de manifiesto los obstáculos para la consecución de un nivel más alto de venta y distribución.

Al formular este análisis, se podrá saber también el carácter de las desigualdades y desequilibrios existentes en la satisfacción de la demanda y requerimientos de los clientes, por medio del análisis medición y seguimiento de múltiples indicadores de desempeño sobre el uso de los recursos.

El impacto de las medidas que se puedan adoptar, se basa en un análisis factorial; personal y sus capacidades, relaciones con el sindicato, desarrollo logístico, condiciones de infraestructura. A la vez se tiene que tomar en cuenta la realización de otras metas como son:

- Requerimientos de utilidades de la empresa.
- Responsabilidad social con el personal y la comunidad.
- Objetivos personales.
- Regulaciones de Gobiernos Federales, Estatales y Locales.
- Representación del sindicato.

Como resultado del análisis propuesto se pueden derivar tanto elementos de diagnóstico como de política de ventas . Es decir, que se puede apreciar, tanto las condiciones relativas de desarrollo y de potencial de cada una de las unidades de negocio de la empresa, como también se puede medir los cambios, que se producen como efecto de una acción; construcción de rutas, evaluación de tiempos de respuesta, comparación con la competencia, análisis de los requerimientos del cliente, valor agregado, valor de uso, en cuanto éste puede inferir cambios en la política de ingreso de la empresa.

En la misión se determina la manera de actuar y trabajar para llegar a los objetivos trabajando con el personal, pero no se determina la influencia de los factores físicos.

En la tabla 1 se muestra el uso de un grupo de datos que incluye:

a. Listado de Infraestructura.

- Equipo
- Activos
- Recursos

b. Listado de gente, Habilidades administrativas.

- Capacitación y evaluación del personal en forma continua, matriz de habilidades
- Experiencia del personal actitudes clima laboral,

c. Nuestros Clientes

- Externos
- Internos

d. Nuestros Proveedores.

- Externos
- Internos

TABLA 1. INSUMOS DE LA ORGANIZACIÓN	
Los integrantes de nuestro Equipo: <ul style="list-style-type: none"> - Mario Lorenzana - Eva Galván. - Marco Antonio Torres - Luis Hernández - Gilberto García - Eduardo Alcántara - Leticia Munguía - Mario Gómez - Jaime Deleija 	Nuestro Equipo / Recursos <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de camiones con rutas de distribución bien definidas con sus costos unitarios monitoreados con un indicador de desempeño. - Almacenes con existencias mínimas y con un indicador de desempeño de tiempo de respuesta e indicador de devoluciones imputables a almacén, errores de documentos facturación, tiempos de entrega. - Líneas telefónicas, sistemas internet - Oficinas, archivos
Nuestros Clientes (Externos/ Internos) <ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Logística - Almacenes - Distribuidores - Consumidores - Cobranza - Sistema de Calidad 	Nuestros Proveedores (Externos/Internos) <ul style="list-style-type: none"> - Almacén - Ventas - Abastecimientos - Cobranza - Empaque - Marketing - Servicio Técnico

Con el análisis de los insumos será posible determinar tales elementos fundamentales como: volumen de ventas, nivel de ingreso, producto, costo/beneficio, resultante, distribución de ese ingreso entre las personas que aportan mejoras al proceso de distribución y ventas, impacto en las condiciones de empleo, ingresos y nivel de vida de los empleados, desequilibrios resultantes de las acciones.

Al tener los directivos un instrumento que les permita entonces comparar el resultado de varias alternativas de acción, se estaría cumpliendo con los objetivos de la planeación estratégica. Se puede, por ejemplo, analizar las tasas de retorno de una cierta inversión, pero no se pueden prever todos los resultados. Sin embargo, y para las relaciones cuantificables, el análisis de los insumos aparece

posiblemente como el mejor instrumento que puede utilizarse con los elementos disponibles.

Con base en estas consideraciones se propone entre los instrumentos de planeación, se busque optimizar algún factor, en nuestro caso se pueden optimizar los objetivos propuestos: venta, distribución o comisiones. Se trata entonces de obtener una manera de cuantificar las decisiones óptimas, considerando que a su alrededor, o como determinantes de esas decisiones, hay una serie de elementos, que pueden variar, de acuerdo a la importancia que se les asigne, o de acuerdo a la disponibilidad de recursos que los hagan efectivos.

Hay que tener en cuenta que en el análisis de los insumos nos damos cuenta de si fuera necesario replantear ciertos incentivos y cambios estructurales u organizacionales.

7. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Los productos químicos diversos (PQD) se caracterizan por su alto valor agregado y por la diversidad de aplicaciones en las que son empleados, las ventajas competitivas de las empresas participantes se definen a partir de la diferenciación que por medio de innovaciones tecnológicas aplican a la mayor parte de sus productos los cuales tienen un uso extendido con elevados volúmenes de consumo al menudeo, como pinturas o agroquímicos, por la posibilidad de cubrir una amplia distribución y comercialización. La demanda de este sector se encuentra dividida en tres categorías principales: la correspondiente al sector industrial representa el segmento más importante pues tiene un peso de 50% en las ventas totales, el sector agrícola en insecticidas y plaguicidas acumula 19% y por último, las aplicaciones para uso doméstico en fotografía y cerillos, 31%.

En los últimos años, la evolución económica del sector de los PQD ha sido beneficiada por incrementos en las ventas derivadas de una mayor actividad económica que reclama insumos químicos, así como un crecimiento importante en el consumo de los hogares, que favorece principalmente al mercado de los productos de origen químico, para uso final. Adicionalmente las exportaciones a Estados Unidos han sido primordiales en el crecimiento de la producción en la industria fotográfica 29%. Esto se ilustra en la figura 2.

Con los inicios de la recuperación económica después de la recesión de 1995, la producción de PQD experimentó crecimientos importantes como resultado de un entorno doméstico que adquiriría mayores volúmenes de productos químicos para abastecer la demanda local paralelamente a un desempeño favorable en los embarques de manufacturas químicas destinadas al mercado exterior. Estos factores permitieron que la producción de este sector aumentara 17.8% en variaciones anuales promedio entre 1996 y el 2001.



FIGURA 2

En el año 2001 las condiciones favorables de sus mercados auspiciaron un aumento de 9% en el valor de producción de este sector.

7.1. COMERCIO EXTERIOR.

La escasa competitividad a escala internacional de la industria mexicana de manufacturas químicas de alto valor agregado implica un elevado volumen de importaciones frente a exportaciones que, si bien crecientes, tienen una magnitud significativamente inferior.

Son tres los productos que dentro de la estructura de las importaciones tienen una presencia relevante (25% en conjunto) las películas para fotografía mayores de 16 mm, los elementos químicos para uso en electrónica y mezclas de alquilbencenos basadas en dodecibenceno, otros productos con un peso menor dentro del total importado son los herbicida y otros inhibidores de germinación y

reguladores del crecimiento de las plantas. Estados Unidos se encuentra como el origen predominante de la mayor parte de importaciones.

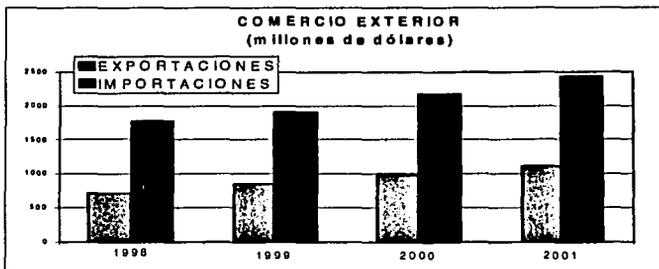


FIGURA 3

De acuerdo con el calendario de desgravación arancelaria para los productos químicos diversos, las importaciones mexicanas pagaron durante el 2001 un arancel promedio ponderado de 1.25%, en tanto que las exportaciones enfrentarán un arancel de 0.21 % mismo que será eliminado en 2003.

7.2. PRECIOS.

El principio de diferenciación en que se basa la manufactura de los productos químicos diversos, que se sustenta en la adopción de innovaciones tecnológicas, supone un mayor nivel de rentabilidad en este sector que en el resto de las industrias químicas más orientadas a la elaboración de materias primas genéricas. Sin embargo, en los últimos años se ha visto un menor nivel de ganancias en el sector lo cual puede sugerir la idea de que el sector se aproxima a una etapa de madurez donde las tasas de crecimiento serán cada vez menos elevadas y tenderán a aproximarse al promedio de la economía.

Un factor que ha incidido en las ganancias del sector es la reducción en los procesos de las materias primas empleadas en el proceso de producción, la cual se ha transferido hacia los productos terminados. En el 2001 la mayor parte de los

segmentos que se incorporan a la industria de los químicos diversos presentaron niveles de rentabilidad bajos, sin embargo, los que se vieron más afectados fueron la producción de plaguicidas y aceites esenciales.

7.3. CRÉDITO.

La industria de los productos diversos recibió 1,886 millones de pesos en créditos por parte del sistema bancario (la participación de la banca de desarrollo en este saldo fue de alrededor de 2%) de acuerdo con información disponible al último día de noviembre del 2001. En esa misma fecha el valor de la cartera vencida se ubicó en 343 millones de pesos, es decir, 18% del crédito recibido.

7.4. ESTRUCTURA INTERNA.

Los productos químicos diversos son manufacturas con altos valor agregado que pueden estar dirigidas a los mercados de consumo final o a otros procesos manufactureros en la forma de materias primas. Los principales insumos empleados en la elaboración de los PQD consisten básicamente en productos químicos intermedios orgánicos e inorgánicos, así como especialidades. En México existen ventajas comparativas en la elaboración de ciertas ramas de la industria petroquímica (en especial dentro de las cadenas productoras de resinas sintéticas y fibras químicas), sin embargo, la mayor parte de las especialidades tienen su origen en importaciones, las que generalmente provienen de los Estados Unidos.

El año 2002 presentará diversos desafíos para la industria productora de químicos diversos, aunque en general predominará una menor demanda provocada por la contracción económica en los Estados Unidos, la cual será más severa durante la primera mitad del año. El efecto adverso de una menor capacidad de compra en el mercado norteamericano será resultado del impresionante volumen de la producción que se exporta a estados Unidos, de acuerdo con la mayoría de los analistas del mercado de productos químicos en EUA, a pesar de que se esperan

incrementos en ventas y ganancias para este año, conviene también tener precaución en torno de los mercados de uso final.

Una contracción en las exportaciones de Estados Unidos (se estima que las compras al exterior de productos químicos durante el 2001 ascenderán a 73 mil millones de dólares, cifra que representa un incremento de 5.5 % con respecto al año previo) afectará principalmente la elaboración de películas y otros materiales para fotografía, catalizadores para procesos químicos y herbicidas e insecticidas, que son los artículos que se destinan a dicho mercado.

