

Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Ciencias Sociales y Políticas

Maestría en Administración Pública



Determinación de los Factores Críticos de Éxito para la medición del cumplimiento de los objetivos del área operativa, de tienda (ISSSTE), en Mexicali, Baja California

Trabajo terminal que se presenta para obtener el grado de Maestro en Administración Pública

Víctor Primgeir Vitales Mota.

Sustentante.

Director de Trabajo terminal

Dr. Miguel Esteban Valenzuela Robles.

Mexicali, Baja California, México a Diciembre de 2014.

Dedicatoria.

Dedico este esfuerzo a mi familia, muy especialmente a mi esposa y mis hijos, por su cariño y amor a mi persona.

Agradecimientos.

Primero a DIOS por acompañarme en todos los momentos difíciles.

A mis maestros por su amistad y orientación.

A mis compañeros, que se volvieron mis amigos, y me motivaron en la elaboración de este trabajo.

Índice

Introducción.....	4
1 Método de Investigación.....	22
1.1 Planteamiento del problema.....	22
1.2 Objetivo general.....	25
1.3 Justificación.....	25
1.4 Metodología y técnicas a emplearse.....	27
1.5 Factores Críticos de Éxito.....	28
1.6 Unidad de análisis y observación.....	35
1.7 Criterio de inclusión y exclusión.....	35
1.8 Enfoque estratégico.....	36
1.9 Administración basada en la información.....	37
1.10 Iniciativa de éxito.....	40
2 Factores Críticos de Éxito.....	44
2.1 Criterios de la investigación.....	46
2.2 Marco histórico.....	47
2.3 Enfoque de los Factores Críticos de Éxito.....	51
2.4 Descripción del objeto de investigación.....	52
3 Resultados del análisis e interpretación.....	53
3.1 Eventos extraordinarios.....	53
3.2 Rivalidades con competidores.....	53
3.3 Estructura.....	53
3.4 Estimación de la demanda.....	54
3.5 Gobierno.....	54
3.6 Los clientes finales.....	54
Conclusiones de investigación.....	55
Bibliografía.....	60

Introducción

La transición en la medición organizacional en México

Es indudable que dentro de la esfera de mercado los requerimientos competitivos son exigencias permanentes para la sobrevivencia de la organización. Caso contrario, al ubicarnos dentro de la esfera pública, estos requerimientos y sus respectivas mediciones parecen obviar los razonamientos de servicio y la carga política de los organismos público. Nadie parece dudar de las bondades de un esquema organizacional competitivo, dinámico, apegado a la innovación; sin embargo, al orientarlo hacia la esfera de la administración pública, no queda claro qué se puede hacer y cómo medirlo.

Numerosas opciones de medición y de reestructura de procesos se han aplicado en las tareas gubernamentales; en ocasiones con resultados sorprendentes, pero la mayoría de las veces con más dudas que aciertos. Aunado a lo anterior debe de considerarse los cambios políticos que han obligado a tomar un instrumento de moda o un método que domina o que convence a la cabeza política del régimen. Estos altibajos en la dirección de los esfuerzos de medición para la administración estratégica han generado poca credibilidad en la mayoría de los esfuerzos de mejora.

Prácticamente desde 1996 con la promoción del Programa de Mejoramiento de la Administración Pública (PROMAP), en México se han suscitado cambios en las estructuras organizacionales de la esfera pública en las más diversas modalidades. Si bien el PROMAP era el encause inicial hacia las técnicas del *Total Quality Management (TQM)*, muy de moda por aquellos años, los instrumentos de medición solo llegaron a la fase descriptiva y pocas dependencias u organismos se comprometieron a realizar verdaderos cambios en sus procesos; además de la natural resistencia del empleado público, quien siempre vio en estos intentos del PROMAP una escala en contra de su estabilidad y de sus derechos laborales.

Después del PROMAP surgieron nuevos instrumentos de rediseño organizacional destacando, entre otros, el método de reingeniería de procesos. Surgido a consecuencia de la influencia de las empresas extranjeras promotoras de la industrialización acelerada en el norte del país, la reingeniería de procesos se volvió una exigencia hacia los gobiernos locales para la apertura de negocios y para otros servicios gubernamentales, en cuya gestoría la ciudadanía, pero de manera primordial el empresariado, empezó a observar que las organizaciones gubernamentales no se adecuaban a las nuevas estructuras con enfoque horizontal donde se adelgazaban los procesos y se dinamizaban las formas de respuesta y solución de las exigencias ciudadanas.

De esta forma se inició la cultura administrativa de formar estructuras horizontales donde se promoviera la flexibilidad, procurando, ante todo, la respuesta rápida a los cambios en las necesidades del ciudadano. En esta dinámica lo aportado por la reingeniería de procesos implicó el rediseño de la organización vertical con su corriente de trabajo horizontal y sus procesos. Como parte del nuevo paradigma, la administración pública ahora debería de dirigir su atención hacia todos los integrantes de la organización con una visión y flujo de abajo hacia arriba; donde cada servidor público compartía los objetivos organizacionales y no nada más atendía su ventanilla. Adicionalmente se inició una nueva cultura para lograr la concentración en el equipo de trabajo y la colaboración, donde la nueva estructura creada se centró alrededor de un proceso funcional centralizado; en lugar de tareas, funciones o geografía.

Se fundó así un nuevo modelo de eficiencia donde las barreras entre los departamentos eran minimizadas y se daba lugar a la nueva cultura de colaboración, donde los servidores públicos, integrados en equipos de trabajo, eran capacitados, adquirirían conocimientos, habilidades y herramientas. De esta forma la dosis de motivación era elevada ya que, por primera vez, se abría un canal de retroalimentación donde se escuchaba al modesto servidor público (históricamente olvidado). Este nuevo servidor público era entrenado de manera que pudiese desempeñar los trabajos de los otros miembros, logrando que la combinación de habilidades fomentara acciones para complementar las grandes tareas del organismo público.

