



**INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA CALIDAD  
HERRAMIENTAS DE MEJORA CONTINUA PARA LA PRODUCCIÓN**

**PRODUCCIÓN INDUSTRIAL Y COMPETITIVIDAD**



**Profesor: Luis Ignacio Garcés Monge. Ph.D**

**Febrero, 2024**

1

# TEMARIO

## INTRODUCCIÓN

1. Presentación
2. Revisión del Programa
3. Elementos Estratégicos

2

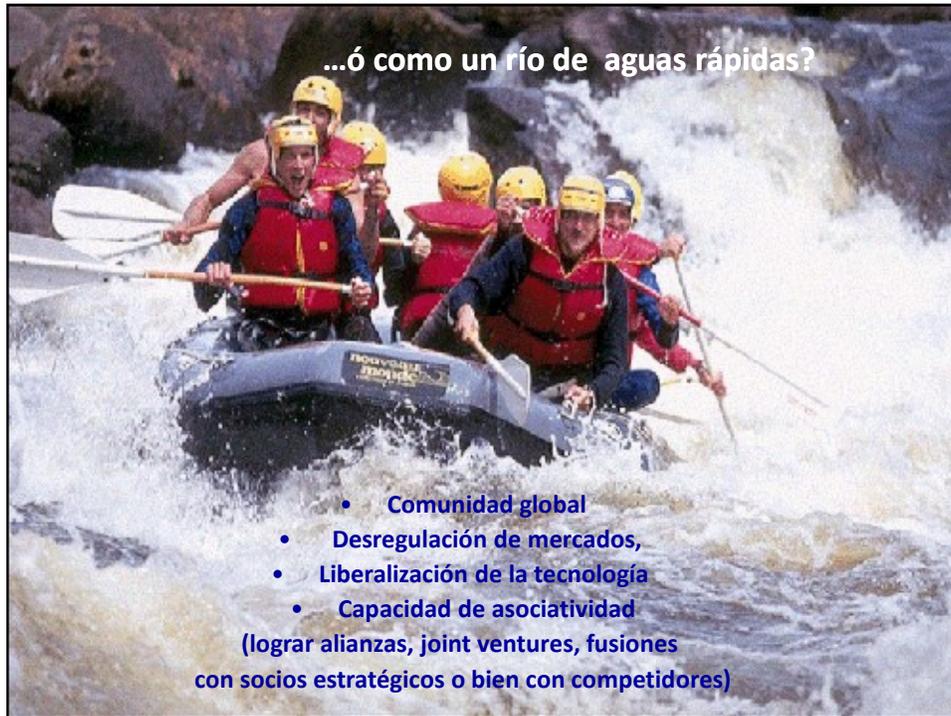
1

# Elementos Estratégicos

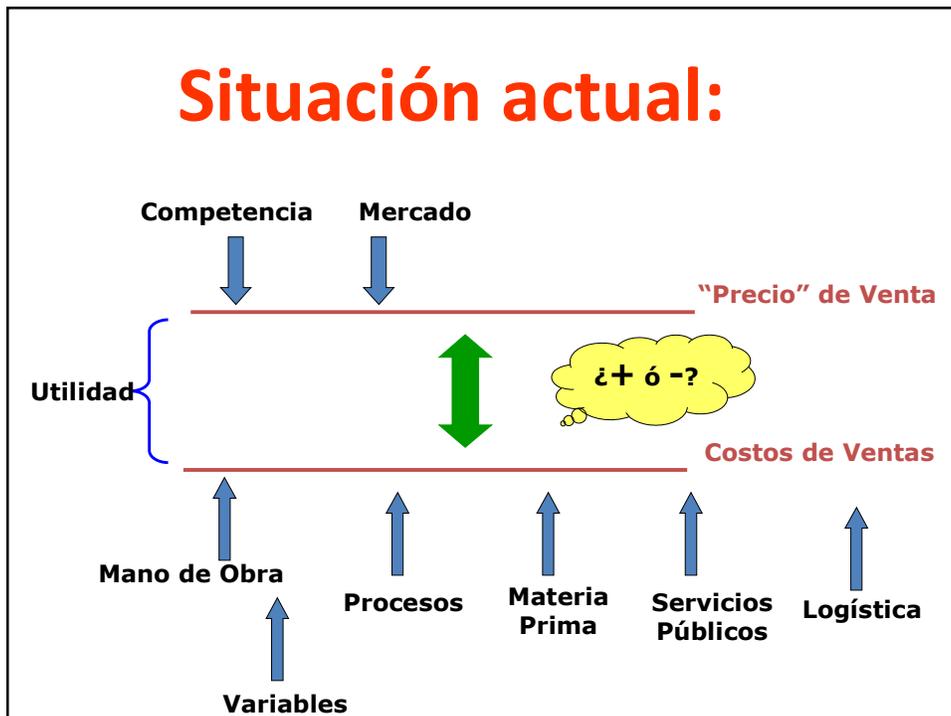
3



4



5



6

## COMPETITIVIDAD

“No es suficiente con tener los recursos. Hoy en día, usar los recursos productivamente es lo que cuenta para ser competitivo”

**Michael Porter y Claas Van der Linder**

7

## ¿QUÉ ES COMPETITIVIDAD?



8

## Globalización Impulsores



**ONU**

|

**OMC**

|

**ISO**

- En 1979 en Japón, a través de la ONU se crea por 50 países el GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) y la ISO (International Standards Organization) que regula la standardización de la calidad