El crecimiento en la demanda doméstica permitirá a las ventas de PQD ejercer cierta compensación frente a menores ventas al exterior. De este modo, consideramos que, al menos durante el primer semestre del año, la inercia ascendente en el consumo de los hogares permitirá resultados positivos en artículos destinados a mercados de uso final (tintas, cerillos, etc) y a otras actividades productivas(insumos en la forma de otros productos químicos secundarios, aceites esenciales, etc.)

De acuerdo con los datos presentados se puede observar un alto volumen de importaciones frente a exportaciones que tienen una magnitud significativa esto es debido a que sólo se distribuyen los productos químicos pues son importados de Alemania para su reventa en México, debido a la calidad que mantienen los productos son solicitados y reconocidos en la república por los investigadores ya sea industriales y docentes

En conclusión, la demanda doméstica ejercerá un contrapeso a la reducción en las exportaciones, lo cual adicionado a una recuperación en la demanda externa durante el segundo semestre del 2002 supondría resultados positivos para el sector en el cierre del año.

8. PERFIL EMPRESARIAL

Cual es el propósito básico de la compañía y cual es su orientación.

TABLA 2. PERFIL EMPRESARIAL	
Donde nos encontramos	Hacia donde nos dirigimos
Aun contando con herramientas de gran utilidad no son percibidas por el cliente pues el grado de satisfacción no es el deseable.	Innovación de servicio y distribución.
Los clientes conocen la calidad del producto y son fieles a la marca.	Integración con el cliente como socios comerciales.
La entrega de producto se realiza en 24 hrs LAB.	Uso de la tecnología para servicios innovadores.
Tenemos una gran variedad de productos sin embargo el Stock no es el apropiado pues tenemos faltantes de productos.	Integración de evaluación de faltantes con un indicador de desempeño apoyándose del e-commerce.
Contamos con la mas alta tecnología.	Mejorar el servicio y atención a través de internet por Marrakech.
Precios competitivos.	Mejorar la disponibilidad.
Comunicación con los clientes vía telefónica.	Mayor comunicación vía Internet para tener la disponibilidad en tiempo real.

8.1. ORIENTACIÓN DE EJECUTIVOS (VISIÓN)

La visión se expresa como algo trascendente y posible, no se expresa en cifras que la limiten. Debe de ser retadora, alcanzable y alentadora; solo así se justificara el esfuerzo para llegar al logro. Teniendo en cuenta que las Acciones sin una Visión de Futuro carecen de sentido y las acciones hechas con una Visión de Futuro nos llevan a la realidad que deseamos. Es amplia y detallada, de forma que exprese el que, como, cuando, y el porque. Así cada persona del equipo puede encontrar su lugar trascendental en ella e identificar como puede contribuir.

Esta se formula por los lideres, los lideres escuchan a su equipo, investigan y crean una visión coherente y consistente.

Debe de ser compartida con el equipo y este a su vez debe darle apoyo y establecer un compromiso. La visión se muestra en la tabla 3.

TABLA 3. VISION
Ser el aliado confiable de los clientes proporcionando los materiales y equipos de laboratorio de la Industria Químico Farmacéutica.
ELEMENTOS DE LA VISION.
<p>1. Enfoque al Cliente.</p> <p>1.1 Requerimientos del cliente.</p> <p>1.2 Relación con los clientes.</p> <p>1.3 Proceso de Orden de Compra-Entrega.</p>
<p>2. Liderazgo.</p> <p>2.1 Proceso de Renovación del Negocio</p> <p>2.2 Enfoque</p> <p>2.3 Despliegue y Alineación de Objetivos</p> <p>2.4 Monitoreo y Retroalimentación</p> <p>2.5 Evaluación y Análisis</p>
<p>3. Estructura Organizacional</p> <p>3.1 Trabajo en Equipo</p> <p>3.2 Organización Interfuncional</p> <p>3.3 Reconocimientos</p> <p>3.4 Sistema de Evaluación y Compensación</p> <p>3.5 Administración Ágil</p>
<p>4. Asociados</p> <p>4.1 Valor de los Colaboradores</p> <p>4.2 Relación con Proveedores</p> <p>4.3 Impacto Ambiental</p> <p>4.4 Integración con la Sociedad</p>
<p>5. Arquitectura de la Información</p> <p>5.1 Organización del Área de Trabajo</p> <p>5.2 Sistemas de Rápida Prevención y Corrección</p> <p>5.3 Medición de Desempeño</p> <p>5.4 Reportes del Kaizen</p>
<p>6. Cultura de Mejora</p> <p>6.1 Estandarización</p> <p>6.2 Eliminación de Desperdicios</p> <p>6.3 Desarrollo y Capacitación Tecnológica</p> <p>6.4 Educación</p>

8.2. PROPOSITO (MISIÓN Y VALORES)

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

La misión es un concepto permanente, que da cuenta de la esencia de la empresa, responde al propósito de la organización, es decir cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo.. Clarificando fundamentalmente las áreas en las cuales compete, las áreas en las cuales desea ingresar y las competencias de que dispone para ello, o en algunos casos, las competencias que desea desarrollar para seguir compitiendo, constituye el compromiso o relación con la sociedad.

La misión de un negocio es el propósito fundamental y característico que lo distingue de otros negocios de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones en términos de producto y mercado. La misión es una declaración general y duradera de las intenciones de la compañía. Materializa la filosofía de negocios de quienes toman las decisiones estratégicas, implica la imagen que la compañía busca proyectar, refleja el concepto que tiene la firma de sí misma, e indica las principales áreas de producto o servicio y las principales necesidades de los clientes que la compañía intentará satisfacer.

En pocas palabras, la misión describe el producto, mercado y tecnología de interés especial para el negocio, en una forma que refleja los valores y prioridades propias.

Preguntas:

Si su empresa desapareciera como por arte de magia, ¿cuál sería el hueco que dejaría, lo que nadie más hace?

1. ¿Por qué se fundó la empresa?.
2. ¿En qué negocio, industria, servicio estamos, o a qué nos dedicamos?
3. ¿qué es eso que nunca podría dejar de hacer
4. ¿Cuál es la justificación social de su existencia?
5. ¿cuáles son los valores que verdaderamente le dan significado al trabajo?

- Sentido de pertenencia – compromiso
- Ética
- Servicio
- Eficiencia
- Calidad
- Imagen
- Responsabilidad
- Organización
- Trabajo en equipo
- Seguridad
- Respeto

6. ¿A qué cliente o tipo de cliente nos dirigimos? (mercado objetivo)

7. ¿Cómo nos diferenciaremos de la competencia? (ventaja competitiva)
Sobretudo para determinar la ventaja competitiva de la empresa (en qué se va a diferenciar de las demás, qué ofrece que otros no lo hacen). También se evalúa la rivalidad en el sector (competencia directa, indirecta, potencial).

Fuerzas + Oportunidades = VENTAJA COMPETITIVA

8. ¿Cómo trabaja su institución: hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a sus objetivos?

9. ¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción?

10. ¿Para quién trabaja su institución?

11. ¿Por qué hace lo que hace?

12. ¿Dónde queremos estar?

13. Necesidad final que satisfacemos.

14. Especificar metas de clientes y mercados

15. Identificación de los principales productos/servicios

16. Especificar el dominio geográfico

17. Identificar la tecnología base o el eje tecnológico.

18. La expresión del compromiso para sobrevivir, crecer y obtener ganancias

19. Identificación de la imagen pública deseada.

Las compañías con éxito continuamente están formulándose y respondiendo estas preguntas en forma cuidadosa y a cabalidad.

Por lo general su misión o propósito específico está claro en un principio. Sin embargo, en el transcurso del tiempo, algunos creativos pueden perder el interés, o bien su posición ante cambios por las condiciones del mercado; o su objetividad conforme crece la organización y agrega nuevos productos y mercados.

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuales desechar.

Al igual que los seres vivos las organizaciones pasan por diferentes estadios en su desarrollo, desde la gestación, la constitución o nacimiento, crecimiento/ desarrollo, madurez, crisis y eventualmente su desaparición.

Por lo que el proceso de conformación de la misión y de la visión debe resultar de un replanteo crítico de su funcionamiento y propósitos, en cada uno de los estadios y sobretodo en las crisis.

La única manera de hacerlo es con el ejemplo vivo de esos valores por parte de los líderes de la organización. Primero, está la realidad y después, los valores; de otra manera, a la larga, solo tendremos ideologías falsificadoras de la realidad. Los valores se muestran en la tabla 4.

TABLA 4. NUESTROS VALORES SON:
<ul style="list-style-type: none">- Honestidad- Lealtad- Confianza.- Integridad- Respeto- Responsabilidad- Actitud de servicio.

Si no hay suficiente coincidencia entre la misión de la organización, sus capacidades y las demandas del entorno, entonces estaremos frente a una organización que desconoce su real utilidad. Por el contrario, un claro sentido de lo que es la misión, permite guiar las decisiones sobre qué oportunidades y amenazas considerar, y cuales desechar.

TABLA 5. MISION
<p>Dar servicio oportuno, eficiente y de calidad vía telefónica a través de la innovación constante y la atención personalizada de nuestros personal de Ventas.</p>
<p>A través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal capacitado y comprometido - Garantizar el autosostenimiento del Servicio. - Actitud de servicio hacia nuestros clientes externos e internos - Respeto hacia nuestros compañeros y personal de nuestra compañía - Vivir y sentir intensamente nuestros valores y los de la compañía - Buscar el mejor ambiente de trabajo y el desarrollo de nuestro personal . - Comunicar a toda la compañía los avances. - Alcanzar siempre nuestros objetivos
EVALUACIÓN DE LA MISION
<p>En principio esta visión de futuro debe contemplar estos aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Describir lo que la organización debería ser en el futuro, sus valores y responsabilidades 2. Que exprese el que-hacer fundamental. Se recomienda iniciar con un verbo en infinitivo. 3. Que sea trascendente y duradera. 4. Que sea inspiradora. 5. Que sea sencilla y comprensible. 6. Que indique la repercusión o beneficio social. 7. Especificar metas de clientes y mercados 8. Identificación de los principales productos/servicios 9. Especificar el dominio geográfico 10. Identificar la tecnología base o el eje tecnológico. 11. La expresión del compromiso para sobrevivir, crecer y obtener ganancias 12. Especificar de los elementos claves en la filosofía de la empresa. 13. Identificación del auto-concepto de la empresa. 14. Identificación de la imagen pública deseada.