En estas tareas, los equipos de trabajo tienen la libertad para pensar creativamente y responder con flexibilidad a todos los retos que se presenten. Por su parte, los usuarios de estos procesos apreciaban la efectividad en el resultado obtenido. Un trámite más rápido, un servicio de calidad, una atención con esmero; en fin, el indicador de competitividad se traducía en el binomio de “oportunidad y pertinencia”; lo que abrió el camino hacia una nueva cultura organizacional más motivada hacia la competitividad y la visión estratégica. Esta cultura derivó en la franqueza, confianza y colaboración, enfocada en un continuo mejoramiento, cumpliendo el axioma de “la cultura valora la autoridad y responsabilidad que se le da a los empleados y su bienestar” (Daft, 2004).

En este nuevo arreglo organizacional la pieza central es el proceso en el cual los directores toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. De esta forma, el diseño organizacional hace que los directores dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su organización. Debe recordarse dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el rediseño de las organizaciones es un proceso permanente; en segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error. La buena administración tiene como propósito alcanzar la productividad de todos los recursos, y la estructura de la organización le tiene que facilitar al hombre realizar su trabajo y realizarse personalmente, porque el hombre es el principal recurso con el que cuenta. Para que el trabajo sea productivo, es necesario estructurarlo de acuerdo con su propia lógica, y luego lograr que sea apropiado para los seres humanos. Los administradores tienen que comprender que la lógica de los hombres es diferente de la lógica del trabajo que tienen que realizar (Drucker, 1990, p. 30).

El reto de la medición para la competitividad

En el desarrollo de las oportunidades de cambio organizacional la búsqueda permanente ha sido la competitividad del organismo público, siendo éste, una unidad administrativa aparentemente sin seguimiento, sin metas y sin la obligación de la medición. Entonces, ¿cómo deben ser medidas las acciones de gobierno, desde la función de administración? y, ¿cómo debe la integración de esas unidades de medición? A estas interrogantes entra una adicional: ¿cómo percibe el empleado público ese ejercicio de medición?; si bien la transformación cultural y el seguimiento por resultados son, hoy en día, la meta operativa de toda organización; todavía el servidor público no ha adoptado el nuevo paradigma de la medición.

Debe de reconocerse que a través del proceso de medición es como se logra el conocimiento de los alcances en la realización de las tareas, así como la justificación para la naturaleza de cada proceso y sus derivados. En su esencia, la medición busca agrupar en unidades debidamente dimensionadas un sistema de evaluación formal, dando lugar a la construcción de indicadores que construyan la fotografía operativa de la organización. En estos términos, la medición será la representación gráfica de su vida operativa, es decir, es el resultado del proceso de trabajo. Seguida cuenta la propia medición puede ser vista como un proceso de sucesivas mediciones emitidas desde la posición individual de ejecución de tareas, hasta transitar a las posiciones grupales y, a su vez, en grupos de unidades de operación.

De esta forma el diseño organizacional puede proceder del siguiente modo, al menos en principio. Dadas las necesidades totales de la organización el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse. Este es esencialmente un procedimiento "de arriba hacia abajo", de necesidades generales a tareas específicas. Determinando las dimensiones de la operación, el diseñador combina estas tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y determina que tan formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir. El próximo paso es construir la estructura, primero determinando que tipos y cuántas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que

se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto un procedimiento "de abajo hacia arriba", de tareas específicas a la jerarquía total.

De forma contraria, cuando se carece de la medición, o peor aún, cuando se simula esa medición, el diseño de la organización está "operativamente hablando" en el vacío, en general. En la práctica, a medida que cambian las metas y las misiones, el rediseño estructural es iniciado de arriba hacia abajo, a medida que cambia el sistema técnico del grupo operativo, procede de abajo hacia arriba; pero siempre con base a los datos que favorezcan el dimensionamiento de los alcances logrado en cada tarea y en el conjunto de tareas finales.

Un factor importante a tomar en cuenta para que la medición encamine a un organismo público, es el ambiente. Porter (1990:57), sostiene que el entorno próximo a una organización conforma su éxito competitivo en el transcurso del tiempo, que es la razón por la que algunas organizaciones prosperan y otras fracasan; y agrega que parte del entorno de una compañía es su ubicación demográfica, con todo lo que esto implica, en términos de historia, costos y demanda. Pero el entorno incluye más cosas; es importante tener en cuenta los lugares en que recibieron formación los directivos y su naturaleza, los trabajadores y clientes, teniendo en cuenta que son sistemas complejos y evolutivos.

Por su parte Simon (1964:36) sostiene que "en el trazado de las organizaciones administrativas, como en su manera de operar, el criterio conductor ha de ser el de la eficiencia por encima de todo. Un enfoque válido exige que sean identificados todos los criterios diagnósticos de importancia; que cada situación administrativa se analice en relación con toda la serie posible de criterios, que se efectúe una investigación para determinar la importancia relativa de los distintos criterios, cuando, como ocurre con frecuencia, son mutuamente incompatibles".

El requerimiento competitivo en la esfera pública

Es indudable que dentro de la esfera de mercado los requerimientos competitivos son exigencias permanentes y vitales para la existencia de la empresa u organización. En un inicio los datos emanados de sus procesos, construyen la cadena de retroalimentación del negocio lo que produce nuevas ideas y conocimiento sobre el desempeño propio y el de la competencia. Si bien no es predecible la conducta del mercado desde una perspectiva natural; si podría afirmarse que los instrumentos de planeación, pronóstico y estimación de escenarios, brindan bases para la correcta dirección del entero de la organización.

En su caso, los organismos públicos han incursionado en numerosas modalidades de planeación y pronóstico, claro está, desde una visión social pero de forma primordial desde una perspectiva política; la que, en términos reales, pocas veces delimita su influencia sobre la eficiencia en las decisiones administrativas. Pero partiendo del escenario de que toda la administración (sea pública o en la esfera privada) busca el logro de metas con la aplicación eficiente de los recursos disponibles; los organismos públicos no pueden escapar a las exigencias competitivas para la generación de resultados hacia la sociedad.