- En 1994 en Marrakech, en las negociaciones de la Ronda de Uruguay, más de 120 países acuerdan establecer para 1995 la Organización Mundial del Comercio (OMC), como sucesor del GATT

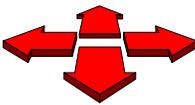
9

## Imperativos de la Globalización

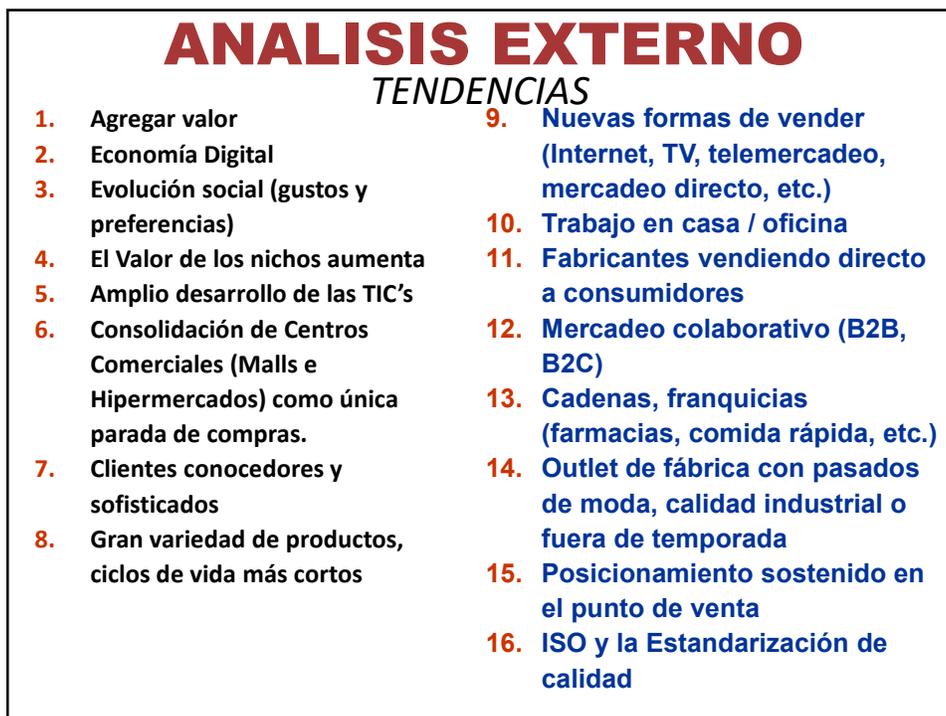
- 1. Una mentalidad competitiva**
  - Rentabilidad a largo plazo
  - Satisfacer las necesidades de los clientes, servicio excelente y solución total
  - Buscar nuevas ventajas competitivas
- 2. Reconfigurar la empresa**
  - Estructuras más flexibles
  - Mayor eficiencia
  - Tecnología, conocimiento y capacitación
- 3. Efectividad operacional**
  - Racionalización
  - Mayor productividad
  - Adaptarse a nuevos enfoques
  - Crear el cambio antes que otros lo hagan