9. OBJETIVOS PRINCIPALES E INTENCIÓN ESTRATÉGICA

La empresa está preparada para dar una satisfacción completa a los clientes, por medio de procedimientos efectivos para utilizar la información de los clientes, en respuestas inmediatas de mejoramiento de calidad, costo, entregas, ya que los equipos de diseño de servicio están involucrados con esta información proveniente del cliente.

La empresa tiene un sistema para obtener información del cliente y esta información es utilizada en forma sistemática por los equipos de diseño del servicio, podemos realizar un diagnostico siguiendo la guía que viene en la tabla 6.

9.1. ENFOQUE AL CLIENTE

La empresa cuenta con sistemas y métodos orientados hacia el mercado, tales como:

- Retroalimentación y análisis sistemático de la satisfacción del cliente.
- Indicadores de satisfacción del cliente (costo, entregas, quejas, etc.)
- Sistemas de monitoreo (MKT) de gustos, necesidades, etc., de los mercados nacional y exportación.

TABLA 6 GUIA PARA EL DIAGNOSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE				
Área Clave	Enfoque al Cliente	Punto de Control	Requerimientos del cliente.	
Preguntas para diagnóstico	¿Se tiene una orientación hacia el mercado, por ejemplo, la retroalimentación del cliente es utilizada para definir los requerimientos de calidad, costo y entrega de productos?			
	¿La información de satisfacción del cliente es recolectada y analizada en forma sistemática?			
¿La compañía se anticipa en forma sistemática a lo que deleitará al cliente?				
Tabla de avances				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
No existe un sistema	Inicio	Desarrollo	Maduración	Excelencia
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia el producto. • Las quejas del cliente son ignoradas; los que se quejan "son los culpables hasta demostrar lo contrario". • No se tiene registros de la retroalimentación del cliente. • Frecuentemente hay problemas para cumplir con los requerimientos del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente está basada solamente en requerimientos explícitos. • Periódicamente no se cumplen con los requerimientos del cliente. • Pocas personas en la planta saben lo que el cliente necesita. 	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente se mide considerando los requerimientos explícitos y no explícitos del cliente. • Se obtiene información en forma sistemática de la información del cliente. • La información del cliente es la que guía las mejoras en calidad, costo y entregas. • Los requerimientos explícitos del cliente son satisfechos pero los no explícitos no se cumplen siempre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se cumplen los requerimientos explícitos y no explícitos pero todavía no se deleita al cliente. • El sistema para obtener información del cliente esta estandarizado y completamente implantado. • Se tienen esfuerzos para aumentar la flexibilidad y la velocidad de respuesta de todos los niveles. • Prácticamente todos en la planta saben lo que su cliente necesita. 	<ul style="list-style-type: none"> • En todos los sistemas los estándares de operación son mejorados continuamente basados en los requerimientos de los clientes. • Se tiene la reputación establecida de ser un proveedor que tiene la orientación al cliente con productos de calidad. • Se deleita al cliente en forma periódica al anticiparse con los requerimientos latentes.

TABLA 6 GUIA PARA EL DIAGNOSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE (CONTINUACION)

Tabla de avances				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
No existe un sistema	Inicio	Desarrollo	Maduración	Excelencia
<ul style="list-style-type: none"> No se tiene establecida una política de calidad. La calidad se define como lo que se vende. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema básico de calidad ha sido establecido en papel; la calidad se define "como lo que no nos devuelven". 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de calidad se ha iniciado; la compañía cumple con el sistema propio de calidad; la calidad se define por AQL. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de calidad esta en proceso de mejora pero la calidad se define por los AQL. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de calidad se encuentra en proceso de mejora y la calidad se define por cero defectos.
<ul style="list-style-type: none"> No se mide sistemáticamente la satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Se puede pasar una evaluación ISO9000 en papel. 	<ul style="list-style-type: none"> La compañía pasa una auditoria en papel y en sitio de ISO9000. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mide la satisfacción del cliente basada en los requerimientos explícitos, no explícitos y latentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Se mide la satisfacción del cliente basada en los requerimientos explícitos, no explícitos y latentes.

9.2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Es tener el conocimiento y las oportunidades para evaluar y mejorar el servicio que ofrecemos a los clientes (internos y externos). Identificando quiénes son nuestros clientes y cuáles son sus necesidades. Esto lo podemos ver en la tabla 7. Involucrando al equipo de trabajo en buscar maneras de mejorar el servicio que ofrecen a su cliente (interno y externo). Un área de trabajo es rentable y se mantiene en la compañía proporcionando a los clientes los productos y servicios de calidad que requieren, a tiempo, siempre. Esto se logra si el supervisor aplica los siguientes principios:

- Se diseña una tabla de satisfacción del cliente para determinar el nivel de satisfacción de éste, y determinar sus necesidades.
- Se realiza una lista de todos los clientes internos del área de trabajo y se determina qué departamentos, equipos o personas reciben productos, servicios o información de tu Area de Trabajo.

- Se realizan reuniones con cada cliente para discutir sus necesidades y las maneras en que se puede mejorar el servicio. Se debe poner de acuerdo sobre las mediciones para determinar el grado de satisfacción del cliente. Los miembros del área de trabajo también necesitan reunirse con el cliente para desarrollar un mejor entendimiento de sus necesidades.
- Se manifiesta una actitud positiva hacia los clientes
- El líder pone el ejemplo de tal manera que los miembros del equipo sean positivos hacia los clientes.
- Se comunica el punto de vista de los clientes hacia el equipo.
- Se monitorea el nivel de satisfacción del cliente
- Se obtiene retroalimentación frecuente de los clientes y se discuten las maneras de mejorar los servicios, se involucra al equipo y se les comunica la retroalimentación del cliente.
- Se hace referencia al diagrama de relación Cliente-Proveedor y pon en una lista a todos los clientes, internos y externos.

TABLA 7. OBJETIVOS PRINCIPALES E INTENCION ESTRATEGICA
Objetivos.
Disminuir errores de facturación. Evitar reprocesos en devoluciones, cancelaciones y refacturaciones. Trabajo y responsabilidad de equipo Elaborar y establecer mediciones de desempeño que califiquen al equipo y a cada individuo de forma permanente Cumplir con las expectativas del cliente
Intención Estratégica.
Ser el aliado confiable de los clientes derivado del servicio ofrecido y como consecuencia incrementar el volumen de ventas para hacer rentable el negocio.

9.3. DETERMINA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La existencia del área de trabajo no está determinada por tu producto o servicio, sino por el grado de satisfacción de tu cliente (interno y externo). La relación se puede ver en la tabla 8.

Como administrador del área de trabajo, es esencial reunirse regularmente con los clientes y solicitarles que completen la encuesta de satisfacción del cliente, de tal manera que el área de trabajo pueda mejorar su servicio. Recuerde, el siguiente proceso, turno o departamento es el cliente interno. Se usa tu diagrama de relación cliente-proveedor para identificar a los 'clientes'. La tabla 8 puede servir como un ejemplo de encuesta. Se hace del conocimiento de los miembros del equipo, los puntos de vista del cliente, se exhiben visualmente y los miembros se involucran en encontrar maneras de mejorar el servicio del área de trabajo.

TABLA 8 GUIA PARA EL DIAGNOSTICO DE LA RELACION CON EL CLIENTE				
Area Clave	Enfoque al Cliente	Punto de Control	Relación con el cliente.	
Preguntas para diagnóstico	¿tiene la compañía establecidos procedimientos efectivos para obtener y utilizar la información de los clientes para mejorar la calidad, el costo y las entregas?			
	¿Ha establecido la compañía procedimientos efectivos para monitorear sistemáticamente la satisfacción del cliente? ¿Existe algún sistema para obtener retroalimentación del cliente y que los equipos empleen efectivamente esta información? ¿Están los colaboradores facultados para anticipar las necesidades del cliente y tomar acciones correctivas?			
Tabla de avances				
Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
No existe un sistema	Inicio	Desarrollo	Maduración	Excelencia
<ul style="list-style-type: none"> En la EMPRESA no existe ningún sistema para manejar las relaciones con los clientes. La orientación al mercado es totalmente al producto, se asume que a los clientes solo les interesa el precio y no la calidad o el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> La orientación es fuerte todavía hacia el producto, pero la alta administración inicia un proceso de acercamiento o hacia el cliente, quien es visto como alguien que se interesa en costo, calidad entrega y servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Se han establecido fuertes lazos con los clientes y existe una orientación al mercado. Después de la venta el área de servicio apoya al disfrute del cliente con el producto e identifica diferencias entre el diseño de producto y las necesidades del cliente. En algunos casos selectos grupos de colaboradores son invitados a participar en el proceso de conocer la opinión del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> El enfoque al mercado enfatiza los elementos del servicio en todos los productos. Se tiene retroalimentación de los productos en el campo para que los diseñadores del producto se aseguren que el producto satisface las necesidades del cliente. Los colaboradores participan en el diseño y la implantación de mejoras a los sistemas de retroalimentación de las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Los lazos con el cliente son fuertes; existe un refinado sistema de interacción y retroalimentación con el cliente que ha sido desarrollado por los colaboradores y este es continuamente mejorado. Consistentemente hay una anticipación a las necesidades del cliente. El servicio post venta asegura el deleite del cliente. Existe un centro de orientación y apoyo a los usuarios para la correcta aplicación e instalación de producto.

¿Cómo preparar la comunicación visual?

Se requieren considerar los siguientes principios:

- Los diagramas deben ser grandes, simples y fáciles de leer.
- La información debe ser visible a larga distancia y gráfica.

- La información debe ir dirigida al equipo y no a los individuos.
- La información debe tener mucho significado y ser relevante para el equipo.
- La información debe ser motivadora y positiva (por ejemplo: indicar asistencia, no ausentismo).
- La información en un diagrama debe ser lo más simple posible, quizás sólo enfocándose a una cosa importante, de manera que todos los integrantes del equipo la puedan entender de un vistazo.
- La responsabilidad para actualizar la información debe ser compartida.
- Siempre se usa la palabra "NOSOTROS" no "YO".
- Se le explica al equipo cómo leer las gráficas y se verifica que hayan entendido.
- Se discute la información diariamente con el equipo.
- Es mejor usar gráficas y líneas, no palabras.
- Se usa la información en un contexto positivo para estimular el aprendizaje.

En la figura 4 se usan como indicadores de desempeño gráficas de seguimiento como:

C: Calidad (tasa porcentual de defectos, o número de quejas del cliente, etc.).

C: Efectividad en Servicio, Costos por factura (por ciento de energía conservada, etc.).