Para este caso es oportuno referir a Arellano (2004:198) quien propone el reconocimiento de ventanas estratégicas como uno de los elementos para integrar la gestión estratégica en el sector público; lo que transforma la visión pública rutinaria y monótona en una nueva visión de exigencias competitivas y de resultados. Este nuevo escenario obliga a que la naturaleza de la administración en los organismos públicos adquiera un nuevo panorama y se transforme en una naturaleza de éxito por el grado de eficiencia en la respuesta a las exigencias de la sociedad.

Esto implica que los organismos públicos deben de iniciar proceso que estimulen la transformación de sus bases administrativas pasivas, por nuevas bases administrativas dinámicas, abiertas. Chertorivski (2013:94) denomina este cambio como “la toma de decisiones como sistema”; este aspecto es, extremadamente difícil dentro del contexto administrativo de un organismo público en el que la carga política es densa y donde los factores de eficiencia adquieren poca connotación. Entonces, ¿qué hacer?, ¿cómo

lograr que los organismos públicos transiten hacia los nuevos esquemas competitivos para eficientar sus servicios a la sociedad?

Tal pareciera que la eterna disyuntiva sobre competitividad gubernamental no pudiera despegar sin contratiempos. Sin embargo, los nuevos tiempos han vuelto imprescindible que el cambio se inicie y que los esquemas de competitividad y productividad se inicien en la esfera pública. Para lograr esto el paso inicial será tener mediciones objetivas que alimenten el sistema de información interna para integrar grupos de indicadores que faciliten la lectura-diagnóstica del desempeño operativo. Sólo de esta forma la organización pública estaría en condiciones sobrevivir exitosamente en un ámbito de nuevas exigencias ciudadanas y, al mismo tiempo, otorgar certeza a los postulados políticos del régimen en cuestión.

La naturaleza de los “factores críticos de éxito” (FCE)

Dada su naturaleza multifuncional los organismos públicos deben desarrollar múltiples formas de atención, y en ocasiones, estilos y unidades especializadas para la entrega de sus servicios. En este escenario los organismos públicos no escapan del encuadre jurídico al que están sujetos y que, muchas de las veces, es el propio ajuste que los limita. Partiendo de esto es necesario determinar que la multifuncionalidad de un organismo público es traducible a la multiplicidad de sus procesos y por ende, de sus posibles resultados.

Es, precisamente en sus resultados, donde los organismos públicos deben atender su razonamiento competitivo. ¿Dónde están?, ¿para qué existen?, ¿cómo deben entregar sus servicios? Son solo algunos de los planeamientos operativos que diariamente se cuestionan y que de forma rutinaria se olvidan. Todos los días los organismos públicos operan los mismos procesos, las mismas exigencias y utilizan, casi siempre, los mismos instrumentos y mecanismos de atención. Pocas veces se genera innovación y cuando la innovación aparece es rápidamente sofocada.

Lo anterior sucede porque no se tiene una dimensión propicia de las tareas que tales o cuales organismos públicos desarrollan y, consecuentemente, se desconoce de forma objetiva la forma de obtener los resultados, se ignora la dimensión del mismo, peor aún, desconoce que se parte del proceso podría mejorarse. Este desconocimiento es resultado de la “ceguera de taller” producida al interior del organismo público y de la nulidad en el uso de indicadores o, cuando estos se utilizan, los operadores del portafolio de indicadores desconocen el origen y aplicación del instrumento.

De esta forma la implementación del sistema de FCE permiten que la esfera del servicio público concentre los esfuerzos de mejora en un número específico de tareas, con cuyos resultados se trasciende y se asegura un funcionamiento competitivo y exitoso para el entero del organismo público en su caso. Puede afirmarse que los FCE integran un conocimiento completo de los resultados generados por la administración técnica y social del organismo, que combina diversos recursos materiales, humanos e intelectuales para generar acciones que se traducen en tareas diseñadas para ligar la

intención estratégica del organismo con las conductas diarias de los que operan sus procesos.

En un amplio contexto los FCE sugieren una nueva cultura de trabajo donde se dará capacitación a directivos, mandos medios y colaboradores directos para incidir en una cultura organizacional, enfocada hacia el desempeño de tareas, desarrollo de procesos y logro de metas. En su aplicación los FCE implican la determinación de objetivos globales pero desde una perspectiva colaborativa y no solo desde la visión directiva; es decir, “todos nos responsabilizamos de todos”, buscando las relaciones de causa-efecto entre objetos y tareas que constituirán los factores críticos a evaluar.

Productividad y medición en la esfera pública: eslabón olvidado

El anterior argumento podría parecer innovador para la esencia de la administración de organismos públicos; sin embargo los principios de causa-efecto y la búsqueda de esa cultura enfocada a tareas y logro de metas, son un principio desarrollado en la esfera pública desde los tiempos del imperio de Napoleón y la permanente búsqueda de él orden para nivelar las condiciones sociales y de desarrollo en su vasto imperio. Para tal cometido Napoleón comisiona a Charles-Jean Bonnin, quien desempeña un importante proyecto de diseño administrativo. En 1812 Bonnin integra uno de los códigos administrativos de mayor trascendencia y cuya implementación impactó la naciente ciencia de la administración; primero en la esfera pública para luego trascender hacia la esfera privada.

En su documento Bonnin destaca tres factores del génesis de la administración: 1) los principios de la administración imperial, 2) la unidad de principios, y 3) la figura del funcionario público, Guerrero (2004:79). En su postulado destaca el concepto de unidad de principios ya que era el sustento para la atención pertinente y oportuna de los servicios públicos. En su modelo de trabajo Bonnin desarrolló un modelo de medición y una serie de FCE cuyo responsable ante el emperador sería la figura del *prefecto*. Con esto se evidencia la necesidad de evaluación que dentro de la esfera pública ha sido relegada y que hoy en día, con diversos modelos de desarrollo administrativo se ha pretendido reimplantar no con mucho éxito.