- 4. Posicionamiento distintivo**
  - Mejores segmentaciones y enfoque en el cliente meta
  - Productos o servicios muy diferenciados
- 5. Competir a nivel regional y global**
  - Segmentación nacional, regional y global
  - Vender en mercados relevantes a su alcance
  - Alianzas estratégicas o socios estratégicos
- 6. Replantearse la diversificación**
  - Enfoque a UEN's
  - No a la diversificación en varios sectores
  - Concentrarse en un sector
  - Integrarse



10



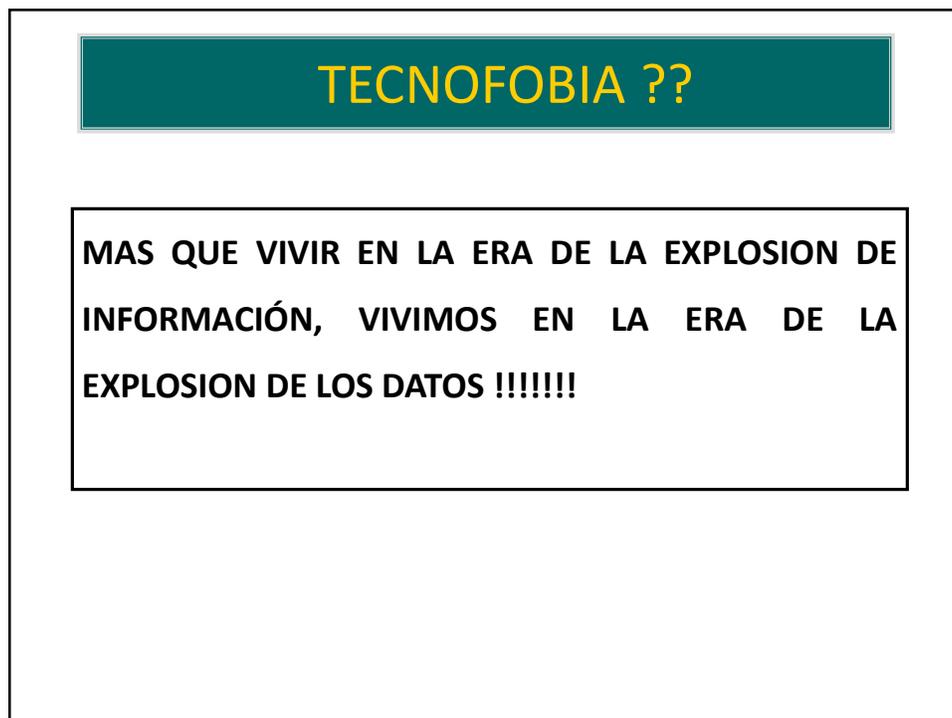
11



12



13



14

## La Paradoja de la Productividad

- En **1950** habían de **900 OPERADORES** de computo en los **ESTADOS UNIDOS**.
- Para **1960**, eran todavía **MENOS** de 2000.
- En **1970**, el número **CRECIÓ** a **125000**, para estar en **1985** cerca de los **500000**.

15

## La Paradoja de la Productividad

- En **1996** las **COMPAÑÍAS** estadounidenses gastaron el **43 %** de sus presupuestos en hardware (**\$ 213 billones !!!**), más de lo que invirtieron en fábricas, vehículos o cualquier clase de equipo depreciable.
- En este mismo año, el **COSTO** total de las actividades **RELACIONADAS** al uso de ordenadores, llegó a **\$500 billones** en **USA** y a más de **\$1 TRILLÓN** en el **MUNDO ENTERO**.