S: Servicio/Tiempo de Ciclo (entregas a tiempo, incremento en la rotación de inventarios, etc.).

S: Seguridad (número de días sin accidentes, etc.).

M: Moral (número de sugerencias de mejora, asistencia, etc.).

Información Visual

Ejemplo de un área para reuniones en el área de trabajo.

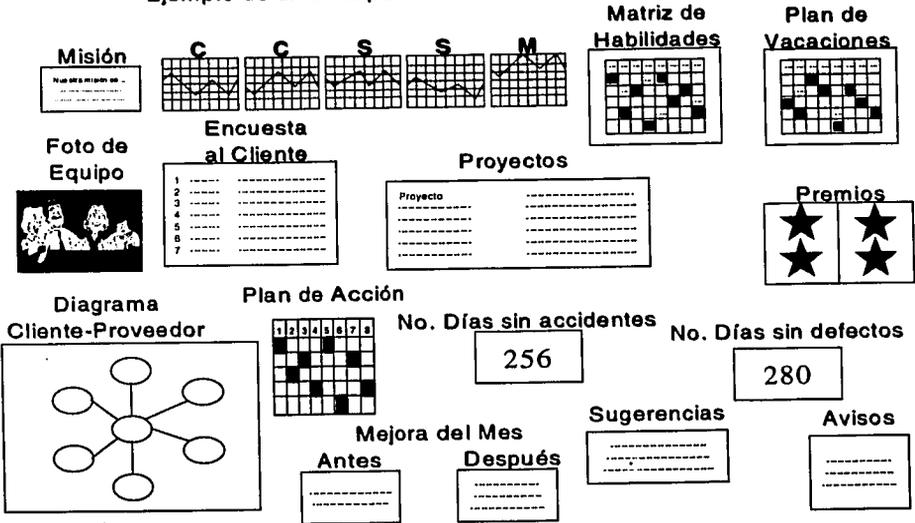


FIGURA 4

9.4. CRITERIOS DE MEDICION

- ¿Es importante la medición?
- ¿Los empleados se relacionarán con la información?
- ¿Los datos están disponibles al menos cada semana?
- ¿Esta medición tendrá un impacto significativo en el equipo/departamento/sección?
- ¿La medición es fácil de obtener?
- Si el obtener la medición tarda más de 15 minutos por día, pudiera no valer la pena.
- Utiliza datos exactos tanto como se pueda.

- Diseña un sistema automático de recolección de datos, por ejemplo instala medidores simples para registrar las unidades o el volumen donde la información puede ser extraída diariamente por cualquier integrante del equipo.
- ¿Los empleados comprenderán los indicadores?
- Manténlo simple, usa gráficas y números.
- Usa unidades de producción en lugar de porcentajes.
- Manténlo a la vista.
- Explica la medición y verifica que se haya entendido.
- ¿La medición es expuesta en términos positivos?

9.5. VERIFICACION DE INDICADORES DE MEDICION

Se mide lo positivo.

- Se mide asistencia lugar de ausentismo.
- Se reporta eficiencia en lugar de desperdicios.
- Se mide entregas a tiempo en lugar de atrasos.
- El equipo se enfoca a la meta, no en evitar errores

Se mide lo que es relevante

- No se le puede pedir a los colaboradores que hagan su mejor esfuerzo y dejarlos pensar que eso será suficiente. Los integrantes del equipo deben saber cómo están haciendo las cosas y dónde pueden mejorar.

Se hace que los resultados sean visibles

- El líder debe ser confiable y realista en sus mediciones. Una vez que se sabe cómo está trabajando cada quien, se comparte la información y publica a la vista. La gente es competitiva por naturaleza, ellos desean hacer un buen trabajo y quieren saber cómo se están desempeñando.

Se debe mantener en aumento el nivel de aceptación del desempeño

- Una vez que las metas del equipo se han alcanzado, se tiene que mantener en aumento la visión del equipo. Si el equipo no se está mejorando a sí mismo consistentemente, alguien los superará. Las metas deben ser retadoras pero alcanzables para ser motivadoras.

El líder limita el número de metas

- Si el líder les da al equipo muchas cosas en qué concentrarse, ellos no podrán concentrarse en nada. El líder No debe establecer más de cinco metas. (Pocas y vitales - concepto del 80% - 20%).
- Las metas o las mejoras del área de trabajo se logran sólo si son incluidas dentro de un plan de acción, en la tabla 9 se muestran algunas soluciones de conflictos con el personal al empezar a trabajar en el área de trabajo. El ciclo de Planear-Hacer-Verificar-Actuar con mejora continua se activa con un plan de acción. Es esencial incluir el principio de las 5W1H (del inglés Who, What, Where, When, Why, How) durante la planeación.

¿QUIÉN?

¿QUÉ?

¿DÓNDE?

¿CUÁNDO?

¿POR QUÉ?

¿CÓMO?

Estos criterios son incluidos dentro de la hoja del plan de acción. Esta hoja debe ser ampliada para que la puedan ver todos los integrantes del equipo.

TABLA 9. GUÍA PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS AL EMPEZAR LAS ÁREAS DE TRABAJO	
PROBLEMA	ESTIMULACION DE IDEAS COMO POSIBLES SOLUCIONES
1. El equipo está escéptico, el trabajo activo en contra del concepto de reuniones de equipo.	Se establece la importancia del trabajo en equipo preguntando: "¿Hay alguien en este equipo cuyo trabajo afecte al tuyo?" ó "¿Hay alguien en este grupo que si no hace su trabajo afecta como ven otros a este grupo?" "¿Hay alguien en este grupo cuyos resultados te afectan?" Una vez que se le haya convencido al grupo de aceptar que dependen unos de otros hazles notar que el 70% de la gente en las compañías de clase mundial trabajan en equipo.
2. Escasa participación de los individuos en las actividades de equipo y reuniones.	Se les involucra, haciendo preguntas y sugerencias, se les muestra que el líder valora sus aportaciones y su involucramiento.
3. Un individuo dominante el cual es negativo.	El líder identificará la causa tolerando sus preocupaciones, tratando de luchar con el problema y no con la persona. Se enfoca la reunión de equipo hacia temas constructivos, se le pide que haga contribuciones positivas. Se platica con él en privado para señalar los resultados de su comportamiento en el equipo.
4. Un individuo participa pero dificulta la contribución de otros.	Se le escucha y se le deja en claro que se valoran las aportaciones de todos, la importancia que tiene para todos participar, que él y la participación lleva a tener un sentido de pertenencia, facultamiento (empowerment) y a la existencia del equipo.
5. Tamaño del equipo demasiado grande para tener reuniones efectivas.	Si el equipo es más grande que 15 personas se vuelve difícil involucrar efectivamente a todos los integrantes del equipo se comenta esto con el jefe inmediato para llegar a la formación de dos o mas grupos auto dirigidos.
6. No todo el equipo trabaja en el área	Se observa al equipo y se determina si la forma actual de trabajo es la mejor. Se habla con el jefe inmediato y se sugiere formas de mejorar la distribución del personal.
7. Los individuos piensan que no necesitan trabajar en equipo	Se les hacen preguntas para establecer en sus mentes el hecho de que no están trabajando solos. Ayudando a entender el valor de trabajo en equipo y el beneficio para ellos.
8. El equipo piensa que no hay tiempo para reuniones.	Se demuestra la mejora en el desempeño y la productividad resultante de la planeación que se lleva en juntas de equipo. Se explica que si todos participan y ayudan a las reuniones de equipo estas ahorrarán tiempo y darán resultado en un mejor uso del tiempo.
9. Falta apoyo por parte de tu jefe inmediato para las juntas de tu equipo.	Se discute esto con el jefe inmediato, se le solicita apoyo, se le señala lo que se quiere lograr con las juntas de equipo y se demuestra que las juntas de equipo si funcionan.

10. AMBIENTE EXTERNO PRESENTE Y FUTURO

10.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

Integración comercial con América del Norte.

Las negociaciones del TLCAN favorecieron al sector mexicano de PQD, esto ha incrementado el volumen de exportaciones al tiempo que fortalece los incentivos para que las empresas extranjeras inviertan en el país. A este factor se atribuye el elevado volumen de exportaciones de materiales fotográficos.

Vinculación con mercados. La alta diversificación en las ventas de los PQD que consiste en abastecer distintos mercados tanto en términos sectoriales como regionales supone una mejor posición para enfrentar la eventualidad volatibilidad dentro de la actividad económica general.

Escasa innovación tecnológica. Una de las principales desventajas que enfrenta el sector de PQD es una relevante baja generación de innovación. En esta industria los esfuerzos por desarrollar nuevos productos se reducen básicamente a procesos de copia o adaptación de productos ya existentes en el mercado, en tanto que las innovaciones tecnológicas son generalmente adquiridas en el exterior.

La Investigación y desarrollo en México ha tenido una participación en los productos químicos del 30% aproximadamente (participación hasta 1998) por extranjeros:

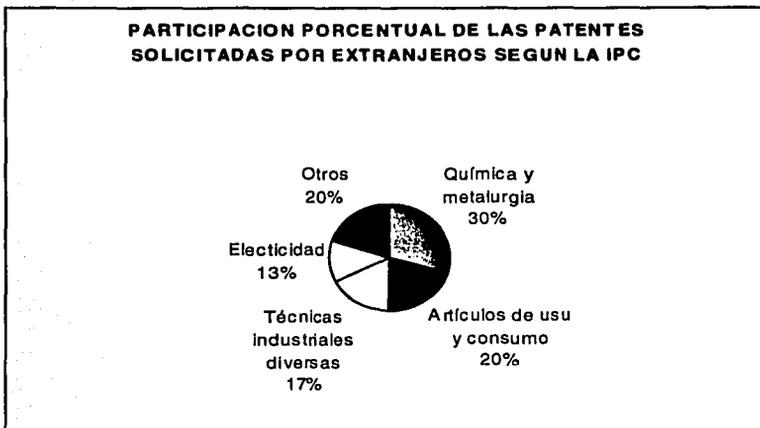


FIGURA 5.

Elevada penetración de importaciones. La superioridad técnica de las especialidades químicas importadas implica una de las principales amenazas para los pequeños y medianos productores mexicanos.

Deficiencias en el suministro de materias primas. Existen limitaciones en la producción de materias primas, lo cual dificulta el desarrollo de las cadenas productivas y obliga a las empresas a adquirir insumos de origen importado, por ejemplo sobresale el caos de los principios activos de los agroquímicos.