Para el contexto actual la medición arropada en la técnica de los FCE, facilita la identificación de áreas organizacionales y factores operativos en cuyo desempeño funcional se favorezca la implementación de una estrategia específica y por la que será medido dicho desempeño en correlación con la meta señalada y pactada con esa órbita organizacional. Al alcance de dichos elementos los FCE llegan a evaluar los informes de tendencias, mediante juntas de equipos auto administrado. Permite la exploración de áreas de oportunidad en las que se identificarán las habilidades básicas para el desempeño, lo que brinda una mayor certeza del rumbo del organismo en cuestión.

En este escenario se vuelve pertinente que el postulado de Bonnin respecto a la *unidad de principios*, tenía la firma propósito de volver productiva y eficiente la organización del

gobierno, al reconocer que de ellos dependían numerosas acciones y tareas de beneficio en la sociedad. Así, hoy en día, pareciera ocioso retomar un postulado de hace más de 200 años y que, sin embargo, está más vigente que nunca. Los organismos públicos están en la transición de determinar áreas de oportunidad, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y de allegarse de elementos de juicio suficientes para diseñar los objetivos a corto plazo que se deberán de cumplir con éxito, que permitan ser eficientes en los servicios públicos que proporcionan; los que dan como consecuencia su sustento y por ende su permanencia operativa.

Pese a lo anterior, numerosas publicaciones refieren ejercicios de gestión por resultados, medición del desempeño, evaluación de programas, tableros de indicadores y otros modelos de lectura sobre la operatividad de los organismos públicos en los que se coincide en la base cuantitativa de los factores y del nivel de resultad logrado. Esta tendencia de desarrollo de indicadores ha demostrado perfilar muy bien el actuar operativos de las entidades gubernamentales pero no ha determinado, aun, los factores cualitativos en los logros de gobierno frente a la sociedad. Casillas (2013:208) establece que los nuevos estilos de gestión de las organizaciones municipales requieren del uso de herramientas modernas que apoyen categóricamente el mejoramiento y el cambio que estas organizaciones demandan para asumir sus nuevos roles.

En el mismo texto (Nieves 2104:58) establece el proceso para el diseño de instrumentos de evaluación, orientados hacia una política de evaluación como tal. Sin embargo el concepto de FCE no es analizado ni es tomado en cuenta tan solo como referencia. En su postulado Nieves asienta que los aspectos a considerar en esta posible política de evaluación, estarían acordados por variables como la coherencia, operación, calidad, eficiencia, focalización, impacto y satisfacción del usuario.

En la esfera pública, ¿contra quién medirnos?

No es extraño señalar que el argumento de la medición no es parte del lenguaje común en la esfera de los organismos público. Al contrario, cuando al interior de estos se toca el punto de “medición”, se allega una cascada de argumentos en contra de dicho acto, además, se imprime una cortina de justicia social que aleja el concepto de productividad y FCE. Todos estos argumentos podrían tener un sentido objetivo, pero el hecho consumado de la eficiencia administrativa ha demostrado que los organismos públicos necesariamente deben migrar hacia esquemas de FCE para la mejora de sus procesos de servicio que conlleve el análisis competitivo como un proceso relacional con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades del organismo y público, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su objetivo de servicio

Mediante este análisis se favorece el diseño de estrategias y modalidades de servicio, lo que permite reorientar las funciones de algunos de los organismos públicos que parecen tropezar en sus funciones sustantivas. Dentro del análisis debe contarse con, por lo menos:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el entorno.
- La probable respuesta del entorno a los posibles movimientos estratégicos que las tendencias sociales puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios en el entorno organizacional.

Si bien es cierto que la naturaleza de las funciones públicas escapan a los elementos de mercado, no se justifica que se escapen de los requerimientos competitivos que la sociedad marca. La exigencia de mejores y expeditos servicios, el cobro justo de derechos, la atención a la población vulnerable y la capacidad de respuestas; todos hacen que la funcionalidad de los organismos públicos estén cada día más supeditados al requerimiento competitivo de la sociedad.

Actuar en contrario establecería una modalidad de negación y de rechazo a la estructura gubernamental existente y el peligro de perder la hegemonía política vuelve

imprescindible el mejoramiento de la función administrativa en cada caso. En su caso la competencia hacia un organismo público está integrada por las acciones de respuesta que la sociedad le brindan y no es, por tanto, la competencia *per-se* cómo en el modelo de mercado; situación ésta que no aborda la existencia o supervivencia del organismo público frente a otro similar.

Debido a que los FCE se perfilan comúnmente como el número limitado de áreas en las que los resultados satisfactorios asegurarán un rendimiento competitivo de éxito, la posible medición debe estar cimentada en los niveles deseados de eficiencia. Cumpliendo con Bullen y Rockart (1981), los FCE estarán integrados por las pocas áreas claves en las que “las cosas deben ir bien” para que el negocio prospere y para que las metas del gerente puedan alcanzarse; solo que en este caso no se determina al negocio como tal, sino al organismo público en su relación con la sociedad a la que ofrece servicios públicos.

En estos horizontes ya debe establecer el nuevo reto competitivo: la productividad. Si bien definimos ésta como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados; para los efectos naturales de la competitividad. En sus componentes más primitivos, la competitividad manifiesta un agregado de productividad desde el instante en que el trabajador (en este caso el servidor público) adopta el nuevo paradigma del resultado, apremia su consecución y desarrolla todas las potencialidades para su logro. De esta forma la competitividad, en términos del nuevo paradigma para el servidor público es sinónimo de rendimiento y motiva a que las variables fundamentales que originan una mayor productividad se concentren en la formalización de funciones, la estandarización, el control de funciones y sobre todo la existencia del desarrollo organizacional en donde se indique de manera estructurada la organización de la operación en la empresa en cuestión (Belausteguigoitia, 2006).