16

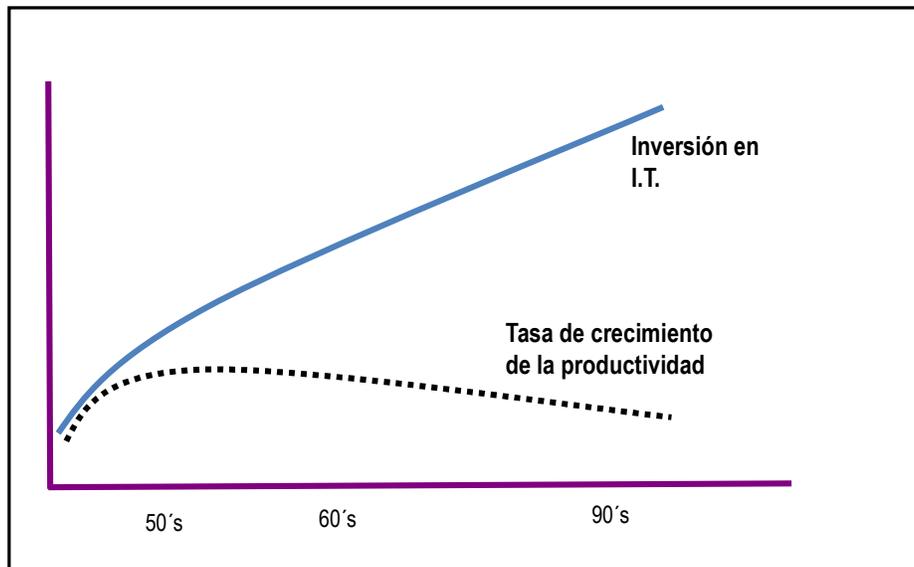
## La Paradoja de la Productividad

➤ ¿Cuál fue el comportamiento de la **PRODUCTIVIDAD** en los **ESTADOS UNIDOS** durante este periodo de tiempo ? :

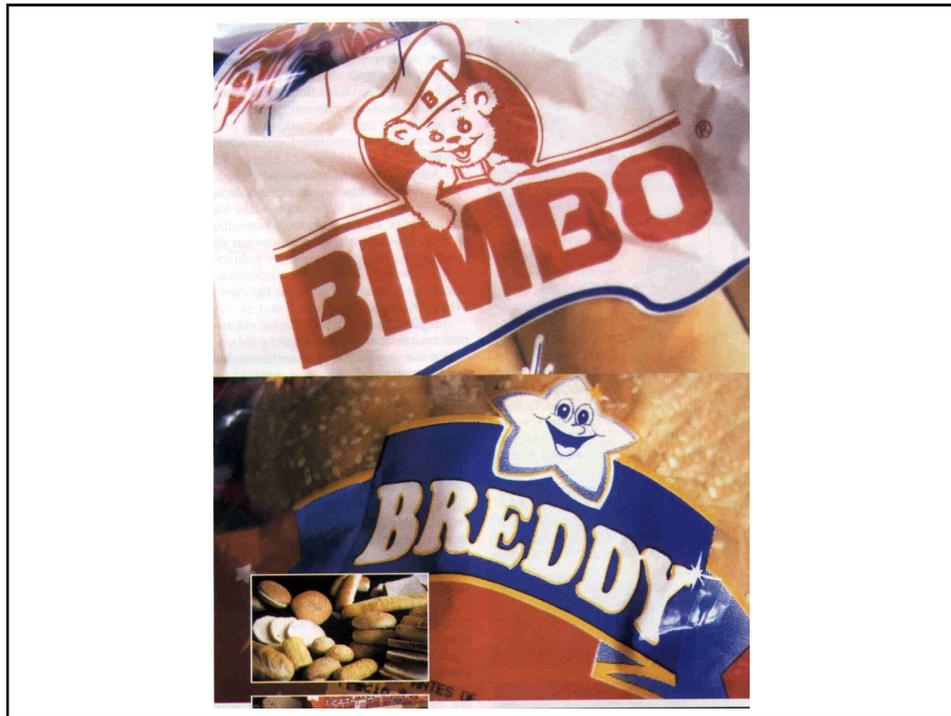
- Entre **1959 y 1960**, los primeros años de las computadoras, la productividad **CRECIÓ APROX. 2 %** anual.
- Desde **MITAD** de los **60's**, cuando el desarrollo informático fue acelerado, el **CRECIMIENTO** de la productividad ha permanecido por **DEBAJO** del **2 %**.