10.2. VENTAJAS COMPETITIVAS.

Desarrollo de nuevos productos. La producción de PQD a escala mundial sobresale por la continua innovación en tecnología de procesos y productos. El diseño de productos que se ajusten a las exigencias tecnológicas de mercados altamente dinámicos implica también sujetarse a las cada vez mayores restricciones ambientales

Para el Area Química el departamento de investigación y desarrollo se encuentra en Alemania por lo que sus innovaciones se encuentran registradas allá, cabe señalar que sus últimas aplicaciones que son de protección al ambiente como lo es eliminar del mercado los productos que son dañinos al cuerpo humano como por ejemplo la mezcla crómica que puede causar cáncer, esta ha sido sustituida por el producto " Extran" que tiene la misma aplicación y función sin ser dañina al ser humano del cual se mantiene en secreto la fórmula y contenido a gran detalle para evitar imitaciones en México.

Aumento de valor agregado.

En productos de alto valor agregado se percibe una tendencia a incrementar el servicio de asesoría y mantenimiento posventa. Al recibir una atención personalizada, el consumidor optimará las propiedades de los nuevos productos, adicionalmente las empresas tendrán la oportunidad de monitorear de un modo más cercano las necesidades de sus clientes. La personalización en la atención a los clientes viene asociada a una búsqueda de nichos de mercado para productos con mayores precios, lo que a su vez se traduce en incremento en los ingresos de ventas.

Incremento en inversiones externas.

La madurez de algunos mercados que ha conducido a la reducción en los márgenes de rentabilidad y el incremento en los costos de materias primas han generado preocupación en la industria química de los Estados Unidos. En este sentido, cabe prever que ante una situación de crecimiento limitado las empresas dirijan su atención hacia países con mayores de crecimientos potenciales, en los que adicionalmente podrían encontrar menores costos de producción vía mano de obra barata o bajas restricciones en términos de regulación ambiental.

Distinción en el mercado.

Búsqueda de certificación constante de empresas reconocidas a nivel mundial como ISO 9000, FDA, etc.

Formación de expertos.

El Area Química ha formado grupos de expertos que reconocen a fondo el producto así como el mercado y técnicas de comercialización.

Servicio integral.

Debido a la diversidad de productos que maneja, la marca es identificada en los medios industriales a lo que da como consecuencia el ofrecimiento integral de la amplia gama de productos.

Tendencia hacia la comercialización.

Ante la dificultad para establecer una competencia efectiva contra productos elaborados por empresas fuertes, sean extranjeras o mexicanas, El Area Química ha sustituido la producción por la simple comercialización de otras marcas adquiridas recientemente.

Sin embargo y una vez hechas las consideraciones generales enfocaremos la atención a los puntos abajo mencionados.

TABLA 10. AMBIENTE EXTERNO PRESENTE Y FUTURO AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Economía estable	Caída de la producción de la industria nacional
Aumento de valor agregado	Competencia agresiva
Certificación de la Empresa	Servicio deficiente
Comercialización de otras marcas	Desabasto de Producto
Sistemas informáticos comerciales	Precio alto por importación

11. AMBIENTE INTERNO

Cuando se establece el área de trabajo, es esencial comprometer al equipo en las siguientes tareas:

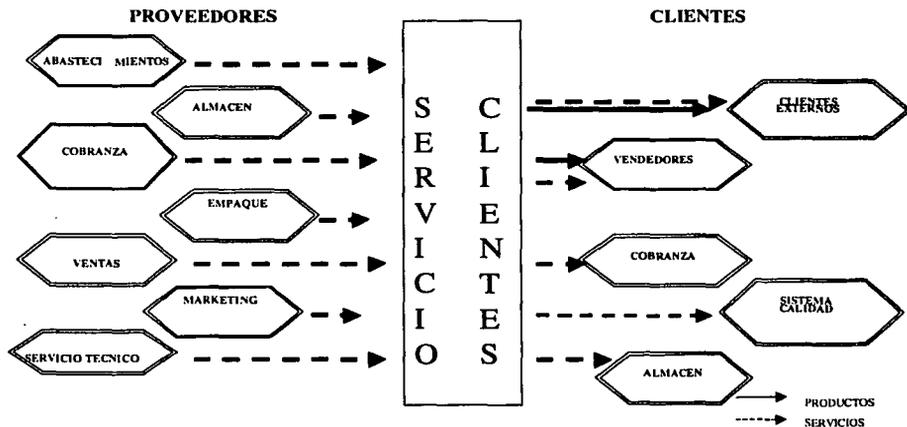
- Se define una relación del área de trabajo listando a la gente, equipo, activos, clientes y proveedores.
- Se dibuja un diagrama de relación cliente-proveedor indicando a todos los clientes internos y externos del área de trabajo.
- Se desarrollan las reglas del equipo (encadenadas a la visión, misión, valores y metas de la organización).
- Se desarrollan juntos el enunciado de la misión del área de trabajo (manifiesto de su propósito)
- Se clarifican los objetivos y estándares de desempeño del área de trabajo con el superior, discutir esto con el equipo y exhibirlo visualmente.
- Se compromete al equipo en planear la acción y se pone de acuerdo en el quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo (5W1H del inglés Who, What, When, Where, Why, How).
- Asegurarse de que sus planes de desempeño y acción estén a la vista y sean fáciles de leer por todos los miembros del equipo (área de trabajo).
- Seguir el método de Planear-Hacer-Verificar-Actuar, para medir, actualizar y mejorar el desempeño de tu negocio enfocándose a calidad, costo, servicio (velocidad), seguridad y moral (CCSSM).
- Reúnanse regularmente con los integrantes del equipo, proveedores, clientes y jefe para revisar el desempeño.
- Celebren con el equipo cuando hayan alcanzado las metas/resultados de desempeño esperados.

TABLA 11 AMBIENTE INTERNO FORTALEZAS Y DEBILIDADES	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Personal con experiencia	Falta de comunicación
Personal con actitud	Competencia agresiva
Sistema de calidad	Sobre carga de trabajo
Personal comprometidos con la empresa	Desabasto de Producto
Sistemas informáticos	Clima laboral

12. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Para comprender mejor las relaciones entre los clientes - proveedores y poder

FIGURA 7. DIAGRAMA CLIENTE PROVEEDOR



diseñar una estrategia alternativa es necesario definir estas en un diagrama esto se puede ver en la figura 7. Además se muestra en la tabla 12 el desarrollo detallado de las estrategias alternativas.

TABLA 12. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS		
ESTRATEGIA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CONDICIONANTES
Revisión y verificación a detalle de los procedimientos operativos y generales de servicio a clientes.	Involucrar a ventas en la facturación, y la administración de la base de clientes.	Verificación de precios en contratos (ventas) en sistema, así como la política de precios bien definida.
Confirmar con anticipación la facturación de los productos que se encuentren en surtido, con el cliente y representante.	Controlar las existencias y los datos de atención al cliente.	Reprocesos en devoluciones, cancelaciones y refacturaciones
Motivar al personal de ventas en lograr la participación activa de los clientes.	Trabajo en equipo mediante la comunicación eficiente y constante de sus pendientes así como de los requerimientos del cliente.	Clima laboral involucramiento de las gerencias.
Diseño de medidores con la participación de costos, compras, controlling y los departamentos que manejan la información del área.	Medidores de desempeño que son clave para la operación del negocio.	Flujo de información eficiente y relevante.
Integrar y optimizar el flujo de productos entre proveedor, almacenes y cliente en un proceso de mejora continua.	Cumplir con lo que pactamos en los contratos de venta para mantener la imagen de la empresa.	Eficiencia de marketing del pronostico de la demanda.

13. EVALUACION Y ELECCION DE ESTRATEGIAS

Las actividades que dan Valor Agregado son todas aquellas actividades que van transformando el producto y todas aquellas que el Cliente aprecia y esta **DISPUERTO** a pagar por ellas.

Avidades de no valor agregado.

Aquellas operaciones o actividades que consumen tiempo y recursos, pero que no agregan valor al producto, las cuales el cliente no está dispuesto a pagar por ellas.

FIGURA 8 ACTIVIDADES QUE NO AGREGAN VALOR

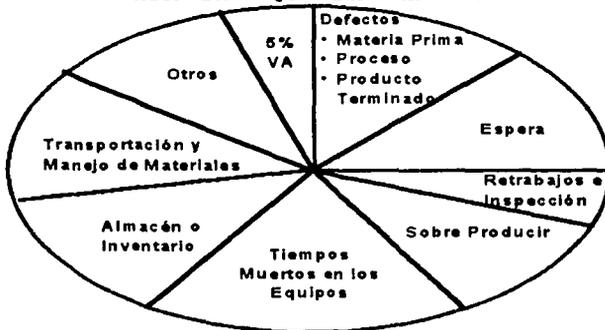


FIGURA 9 VENTANA DEL VALOR AGREGADO

		Sí	No
Necesaria?	Sí	Mejorarla (cuando sea posible)	Minimizarla
	No	Venderla al Cliente	Eliminarla

Siempre hemos puesto nuestra atención en las actividades de Valor Agregado.



Pero en el enfoque actual esta cambiando y nos enseña que tenemos que cambiar de paradigma y poner nuestra atención en las actividades que No Agregan Valor.

13.1. EVALUACION DE ESTRATEGIAS

En el Proceso de Conversión de Metas del área Química en Líneas de Productos, Microbiología, Analítica Móvil, Reactivos, Cromatografía, Equipos, Materia Prima es necesario evaluar cada estrategia.

TABLA 13. EVALUACION DE ESTRATEGIAS	
ESTRATEGIA	PUUEDE SER DESARROLLADO
Integrar y optimizar el flujo de productos entre proveedor, almacén y cliente en un proceso de mejora continua.	Se establecerá comunicación continua con los jefes de cada departamento a fin de optimizar cada área en beneficio de todos, se pueden establecer medidores de desempeño para evaluar a los departamentos involucrados.
Confirmar con anticipación la facturación de los productos que se encuentren en surtido, con el cliente y representante	Con ayuda del reporte de pedidos pendientes por surtir se podrá tener un listado de manera rápida para que de tener alguna factura se verifique rápidamente a que pedido corresponde no obstante de haber alguna duda con el respecto podrá comunicarse con el cliente para aclaración.
Involucrar al personal de ventas en el seguimiento mediante la comunicación constante.	Se mantendrá retro alimentación e informará a toda el área correspondiente mediante el uso de pizarrones apoyados con el reporte de pedido pendientes
Diseño de medidores con la participación de costos, compras, controlling, y otros departamentos que manejan información administrativa del departamento.	Es necesaria la creación de medidores que informen lo relacionado a el servicio a clientes evaluando los errores, por lo que se solicitarán los siguientes: NC por representante y/o analista de SAC, Grado de servicio, entrega de documentos a almacén,
Integrar y optimizar el flujo de productos entre proveedor , almacén y cliente en un proceso de mejora continua.	Crear el compromiso en ambos departamentos (amacen-servicio a clientes)de cumplir la importación en los tiempo y mediante el medidor de desempeño para facturar fuera de sistema .