En este mismo sentido Bullen y Rockart están referidos hacia la entrega de resultados en las áreas o servicios en los que es absolutamente necesario llegar a la meta, y donde los gerentes o administradores deben tener la información adecuada que les permitan determinar si los eventos están avanzando lo suficientemente bien en cada área. Por otra parte Bruno y Leidecker (1984) definen los FCE como aquellas

características, condiciones o variables que cuando están debidamente sustentadas, mantenidas o gestionadas, pueden llegar a tener un impacto significativo en el éxito de una empresa u organización. Mientras que para Pinto y Slevin (1987) los factores críticos de éxito son aquellos factores que si se abordan, mejoran significativamente las posibilidades de implementación del proyecto, que se realiza en una organización para el cumplimiento de las metas.

En las diversas definiciones es posible determinar los alcances de estas mediciones para que, de esta manera, se defina, entre otras cosas, los factores que se encuentren fuera del proceso y que son temporales y subjetivos, así como los relacionados directamente con la competitividad de la entidad a que se refieren. De esta forma se pretende incidir de manera focalizada en la trascendencia de la tarea para la consecución del resultado. También se toman en cuenta los factores que por su naturaleza son específicos para cada servicio, organización o entidad y que constituyen que se constituyen asimismo como elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de la planeación; siendo éstas, variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al superarlo se considera como satisfactorio o exitoso.

La dimensión de la competitividad

Un elemento primordial en la medición de los FCE descansa en las estrategias organizacionales en las que se desarrollan las tareas a evaluar. Si bien dentro de la esfera pública los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas, giran en torno a su concreción política predeterminada y no dimensionada por el efecto de mercado. Este variable influye enormemente en el diseño de las estrategias competitivas de los gobiernos y hace prever un débil enfoque hacia las tareas de servicios públicos, los que no logran concretar la madurez de un plan de trabajo objetivo, basado en un proceso (considerado estratégico) para que la organización alcance todas las variables que le conduzcan al éxito en sus razonamientos de servicio y de quienes diseñen su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del negocio, así como del grado de madurez organizacional alcanzado.

Tomando en cuenta que los FCE son influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos, el ámbito organizacional debe proveer de instrumentos relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee para determinar que la medición requerida esté libre de las apreciaciones políticas de coyuntura. De esta forma los criterios utilizados para la implementación de los FCE estarán siempre determinados por la predisposición de los objetivos globales definidos hacia ese organismo público, lo que conlleva a definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la organización con respecto a esos objetivos.

De la misma forma, las relaciones de causa-efecto favorecen la integración de agrupamientos de variables que aseguran la medición para el conocimiento objetivo del comportamiento competitivo y qué tan cerca se dirige hacia el éxito. En este proceso se presentan las características de la aproximación al concepto de factores críticos que integrarían el portafolio de evaluación. Chiavenato (2006) perfila este portafolio como una de las más grandes contribuciones de los autores matemáticos, ya que la aportación de indicadores financieros y no financieros para medir o evaluar el desempeño organizacional, ha permitido mostrar lo que hace una organización y cuáles son los resultados de sus acciones. El implementar un sistema de mediciones funciona

como un panel de control para que la organización o cada departamento puedan evaluar su propio desempeño.

Arellano (192-194) plantea que las organizaciones públicas están inmersas en un entorno multirrelacional de factores económicos, políticos y sociales; lo que hace prever la difícil situación de estos grupos organizacionales para lograr una independencia operativa con enfoque competitivo. Para lo lograr esto hace referencia al modelo de matriz económico-política de la empresa pública, propuesta por Cabrero. En dicho instrumento se permite establecer un mapa de las organizaciones públicas con el cual poder establecer posibles estrategias y tendencias a nivel general, marcando parámetros de estudio para el diagnóstico de las organizaciones en cuanto a tendencia organizacional y afectación contextual.

En este modelo matricial es claro prever que las condicionantes políticas influirán en los resultados operativos esperados. Sin embargo Cabrero destaca que los agrupamientos de variables pueden estar bajo relaciones distintas de autonomía, lo que da la pauta el acercamiento de dicha organización pública a los esquemas de desempeño competitivo requeridos para el logro de los resultados. Señala que las organizaciones en esta situación deben responder a una doble lógica compleja: la coexistencia con problemas propios de una organización productiva y el compromiso establecido en los proyectos de desarrollo nacional.

Resultados esperados con el uso de los FCE

En todo el entramado de la medición, los FCE definen los alcances de forma certera y no facilitan la especulación en la operación. De esta forma el organismo público podrá dirigirse hacia horizontes competitivo retadores y de alto impacto hacia la sociedad. En toda la gama de resultados esperados, serán el rediseño de políticas como verdaderas guías de acción y con un enfoque estratégico. En este punto es importante señalar que las políticas *per-se*, no implican una estrategia definida; sin embargo para el ámbito público es trascendente asumir que una política puede conducirse como una pauta estratégica, ya que los FCE esperados, estarán implícitos en la consecución de los postulados operativos de dicha política

Si bien se parte de que los directivos se reúnen para formular la misión, visión, valores, política de calidad, y estrategia para el organismo público y para producir su intención estratégica, serán los líderes de equipo quienes definan los FCE. En este proceso se logrará la reconciliación de factores a través de funciones y niveles para mejorar la calidad y prevenir responsabilidades solapadas. Así se logra capturar el propósito del organismo, articulando su misión, visión, visión y política de calidad.; donde el equipo organizacional ha logrado un proceso de enfoque estratégico, y lograr cuantificar la visión en términos de FCE. En todo el proceso, el imperativo de la intención estratégica requiere que, hasta donde sea posible, la lista de FCE incluya el enfoque estratégico del organismo.