17

## La Paradoja de la Productividad



18



19

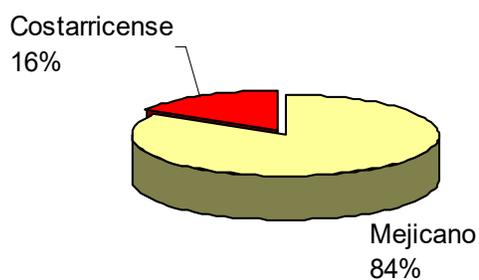
## El Pan: Un Caso Patético

- Panaderías
- Breddy adquirió Camacho, Roca y Schmidt; creó Trisol
- Bimbo adquirió Cinta Azul.
- Actualmente dominan el mercado

20

## La Industria del Pan Cuadrado

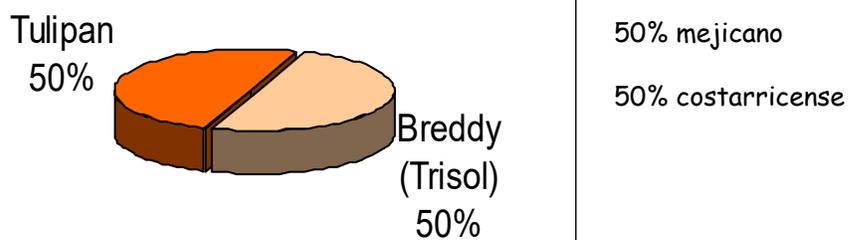
### Industria del pan cuadrado



21

## Participación de Mercado

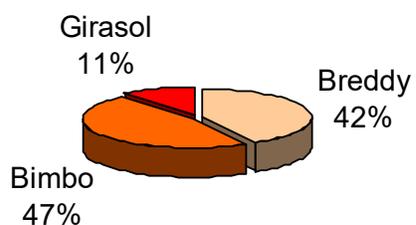
### Pan Grande



22

## Participación de Mercado

### Pan Mediano

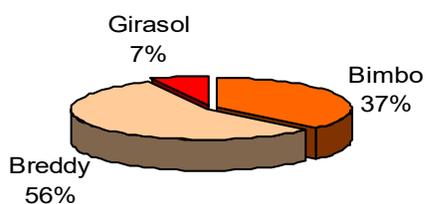


89% mejicano  
11% costarricense

23

## Participación de Mercado

### Pan Pequeño



93% mejicano  
7% costarricense

24



25

## Rediseño-Innovación

- Panaderías Musmanni : 50 puntos de venta en todo el país, 1 en panamá, 3 en nicaragua, prox., en El Salvador.

### Proceso anterior

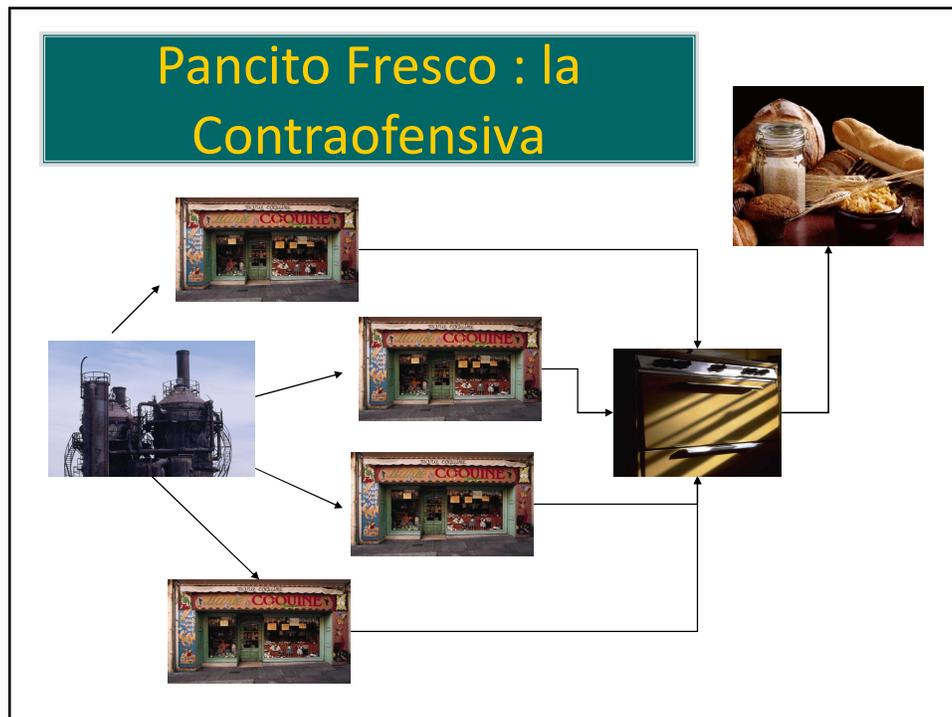
Colocar harina en recipiente  
 Agregar agua y levadura  
 Revolver  
 Agregar ingredientes  
 Darle forma  
 Esperar 2 horas  
 Hornear  
 Vender