Se pueden evaluar las estrategias, siguiendo los lineamientos que se listan a continuación.

a. Se identifican las Facetas

b. Se seleccionan los problemas.

c. Se establecer las Mediciones

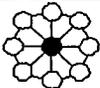
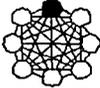
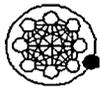
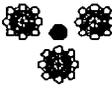
- Se cuantifican las Oportunidades
- Se establecen las Metas
- Se acompleta la oportunidad de mejora
- Se calendariza la Mejora
- Se buscan las Mejores Prácticas
- Se programan cursos de Entrenamiento
- "¿Qué está deteniendo el desempeño en esta área?"
- "¿Cómo se puede mejorar el desempeño en esta área?"
- "¿En dónde está el problema en esta área?"
- Grado de Riesgo
- Se evalúa la disponibilidad de los Recursos
- Se establece el Grado de Control
- Se consultan Temas de Negocios Relacionados
- Se verifica la Facilidad de Implantación.

14. PLANEACION DE MEDIANO Y CORTO PLAZO, INSTRUMENTACIÓN MEDIANTE LA REINGENIERÍA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

14.1. LIDERAZGO Y CONTROL.

Históricamente las reuniones han causado tropiezos, porque muchas reuniones son improductivas y opacas. Pero éstas tienen un lugar y un alto potencial en

TABLA 14 ETAPAS DE EVOLUCION DE LOS EQUIPOS

Etapa	Dibujo	Jefe	Colaboradores	Enfoque
0		<ul style="list-style-type: none"> • Controla y Supervisa • Dice el Qué y todos los Cómo's • Cero Desarrollo de Colaboradores • Asigna Trabajo Individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Dime cómo lo hago • Poco o Nulo Desarrollo • Sólo hace su trabajo • Objetivos Individuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer mi trabajo • No me siento ni soy responsable de los resultados del Negocio
1		<ul style="list-style-type: none"> • Controla y Supervisa • Dice el Qué y todos los Cómo's y el Porqué de las cosas • Objetivos de Equipo • Poca Capacitación de los Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo puedo Mejorar mi desempeño • Poca capacitación de algunos de los colaboradores • Objetivos de Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de mi equipo • Resultados de Corto Plazo • Veo mi contribución en los resultados del área
2		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla • Dice el Qué y el Porqué y la mayoría de los Cómo's • Objetivos de Equipo • Capacitación de todos los Colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo podemos mejorar Nuestro Desempeño • Capacitación en habilidades para mejorar su trabajo • Objetivos de Equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de Nuestra Área • Resultados de Corto Plazo • Veo nuestra influencia en los resultados de nuestra área
3		<ul style="list-style-type: none"> • Dirige y Apoya • Dice el Qué y el Porqué y muy pocos Cómo's • Desarrollo para algunos Colaboradores • Satisface Clientes • Desarrolla Proveedores • Maneja relaciones hacia arriba 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo podemos mejorar Nuestro Desempeño como Equipo • Desarrollo para mejorar mi desempeño • Participa en mejoras a los procedimientos de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de Corto y Mediano Plazo de Nuestra Área • Veo nuestra contribución en los resultados del Negocio
4		<ul style="list-style-type: none"> • Dirige y Apoya • Dice el Qué y el Porqué y casi ningún Cómo • Desarrollo Planeado para todos los colaboradores • Maneja varios equipos • Satisface Clientes • Desarrolla Proveedores • Maneja relaciones hacia arriba 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo podemos mejorar el desempeño del Negocio • Desarrollo para mejorar nuestro desempeño • Participa sistemáticamente en las mejoras del área 	<ul style="list-style-type: none"> • Participamos activa y sistemáticamente para mejorar los resultados del Negocio

negocios pequeños y grandes. Las reuniones "buenas" pueden incrementar su efectividad y el servicio al cliente, pero debemos encauzar nuestros esfuerzos no solo a tener reuniones sino el esfuerzo de la organización de estar enfocada a su evolución junto con los equipos de trabajo de acuerdo al liderazgo ejercido y el control. En la tabla 14 podemos ver las etapas de evolución de los equipos de trabajo.

14.2. EMPOWERMENT Ó FACULTAMIENTO.

Los equipos están formados por integrantes con un conocimiento valioso, habilidades y experiencia que contribuyen a la organización. Algunos líderes manejan a sus colaboradores de una manera rígida y raras veces se benefician de la riqueza de la experiencia y creatividad de ellos. Los supervisores efectivos facultan a sus equipos dándoles dirección, apoyo y oportunidades, de manera gráfica se muestra en la figura 10. Por lo tanto, los equipos se sienten responsables de su desempeño y manifiestan más iniciativa, empuje y responsabilidad.



FIGURA 10.

La actitud y estilo de liderazgo tienen un efecto directo en el nivel de desempeño del equipo.

TABLA 15. EVOLUCION DE LA SUPERVISION,	
SUPERVISOR TRADICIONAL.	SUPERVISOR EFECTIVO.
<ul style="list-style-type: none"> • Cree que el equipo es flojo y por lo tanto actúa de manera autócrata. • Se resiste a nuevas ideas y al cambio. • Controla a la gente rígidamente. • Rara vez da retroalimentación o reconocimiento y la retroalimentación generalmente es negativa. • Solo piensa en los resultados a corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Confía, dirige y apoya a su equipo de manera motivante. • Invita y usa activamente nuevas ideas para el mejoramiento. • Hace crecer y desarrolla al equipo continuamente. • Provee retroalimentación y reconocimiento frecuente, positivo y constructivo. • Se enfoca a los beneficios a largo plazo y sabe que esto es resultado de buenas relaciones y eficiencia.

14.3. EL NUEVO ROL DIRECTIVO

El directivo actual da instrucciones claras: quién, qué, dónde, cuándo, por qué, cómo, explica la tarea y da razones para los procedimientos también provee al equipo con toda la información necesaria para desempeñarse de la mejor manera. Otras aptitudes del directivo son proveer ayuda y consejo, vigila el desempeño a través de seguimiento personal.

Comprende que no le da a la gente la autoridad, sino que ellos la toman por sí mismos. Su efectividad como líder determina cómo logrará el éxito en cuanto motive a su equipo.

La responsabilidad del líder recae en ayudar a crear las circunstancias en las cuales la gente pueda sentirse facultado (asignado), motivado (dispuesto) y capaz (que puede) para desempeñar no solo la tarea que se le ha asignado sino que muestre todos sus talentos y los ponga al servicio de la empresa.

Tu actitud y estilo de liderazgo tienen un efecto directo en nivel de desempeño de tu equipo.

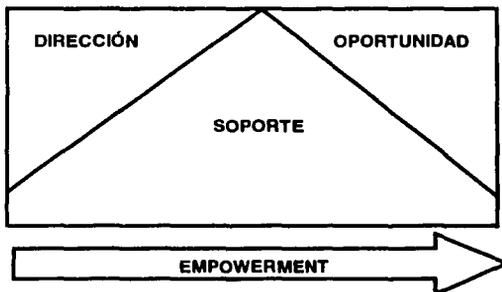


FIGURA 11.

Requerimientos:

El directivo considera la información precisa a tiempo para tomar buenas decisiones (dirección); establece en conjunto con el equipo los recursos necesarios, como tiempo, entrenamiento, presupuesto, equipo, gente, etc. (soporte); ostenta la autoridad formal y moral además de crear un sentido personal de responsabilidad (delegación/ oportunidad).

Y sabe perfectamente que si alguna de las variables anteriores está ausente, el Empowerment NO se dará.

14.4. PLANEACION DE CORTO PLAZO PARA EL PROCESO DE FACTURACION DEL AREA QUIMICA

TABLA 16. PLANEACION A CORTO PLAZO				
ZONA	ACTIVIDAD	PLAN DE ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLES
Sac-	Revisión del proceso por los líderes de las áreas	Revisión de todas y cada una de las partes que involucran el proceso de atención al cliente	Adecuar el proceso que sea general y entendible evitar errores en facturación.	Eduardo Rodríguez / Miguel Angel Chavez / Laura Perez / David Quimiro.
Sac	Revisión y actualización de los procesos de sac	Reunión con sac para la discusión y análisis del proceso que involucra su participación en la cadena	Mantener la visión del sac Teniendo el proceso más adaptado a sus necesidades	Analistas De Saca
Sac-logistic	Revisión del proceso sac-logística	Adecuar los detalles surgidos derivados de la reestructuración del procedimiento de atención al cliente	Búsqueda de la optimización de las altas y solicitudes de IMP.	Laura Pérez/Claudia Sánchez
Sac-cobranza	Revisión del proceso sac-cobranza	Adecuar los detalles surgidos derivados de la reestructuración del procedimiento de atención al cliente	Búsqueda de la optimización del área química	Eduardo Rodríguez/Claudia Sánchez
Sac-ventas	Revisión de procedimientos Sac-ventas	Adecuar los detalles surgidos derivados de la reestructuración del procedimiento de atención al cliente	Búsqueda de la optimización en el proceso de facturación	Martín Calixto/Silvia Van Scot/Claudia Sánchez
Sac-marketing	Revisión del procedimiento Dr. sac-marketing	Adecuar los detalles surgidos dentro	Política de precios bien definidas	Luis S Villanueva / David Quimiro / Claudia Sánchez

TABLA 16. PLANEACION A CORTO PLAZO (CONTINUACION)				
ZONA	ACTIVIDAD	PLAN DE ACCION	OBJETIVO	RESPONSABLES
Analistas	Revisión de la herramienta	Propuestas de los análisis de sac para la implantación y adecuación de herramientas	Ayudar al analista a realizar sus labores	Claudia Sánchez
Analistas /vendedores	Seguimiento a corporativos	Auditorías de las cuentas corporativas	Ayudar al analista a brindar la atención en menor tiempo y esfuerzo	Claudia Sánchez
Captura	Control de remisiones.	Actualización de archivo de la red química/SAC	Leticia Munguia	Lety/Claudia
Control de los reportes de mercancia. Fuera	Control de los reportes de mercancia	Llevar un control detallado en la red química/SAC	Tener un medidor fácilmente	Mario Gómez/Claudia Sánchez