Adicionalmente uno de los resultados más valorados en el uso de los FCE es el que implica el desarrollo de una administración basada en la generación e interpretación de información. En este nuevo escenario los administradores aprenden a conducir conversaciones uno a uno con sus colaboradores directos. Este proceso se continua hacia abajo a través de las capas de la organización permitiéndole a los administradores reforzar el cambio en comportamiento, influenciar el progreso de los factores críticos de éxito y estimular el desarrollo de habilidades. Esta habilitación operativa facilitará el establecimiento del concepto de “éxito”, así como su respectiva; situación que conlleva una serie de nuevos agregados tales como:

- Dar valor agregado único.
- Actividades críticas y resultados.
- Expresar los resultados en pesos, porcentajes, cantidades, índices sumas o diferencias.
- Medir el éxito de los colaboradores.
- Medir la administración.
- Medir lo más importante del organismo.
- Los grados influencia en otras dependencias o departamentos.

1 Método de Investigación.

1.1 Planteamiento del problema.

Actualmente es común reconocer que el bajo desempeño es provocado regularmente por no medir la productividad, así como por la falta de objetivos, lo que provoca una deficiente operación de cualquier administración, y la tienda detallista ISSSTE no es la excepción esta es una paraestatal que se creó con el objetivo de que se tenga acceso a bienes y productos de consumo básico y medicamentos en condiciones y precios preferentes para los derechohabientes y el público en general.

Esta tiene como finalidad contribuir a que el ingreso económico de la población (derechohabientes y usuarios en general), tenga un poder adquisitivo mayor, mediante la comercialización de productos de consumo básico, garantizando el abasto en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y precio, por lo cual es relevante estudiar un panorama completo de la forma en la que opera esta Paraestatal.

A grandes rasgos se puede observar como en una gran mayoría de tiendas departamentales existe de igual forma una falta de establecimiento de estándares que permitan evaluar a los empleados, trayendo con esto consecuentemente una falta de supervisión en el cierre de procesos diarios durante la operación, y por ende un bajo desempeño, la importancia de realizar este análisis radica que el lugar donde se realizara nuestra investigación es una tienda de interés social, la cual no tiene finalidad de lucro, sino por el contrario contribuir a la mejora económica de la población mexicalense.

Lo cierto es que a estas alturas es necesario detallar y dar a conocer cada una de las funciones y actividades de los integrantes del área de operaciones, con lo que se permitirá delimitar los puestos, definir la estructura organizacional adecuada a “SUPERISSSTE” y sobre todo dará la pauta para el establecimiento de estándares de medición.

Se requiere el establecimiento de estándares con lo que se podrá evaluar el desempeño de cada una de las áreas, comprometiendo de esta manera a que cada

empleado busque una mayor productividad en su lugar de trabajo; ya que tendrá en consideración que al mejorar su actuación dentro de la empresa, habrá un efecto multiplicador que provocará un mejor desarrollo tanto personal como profesional.

Por ello encontramos como una gran necesidad la implementación del sistema de medición denominado factores críticos de éxito con lo cual se permitirá conocer el desempeño de la tienda ISSSTE con dicho análisis se podrá realizar recomendaciones de las acciones correctivas, así como el momento requerido en el cual deben efectuarse y con ello la paraestatal podrá cumplir a un más con su objetivo principal, el cual es hacer llegar productos de la canasta básica así como medicamentos con los precios más bajos del mercado apoyando principalmente el ingreso económico, generando que el derechohabiente del ISSSTE así como el público en general tenga un poder adquisitivo mayor, el cual ha sido desde su creación la razón de ser de dicha Paraestatal.

Es necesario realizar una medición con lo cual la productividad de la empresa se podrá ver afectada de manera positiva, haciéndose visible en los resultados operativos que se obtendrán al final de cada período.

Con la implementación de los factores críticos de éxito se ayudara a conocer cuáles son los factores que se deben implementar, con el único objetivo de reforzar y agilizar la recuperación del equilibrio financiero, garantizar a los derechohabientes y a la población en general una mayor diversificación de productos al mejor precio y, al mismo tiempo, atraer a un mayor número de proveedores para mantener un buen nivel de competitividad operativa en la rama del autoservicio.

Es importante mencionar como la primera Tienda SUPERISSSTE se inauguró en el año de 1953, por el presidente de la republica Adolfo Ruiz Cortines, en un principio la tienda se estableció bajo la tutela de la antigua Dirección de PENSIONES y Retiro posteriormente en 1959 se incorporó al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), fue hasta 1978 que se creó una Delegación por cada Estado de la Republica.

Sin embargo fue hasta el año de 1993, que Protección al Salario deja de participar del presupuesto del Instituto y empieza a generar sus propios recursos, absorbe los gastos de operación del sistema, comenzando así un proceso de autonomía financiera, por consiguiente cada tienda debe ser lo suficientemente productiva para generar recursos y por ende sostenerse, es por ello que es necesario el dar a conocer como una implementación de un sistema de medición en este caso los factores críticos de éxito ayudarían en su lucha diaria por mantener un buen nivel de competitividad operativa en la rama del autoservicio.

Es conocido como a partir de absorber los gastos de operación y por ende autonomía financiera algunas tiendas ISSSTE (treinta y cinco), se vieron forzados a cerrar abruptamente por no ser económicamente productivas, por tener pérdidas económicas, de acuerdo al informe de las autoridades del ISSSTE dichas tiendas no cumplían con los objetivos para los que fueron creadas, porque su oferta en precios y mercancías no lograron ser competitivas (La Jornada 2013).

Es por todos estos motivos que nos parece pertinente y relevante realizar nuestra investigación en la tienda detallista ISSSTE a través de la implementación de los Factores Críticos de Éxito.