### Proceso Actual:

Descongelar  
 Hornear  
 Vender



26



27

## El Desafío Tecnológico

### Enciclopedia Británica

- ❑ Disminución en ventas mayor a 50%, en los últimos 4 años.

### Por qué?

- ❑ Precio de venta : entre \$1500 a \$2000.
- ❑ Costo de producción entre \$200 y \$300.
- ❑ Precio de venta de la enciclopedia de sus nuevos competidores : \$ 50 !!!!! .
- ❑ Costo producción de esta competencia : \$1,50.

28



29

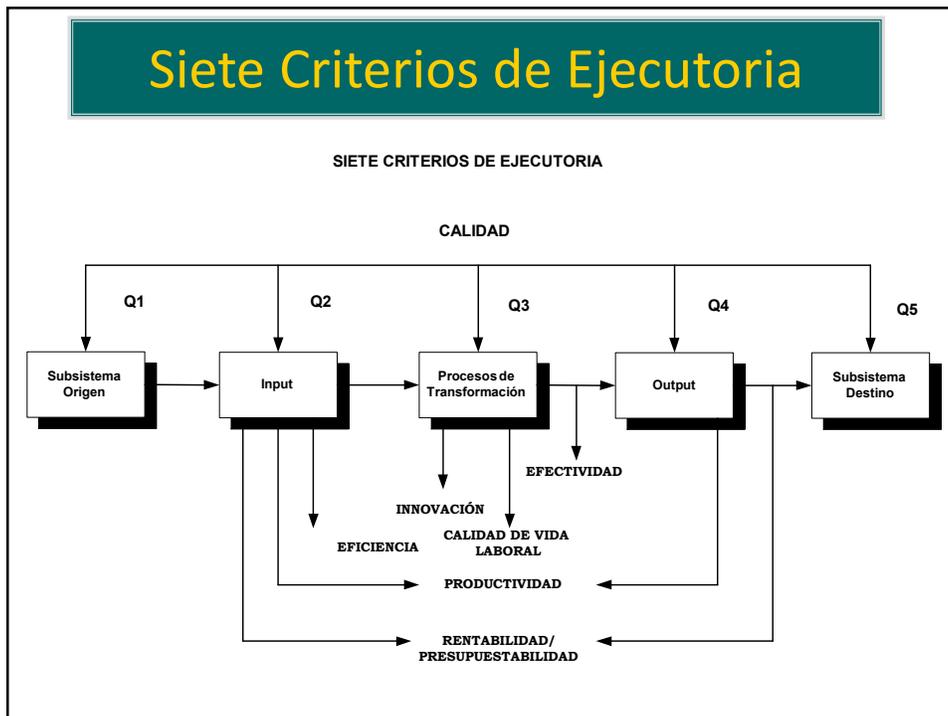
## ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE

CARACTERÍSTICA	TRADICIONAL	ORIENTADA A L CLIENTE
<b>1. PLANEAMIENTO DE PRODUCTOS / SERV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENFASIS EN CORTO PLAZO.</li> <li>• ADM. POR REACCION.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROYECCION A LARGO PLAZO.</li> <li>• ADM. PROACTIVA.</li> <li>• ESTRATEG. PLANEAM. HACIA EL MERCADO.</li> </ul>
<b>2. MEDIDAS DE EJECUTORIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UTILIDADES.</li> <li>• ROI CORTO PLAZO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SATISFACCION DE CLIENTES</li> <li>• % MERCADO ATENDIDO.</li> <li>• ROI LARGO PLAZO.</li> <li>• INTEGRACION DE 7 CRITERIOS DE EJECUTORIA.</li> <li>• RENTABILIDAD COMO RESULTANTE.</li> </ul>
<b>3. ACTITUD HACIA LOS CLIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOS CLIENTES SON IRRACIONALES.</li> <li>• SON CUELLOS DE BOTELLA PARA LAS UTILIDADES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA VOZ DEL CLIENTE ES IMPORTANTE.</li> <li>• ATENCION PROFESIONAL HACIA CLIENTES</li> </ul>
<b>4. CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACORDE CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACORDE CON LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES</li> </ul>

30

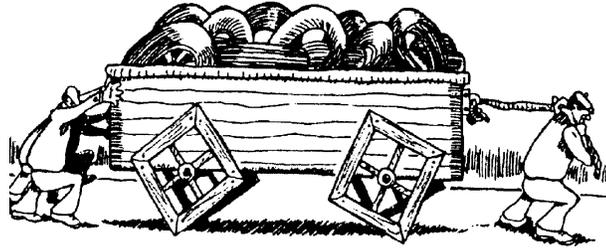
<b>ORGANIZACIÓN ORIENTADA AL CLIENTE</b>		
CARACTERISTICA	TRADICIONAL	ORIENTADA A L CLIENTE
<b>5. ENFOQUE HACIA EL MERCADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CLIENTES DEBEN ACEPTAR NUESTROS PRODUCTOS.</li> <li>• VISION DEL VEND.</li> <li>• DESDEN ANTE LOS CLIENTES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• INCREMENTAR EL MERCADO Y UTILIDADES A TRAVES DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES.</li> </ul>
<b>6. ACTITUD HACIA LA ENTREGA DE PROD. Y SERVICIOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOS CLIENTES PUEDEN ESPERAR.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EL TIEMPO DE ENTREGA ES CRITICO .</li> </ul>
<b>7. ENFOQUE SOBRE EL RECURSO HUMANO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SIEMPRE ES FUENTE DE PROBLEMAS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA GENTE ES EL ACTIVO MAS VALIOSO DE LA EMPRESA.</li> </ul>
<b>8. BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ORIENTADAS ALREDEDOR DEL PRODUCTO.</li> <li>• COLOQUIAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ORIENTADAS HACIA LAS NECESIDADES DEL MERCADO.</li> <li>• ALREDEDOR DE INFORMACION.</li> </ul>
<b>9. MODO DE OPERACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TRABAJO Y ESFUERZOS INDIVIDUALES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EQUIPOS DE TRABAJO.</li> <li>• INTEGRACION DE SUPLIDORES, DUEÑOS DE PROCESO Y CLIENTES.</li> </ul>