14.5. PLANEACION DE MEDIANO PLAZO PARA EL PROCESO DE FACTURACION DEL AREA QUIMICA

TABLA 17 PLANEACION A MEDIANO PLAZO			
AREA ENFOCADA	PROCESO ACTUAL	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	PROPUESTA DE CAMBIO
Da solución a los motivos para la recepción y/o cancelación	Para la solución proporcionada por el cliente el analista de SAC debe solicitar una autorización del gerente de logística mismo que solicita evidencia que soporte dicha información.	Evitar reprocesos. Lo mas importante en este punto que ganaremos la confianza del cliente dando el servicio requerido a su vez será una ventaja competitiva pues nuestros competencia no tiene esta herramienta	De la retroalimentación constante recibida de los clientes podremos hacer las modificaciones y/o cancelaciones oportunas aprovechando el reporte de pedidos pendientes por surtir.
Se genera la nota de crédito	Una vez solicitado al Auxiliar Administrativo. Genera RMA, este se le entrega al surtidor para la colocación en los racks correspondientes y regresa al Auxiliar Administrativo para la emisión de la nota de crédito	Evitar reprocesos. Debemos de ganar la confianza del cliente dando el servicio requerido a su vez será una ventaja competitiva pues nuestra competencia no tiene esta herramienta, ahorro de gastos	De la retroalimentación constante recibida de los clientes podremos hacer las modificaciones y/o cancelaciones oportunas aprovechando las vistas por lo que se les apoyara a realizar sus notas de crédito de inmediato

Cada especialista en su sección ha tratado de llevar a cabo tareas que ofrezcan oportunidades de negocio sin embargo el departamento de servicio a clientes del Area Química ha carecido de la creatividad y búsqueda de ventajas competitivas que lleven al logro de los objetivos planeados.

A continuación se muestra el proceso de facturación para esta área donde se proponen las posibles alternativas de cambio y oportunidades de negocio.

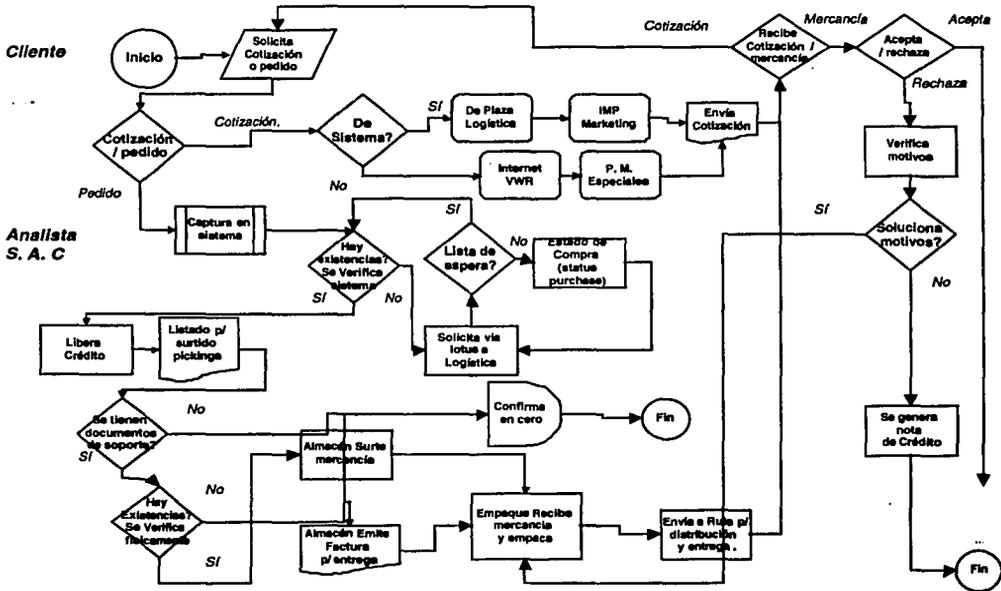


FIGURA 12.

Posteriormente se identifican con el grupo de trabajo las etapas que no agregan valor o posibles reprocesos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

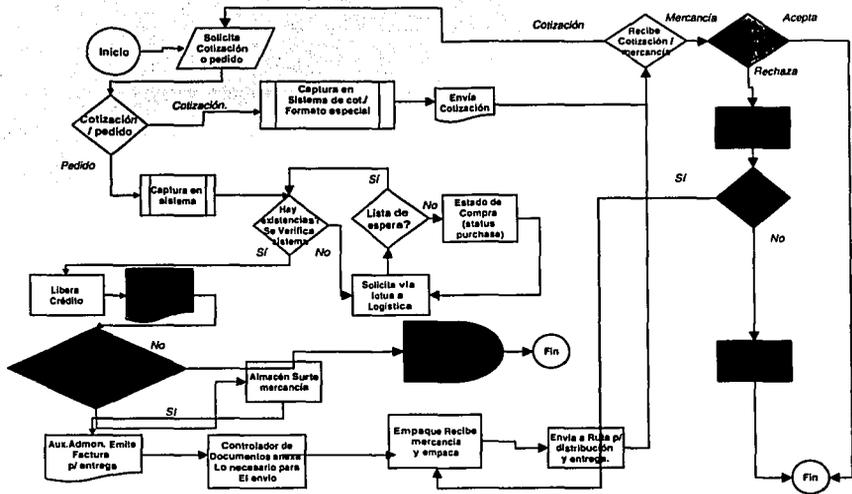


FIGURA 13.

Finalmente se re - estructura el proceso de facturación, una vez que se eliminan las etapas detectadas que no agregan valor. Quedando finalmente como en la figura 14.

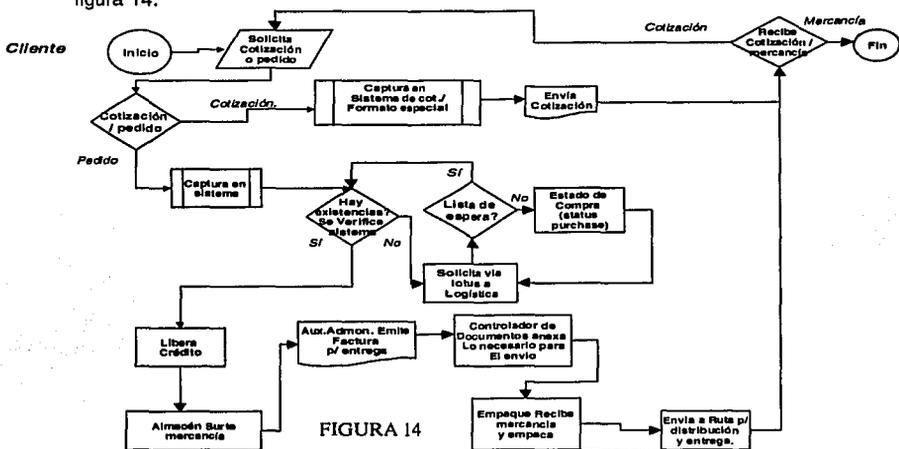


FIGURA 14

15. PRUEBA DE CONGRUENCIA Y PLANEACION DE CONTINGENCIAS.

Los planes de contingencia son una parte importante de los planes generales de manejo de las operaciones de importación, almacenamiento, distribución y venta en todos los entornos y circunstancias. Puesto que el tiempo es crucial en las operaciones de los clientes, es necesario hacer planes de respaldo para posibilitar una rápida reacción ante las fallas de las operaciones o los cambios en el entorno social o físico. La elaboración de los planes de contingencia y de respaldo es de vital necesidad en lugares donde operan los procesos o sistemas por primera vez o en contextos donde existe el riesgo de un trastorno social. Idealmente, los planes de contingencia deberán identificar opciones flexibles adaptables a situaciones específicas; generalmente no es posible anticipar todas las contingencias que pudieran ocurrir.

Cualquiera que sea la tarea específica que requiera de respaldo o de apoyo para contingencias, el objetivo principal es contar con suficientes materiales, equipos y suministros adecuados para que los clientes puedan trabajar. En situaciones de crisis, el rendimiento con respecto a otros proveedores es crítico para la permanencia en el mercado.

A menudo la falla de los sistemas se debe a su excesiva complejidad con respecto a su entorno. No es conveniente crear planes de contingencia igualmente complejos, ni destinar gastos considerables para obtener pequeñas mejoras en el ejercicio o en el servicio.

15.1. ELEMENTOS CLAVE.

Los planes de contingencia deberán identificar cuestiones clave tales como:

- La naturaleza de la contingencia
- Las repercusiones operativas de la contingencia
- Las respuestas viables
- Las implicaciones financieras de las respuestas
- Cualquier efecto en otro proceso

- Las respuestas viables, las implicaciones financieras y los efectos vinculados tienden a variar de acuerdo con la oportunidad de las decisiones de instrumentación del plan de contingencia, por lo que deberá incluir información acerca de estas variaciones.
- Reconocimiento de la interdependencia del proceso.

15.2. ANALISIS DE RIESGOS DE MERCADO

Los riesgos básicos que afectan al mercado o que deben considerarse:

- Crecimiento menor al esperado
- Incertidumbre propia del sector de la alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo
- Coste mayores a los previstos

15.3. ANALISIS DE RIESGOS DEL NEGOCIO

Los riesgos del negocio en sí pueden ser:

- Entrada inesperada de un competidor
- Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios.

15.4. ESTRATEGIAS.

En todo Plan de Negocio es necesario incluir un capítulo en el que se incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:

- Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno de Internet o con un consorcio de ellos
- Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento de la compañía
- Venta o explotación de la tecnología y su patente
- Venta de la base de clientes

15.5. ENFOQUE OPERATIVO.

La planeación para contingencias debe abordar diversas áreas donde las fallas de los sistemas o de otro tipo o los sucesos sobre los que los administradores operativos no tengan control alguno, podrían afectar la prestación eficaz de los servicios, de acuerdo con el plan establecido. Estas áreas pueden incluir:

Las dificultades operativas o de manejo en transporte y almacenamiento: Entre ellas se pueden incluir las ausencias del personal, los eslabones de comunicación averiados o la entrega extemporánea de ciertos materiales.

Estos problemas podrían manejarse desde la logística en conjunto con los representantes de ventas de la empresa, con la preparación de planes de contingencia y control de consecuencias relacionadas con la distribución de productos químicos de importación.

Dicha preparación debe proporcionar información sobre cómo identificar posibles problemas y evaluación de riesgos, mantener la organización de control de emergencias en estado operativo, informar y ayudar al cliente ó usuario.

16. PLAN DE CONTINGENCIAS PARA LA EMPRESA

Este plan es parte de la amplia estrategia de la empresa de preparación y concientización para el prever una contingencia. La empresa se está asegurando de que sus propios sistemas, determinantes para su misión, cumplan con los requisitos del mercado.