Lo anterior nos lleva plantearnos la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito necesarios de la tienda detallista ISSSTE para lograr un mejor nivel competitivo en la rama del autoservicio en Mexicali Baja California, durante el periodo de 2014?

Por lo tanto el estudio se enfocara precisamente a conocer los Factores Críticos de Éxito del área de operaciones de la tienda de autoservicio SUPERISSSTE, ubicada en Bulevar Francisco L. Montejano no. 21038 sucursal Mexicali.

1.2 Objetivo general

Por consiguiente nuestro objetivo general, es determinar los Factores Críticos de Éxito, en la tienda de autoservicio “SUPERISSSTE” del área de operaciones, ubicada en Mexicali, Baja California.

Para lograr nuestro objetivo general, el cual es conocer los Factores Críticos de éxito desarrollamos objetivos específicos los cuales son: determinar objetivos globales y métricas de la tienda de autoservicio ISSSTE del área de operaciones, así como evaluarás de oportunidad, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de la tienda SUPERISSSTE sucursal Mexicali, para identificar los factores claves que contribuyen a ese funcionamiento y por ultimo diseñar las relaciones causa-efecto entre los objetos de dicha tienda y los factores claves del área de operaciones.

1.3 Justificación.

La importancia de esta investigación radica en desarrollar nuevos conocimientos del área operativa de la administración de una paraestatal, la cual fue creada con el objetivo de apoyar a la economía del derechohabiente del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado, al hablar de nuevos conocimientos nos referimos a la implementación de un sistema de medición conocido como Factores Críticos de Éxito, a través de los cuales se le proporcionaran herramientas básicas y necesarias a implementarse, las cuales contribuirán en mayor medida en ser competitivos en la industria del mercado lo cual es necesario ya que a partir de 1993 dicha tienda obtuvo autonomía financiera por lo cual debe ser lo suficientemente productiva para lograr su sostenimiento, para evitar el cierre abrupto de la tienda como recientemente ha ocurrido en otros estados.

Por otra parte el resultado de esta investigación podrá aportar un significado positivo en un primer momento para la comunidad administrativa del ISSSTE pero posteriormente para los derechohabientes del Instituto y el público en general residente en el municipio de Mexicali.

Nuestro tema de investigación es un problema actual y de nuestra época es conocido en gran medida como algunas tiendas de autoservicios ISSSTE están en crisis financiera muchas de ellas no logran sostenerse por sí mismas y esta tendencia al cierre va en aumento, lo cual es alarmante ya que son tiendas de interés social y para beneficio del ciudadano, por lo que es importante resaltar como el implementar un sistema de medición puede el diferenciar el éxito o el fracaso de una buena administración.

Entre las necesidades académicas y científicas que resuelve o aporta esta investigación es el dar a conocer los factores críticos de éxito que se implementaran en este particular caso, lo cual puede contribuir a estudios futuros.

Nuestra investigación es oportuna ya que se realizara un sistema de medición a través de los factores críticos que dará a conocer a la comunidad científica así como a la paraestatal, dicho sistema puede ser candidato o por lo menos recomendado a aplicarse en un primer momento en la tienda en la cual se realizó dicho estudio y posteriormente si les resulta productivo en otras tiendas de auto servicio del ISSSTE.

Al realizar nuestra investigación podremos allegarnos de elementos de juicio suficientes para diseñar los Factores Críticos de Éxito los cuales permitirán eficientar los servicios de comercialización de abarrotes, carnes, lácteos y licores, y así lograr una alta productividad con lo cual se podría ver beneficiada la población del ISSSTE (cincuenta mil derechohabientes en Baja California) así como la población estimada de veinte mil personas con un impacto directo en su bienestar económico.

1.4 Metodología y técnicas a emplearse

Descripción del tipo de estudio

Consideramos que el tipo de investigación que resulta más pertinente para los propósitos de este proyecto, es el de carácter mixto, la parte cualitativa de este proyecto quedará cubierta con la revisión a profundidad de los elementos teóricos, mientras que la parte cuantitativa quedara cubierta con la aplicación de las entrevistas que se les aplicara a los expertos en el tema.

Diseño General

El objetivo de la investigación destaca en una dimensión analítica, factores críticos de éxito. La pregunta central de la investigación es ¿Cuáles son los Factores Críticos de Éxito necesarios de la tienda detallista ISSSTE para lograr un mejor nivel competitivo en la rama del autoservicio en Mexicali Baja California, durante el periodo de 2014?

Fuente de datos para el estudio

La fuente de datos para el estudio son los diferentes textos especializados de sistemas de medición de factores críticos de éxito, investigaciones recientes y así mismo una fuente importante de información, es la opinión de los principales expertos en la implementación de dicho sistema de medición de la operación de una tienda más exitosa del mercado en el municipio de Mexicali Baja California.

Definición operacional de las variables

Los factores críticos de éxito se determinaran realizando los objetivos globales de la tienda detallista ISSSTE, implementando el análisis FODA, determinado los factores claves que contribuyen al buen funcionamiento y por último diseñando las relaciones causa-efecto que contribuye a ese funcionamiento.