31



32

### ¿Competitividad?



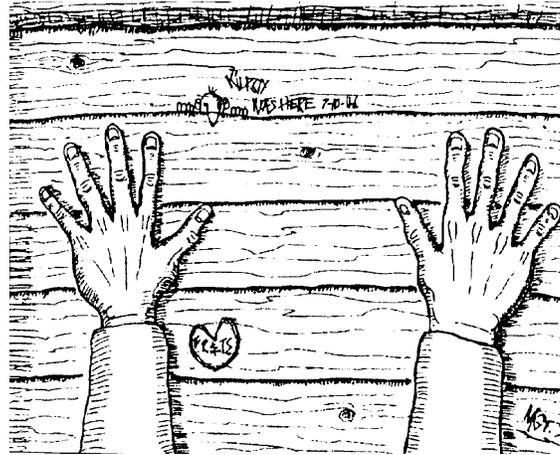
33

### Al frente



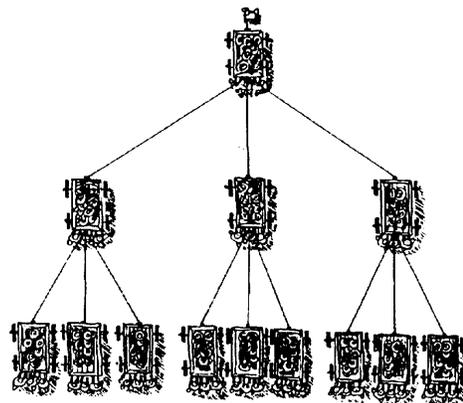
34

# Atrás



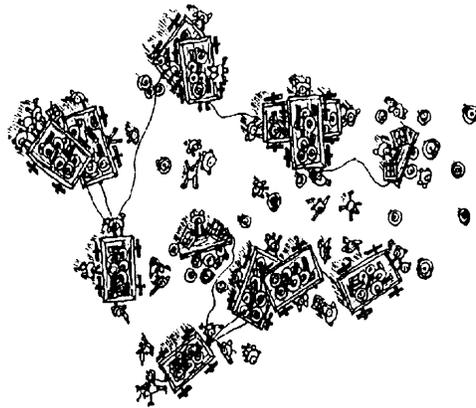
35

# Teoría



36

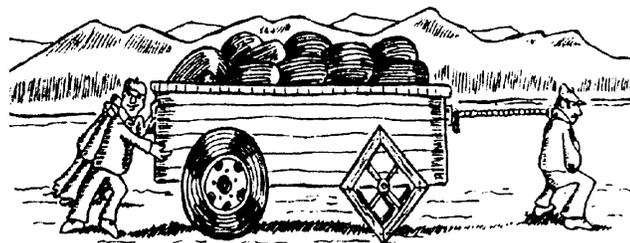
# Realidad



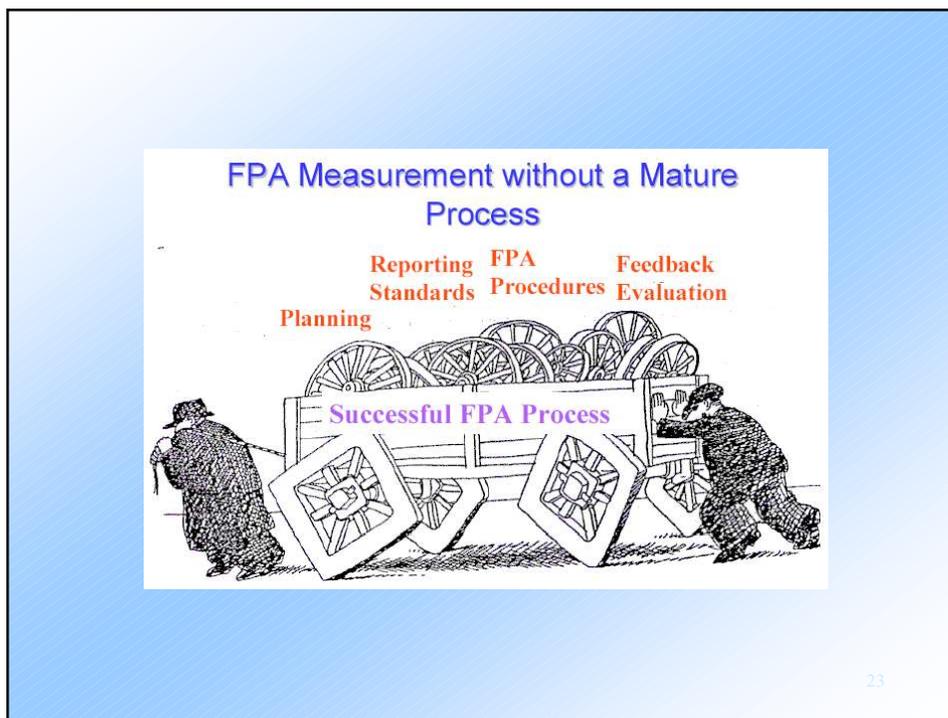
37

¡Buena idea!

pero...



38



## ¿ Competitividad ?



41



“ Oí y olvidé,  
vi y recordé,  
hice y aprendí ”

Confucio, 500 AC

**"I hear and I forget, I see and I  
remember, I do and I learn."**  
-- Confucius, Chinese philosopher,  
500 BC.

42



ICAP  
Instituto Centroamericano  
de Administración Pública



*Muchas gracias...*

*Para obtener resultados diferentes, hay que hacer cosas diferentes*  
*Albert Einstein*