Los riesgos detectados en la operación de la distribución de productos químicos, imputables a una contingencia debida al tipo de cambio, son:

- Fallas en los Sistemas de Cotización y en consecuencia suspensión parcial de las cotizaciones y servicios que la Empresa ofrece, principalmente a sus Distribuidores y clientes por contrato.
- Fallas en el suministro de materiales que son proporcionados por proveedores externos, lo cual pudiera afectar en una u otra forma la propia operación de la Empresa.
- Fallas en el manejo de proveedores externos o en los sistemas de suministro.
- Fallas generales de logística, en el transporte, en los sistemas de correo o de comunicación.
- Fallas en la producción de material esencial como son las materias primas y los tramites de aduana.
- Falla cuando el sistema de cómputo no responde como se espera.

Puesto que esto afecta las capacidades y la eficacia general de las operaciones de cotización, es recomendable que la instrumentación de los planes de contingencia se maneje desde un nivel más central de administración empresarial, y que esté en manos de administradores de alto rango en una posición desde la cual puedan tener una amplia perspectiva de los efectos de estas acciones en todos los aspectos del proceso.

Este plan está desarrollado específicamente para una contingencia derivada del tipo de cambio y contempla un escenario en el que, debido a factores externos, pudieran no funcionar correctamente nuestros sistemas de importación de reactivos, durante los primeros días de una caída de la moneda.

El objetivo principal de este plan consiste en llevar a cabo una serie de medidas y acciones que permitan al Área Química, ofrecer un esmerado servicio inmediato a sus distribuidores y clientes por contrato en el caso de que ocurriese una devaluación importante.

Desastres naturales o alteraciones del orden social. Entre ellos se incluyen incendios, inundaciones, terremotos, levantamientos sociales u otros disturbios. Estos fenómenos podrían afectar las operaciones de importación. Puesto que podría ser necesario tomar decisiones con respecto al aplazamiento o la suspensión de la importación, en estas circunstancias es imperativo contar con la participación de los administradores de almacenes o logística de alto rango para dar la respuesta apropiada ante tales casos.

Si hay una falla en los sistemas de impresión de listas de precios de productos se podría requerir la elaboración de una lista de formato diferente, cuyo manejo deberá ser explicado al personal de servicio al cliente que tenga ofertas descuentos o políticas especiales;

La delimitación tardía de las rutas de atención y distribución afectará el momento indicado para el registro de envíos y la identificación de eficiencia de rutas.

Consideraciones básicas

Se toma en consideración las siguientes cuestiones para el diseño de los planes de contingencia para los materiales:

La cantidad de materiales de reserva con la que es prudente contar;

El sitio donde se almacenará dicho material de reserva, así como las localidades de almacenamiento disponibles y la capacidad para la transportación del material del almacén al punto de venta;

Los arreglos para la transportación de emergencia como, vehículos y conductores así como la posibilidad del transporte aéreo para áreas remotas- para la entrega de materiales de contingencia.

**ESTA TESIS NO SALI
DE LA BIBLIOTECA**

Problemas potenciales

Los problemas que pudieran presentarse con respecto al suministro de materiales generalmente caen dentro de dos grandes categorías:

Una falla en el proceso de producción que ocasione que los materiales no estén disponibles. Esto puede deberse a una avería en el proceso de producción (como consecuencia de lo cual el material no se produce o es insuficiente cuando se le necesita), o a que el material no pueda utilizarse debido a errores en la producción o requisición de materiales.

Fallas en la distribución del material, de tal forma que los materiales no lleguen a la aduana de destino en el momento indicado. Esto podría ocurrir debido a equivocaciones en los arreglos de embarque o a errores en el suministro de urgencia en su requerimiento para su distribución.

Cantidad de materiales de reserva

La cantidad apropiada de los materiales de reserva variará de acuerdo con los diversos tipos de materiales y con los distintos contextos. La cantidad de reservas de contingencia deberá decidirse con base en el pronóstico de la demanda del cliente, un equilibrio entre el costo-beneficio y la capacidad de afrontar contingencias razonables de falta de material. Las cantidades de reserva adecuadas variarán de acuerdo con el contexto del pronóstico de la demanda, pero por lo general caerán dentro de un rango del 5 al 10 por ciento del uso esperado.

Sin embargo, existen circunstancias bajo las cuales el nivel de reservas de contingencia se puede aumentar con prudencia, tales como:

Los casos en que los que haya muy poca confianza con respecto a las cifras potenciales de demanda, y a que el producto tiene una fecha de caducidad adecuada.

Al igual que con el suministro normal de materiales, los materiales de contingencia podrían ser procesados con mayor eficiencia si se almacenan en condiciones óptimas y se realiza su control adecuado.

Transporte de emergencia para los materiales

Los materiales de contingencia no son de utilidad si no se cuenta con algún método de entrega adecuado a las políticas de cada empresa. Particularmente en las áreas alejadas, la falta de planeación temprana de los métodos de entrega podría ocasionar gastos adicionales, por ejemplo si hay que recurrir al transporte aéreo para entrega inmediata. En áreas urbanas, los métodos potenciales deben incluir los siguientes:

Contar con vehículos y choferes disponibles en las oficinas de los representantes de ventas, para que puedan suministrar el material de emergencia si se requiere durante el periodo de la contingencia.

Se puede crear una tabla de verificación y seguimiento al plan de contingencias, un ejemplo se puede ver en la tabla 18.

TABLA 18. Seguimiento al Plan de Contingencias.

Nombre de la Institución: Empresa de distribución de productos químicos.						
Nombre de la persona que llenó el formato: I.Q. Claudia Sánchez Hernández						
Cargo: Subdirector de Desarrollo de Procesos			Teléfono: 66 82 61 69			
Nombre del auditor: Lic. Esteban de Icaza Gómez						
Empresa a la que pertenece: Grupo Auditor			Teléfono: 58 08 77 26			
Fecha de corte de la evaluación: 25/02/2002			Fecha de entrega: 30/03/2002			
Actividad y Fase	% de Avance	Fecha Estimada de Terminación	Ponderación por Actividad Terminada	Calificación Obtenida por Actividad	Ponderación por Fase Terminada	Calificación Obtenida por Fase
Fase I					0.15	15.00
Actividades Preliminares						
Concientización	100%	30/02/2002	30	30		
Autorización	100%	09/03/2002	10	10		
Formación del Comité y Grupo de trabajo	100%	09/03/2002	10	10		
Procuración inicial de recursos	100%	04/05/2002	10	10		
Elaboración de Programas de Trabajo	100%	15/03/2002	40	40		

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Fase II						0.45	45.00
Evaluación de riesgos							
Inventario de Procesos	100%	29/03/2002	5	5			
Clasificación de procesos de acuerdo a su nivel crítico	100%	18/05/2002	5	5			
Análisis de impacto de procesos críticos	100%	25/05/2002	15	15			
Implantación de un mecanismo para evaluar la opinión pública	100%	15/07/2002	5	5			
Mitigación de Riesgos							
Identificación y selección de procedimientos alternos	100%	10/06/2002	10	10			
Preparación de procedimientos alternos	100%	24/06/2002	10	10			
Elaboración de procesos de respaldo y recuperación de información	100%	25/06/2002	5	5			
Difusión	100%	30/06/2002	5	5			
Recuperación de Fallas							
Constitución de un grupo para detección, diagnóstico y reparación de fallas	100%	31/05/2002	5	5			
Elaboración de un sistema de registro de fallas	100%	25/06/2002	5	5			
Elaboración de procedimientos operativos y de toma de decisiones	100%	30/06/2002	12	12			
Elaboración de un procedimiento de comunicación	100%	30/06/2002	8	8			
Documentación	100%	30/07/2002	10	10			
Fase III						0.40	40.00
Pruebas del plan							
Determinación de las partes del plan que pueden ser probadas	100%	30/06/2002	10	10			
Diseño de pruebas	100%	07/07/2002	15	15			
Calendarización de pruebas	100%	14/07/2002	10	10			
Capacitación	100%	14/07/2002	5	5			
Ensayo del plan	100%	22/07/2002	25	25			
Documentación de pruebas	100%	23/07/2002	20	20			
Autorización del Plan definitivo	100%	30/07/2002	5	5			
Implantación							
Calificación total del proyecto							100.00

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

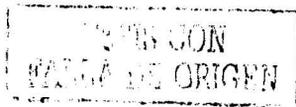
17. CONCLUSIONES

Una amplia visión del área, la formación de alianzas comerciales, ofrecen nuevas oportunidades de negocio como lo es el TLC aquí en México, su propósito generalmente es para permitir el libre flujo de mercado entre los miembros de los países, estas crean oportunidades logísticas y de mercado.

La globalización de los negocios, lo estrecho de la regulaciones ambientales y los cambios en la demanda del cliente requiere de nuevos cambios para los directores de las empresas para la planeación y control en un ambiente económico que no exactamente concuerda con el pasado. Todo esto requiere una orientación revisando las destrezas directivas e improvisando herramientas y técnicas propias de la administración. Este tipo de gestión enfoca las oportunidades y cambios de los directores de la empresa en el futuro inmediato, el trabajo del Gerente de la empresa es mantener el balance de los conflictos internos y aprovechar al máximo los talentos con los que cuenta la empresa, esto permite:

- 1) Reducir costos de operación
- 2) Maximizar los retornos de la inversión y limitar los recursos financieros
- 3) Proveer el servicio al cliente

Por otro lado se puede ver en la cadena de suministro que los recursos terminan en el consumidor con un posicionamiento de la empresa en el mercado basado en la confianza. La empresa por su parte pone más en consideración la planeación del flujo del producto proporcionando oportunidades de optimizar el costo/servicio porque este canal hace que cada miembro tenga sus propias responsabilidades cooperando en el buen funcionamiento, sin embargo aquí el reto es hacer las cosa bien, rápido y al menor costo.



18. BIBLIOGRAFIA

- Koontz H. and Wehrich H. " Administración, una perspectiva global " 11 a. Edición
- Mc Graw Hill, 1998

- Velázquez Mastretta. " Admon de los Sistemas de producción, Limusa, 1963
- Reilley, Ewing, " Planning the strategy of the busineses ", diciembre 1958
- Rocío Cassaigne/ Ramón Soto. " Protección a la inventiva farmacéutica ", Asociación farmacéutica Mexicana, 2001
- Conacyt. Indicadores de Actividades Científicas y Tecnológicas, 1998

Consultas Internet

- <http://www.bancomext.gob.mx>