1.5 Factores Críticos Éxito (FODA).						
Dimensiones	Indicadores	Escala valorativa				
Objetivos Específicos y Globales.						
Compras						
Fortalezas						
Producto	a) Se tiene un conocimiento con profundidad del producto.	1	2	3	4	5
	b) Ciclo.	1	2	3	4	5
	c) Temporalidad	1	2	3	4	5
Precio	a) Se conoce de origen.	1	2	3	4	5
	b) Análisis de costo bodega distribución	1	2	3	4	5
Plaza	a) Conoce la importancia que tiene para el grupo	1	2	3	4	5
Proveedores	a) Buena comunicación con los proveedores	1	2	3	4	5
Personas	a) Buena intención	1	2	3	4	5
	b) Deseo de superación	1	2	3	4	5
	c) Compromiso	1	2	3	4	5
	d) Lealtad	1	2	3	4	5
	e) Honestidad	1	2	3	4	5
	f) Buenos Valores	1	2	3	4	5
Debilidades						
Producto	a) Poca visibilidad del producto antes de su recepción	1	2	3	4	5
	b) Demasiada confianza en los proveedores	1	2	3	4	5
	c) Falta de visión de nuevos productos nacionales e internacionales	1	2	3	4	5
	d) Compra producto para tener. Recurrencia en compras de productos fallidos en el mercado	1	2	3	4	5
Precio	a) Poca información sobre precios de la competencia	1	2	3	4	5
	b) Desconocimiento del costo real	1	2	3	4	5
	c) Desconocimiento sobre precios de costo y venta de la competencia diarios	1	2	3	4	5
	d) Poca recuperación al 100% de la merma de origen	1	2	3	4	5
	e) Toma de dediciones	1	2	3	4	5

	f) Falta de decisión en negociaciones nacionales por temor a malos entendidos	1	2	3	4	5
	g) Pago de producto por arriba del costo	1	2	3	4	5
	h) Falta de capacidad de rechazo del pedido de la mercancía por falta de calidad	1	2	3	4	5
	i) No existe de un documento fuente	1	2	3	4	5
	j) Falta de control en compras	1	2	3	4	5
	k) Supervisión de sus áreas de influencia están a más de 1000 kilómetros, fuera de su control visual	1	2	3	4	5
	l) Seguimiento a los pedidos instalados es deficiente	1	2	3	4	5
	m) Deficiencia en el número de tarimas y/o cajas	1	2	3	4	5
	n) Haciendo compras de más, generando un máximo de merma	1	2	3	4	5
	o) No sale al campo a visitar los proveedores para conocer sus procesos locales, nacionales e internacionales	1	2	3	4	5
Plaza	a) Conocimiento solo por información que proporciona ventas	1	2	3	4	5
	b) Desconocimiento del valor real de la plaza	1	2	3	4	5
	c) Desconocimiento de la segmentación del mercado	1	2	3	4	5
	d) Clasificación de los posibles clientes	1	2	3	4	5
	e) De los motivos de compra del mayorista, medio mayorista y consumidor final	1	2	3	4	5
	f) Falta de clasificación sobre los proveedores orientados al mercado	1	2	3	4	5
Proveedores	a) Algunos le surten a la competencia	1	2	3	4	5
	b) Poco respeto a los convenios	1	2	3	4	5
	c) Se necesitan Demasiadas llamadas para conseguir su respuesta	1	2	3	4	5
Promoción	a) Plan de promociones	1	2	3	4	5
Personas	a) Falta de información sobre el mercado	1	2	3	4	5
	b) Falta de auxiliares	1	2	3	4	5
	c) Falta soporte en su área, por parte de sus líderes	1	2	3	4	5
Oportunidades						
Producto	a) Nuevos clientes	1	2	3	4	5
	b) Crecimiento en productos	1	2	3	4	5

	c) Buscar el índice de satisfacción del cliente en puntos de ventas y canales de distribución	1	2	3	4	5
	d) Continuidad de abasto	1	2	3	4	5
	e) Calidad del producto	1	2	3	4	5
	f) Precio correcto y hecho a la medida	1	2	3	4	5
	g) Justo a tiempo soportado con un buen servicio	1	2	3	4	5
	h) Un proceso de compra con criterios	1	2	3	4	5
Precio	a) Utilizarlo como recurso pensando en ventas y margen	1	2	3	4	5
Plaza	a) Desarrollar un plan de compras con enfoque de crecimiento	1	2	3	4	5
	b) Lealtad de los clientes	1	2	3	4	5
	c) Enfocar a los clientes y sus necesidades para ponerse de acuerdo con ventas	1	2	3	4	5
Proveedores	a) Desarrollo y convenios benéficos para ambos	1	2	3	4	5
Promoción	a) Conseguir precios de conveniencia para el cliente	1	2	3	4	5
Personas	a) Documentar toda la información sobre la negociación con proveedores problema	1	2	3	4	5
	b) Documentar triunfos y fracasos	1	2	3	4	5

Amenazas

Producto	a) Problemas con la producción desde origen	1	2	3	4	5
	b) Cambios climatológicos que afectan el estado del producto	1	2	3	4	5
	c) Situaciones políticas	1	2	3	4	5
	d) Nuevos competidores en el mercado	1	2	3	4	5
Precio	a) Alianzas de clientes con proveedores propios, para traer directo el producto	1	2	3	4	5
Plaza	a) Crecimiento de la competencia	1	2	3	4	5
	b) Falta de conocimiento de nuevos jugadores de la industria	1	2	3	4	5
Proveedores	a) Falta de respeto a las negociaciones y convenios	1	2	3	4	5

	b) Que pueden considerar vender a nuestros clientes	1	2	3	4	5
	c) Mejor tecnología (T.I).	1	2	3	4	5
Promoción	a) Endurecimiento de los productores	1	2	3	4	5
	b) Información a tiempo de clientes, productos, fechas, etc.	1	2	3	4	5
Personas	a) Pérdida de confianza de proveedores provocada por la falta de consistencia en los procesos	1	2	3	4	5
	b) Falta de control en subordinados que originan pérdidas	1	2	3	4	5
	c) Falta de seguimiento a guías, planes, políticas y normas para su hacer diario que son una guía de acción para el departamento	1	2	3	4	5
	d) Programación de actividades diarias, semanales y mensuales	1	2	3	4	5
Análisis de Ventas						
Fortalezas						
Producto	a) Manejo de precios de origen	1	2	3	4	5
	b) En teoría, comparativos de precios con la competencia	1	2	3	4	5
Plaza	a) Compras constantes de parte de algunas cadenas y clientes "considerados cautivos."	1	2	3	4	5
	b) Manejo de mercado (disperso, tamaño, tipo de cliente, nacional, regional).	1	2	3	4	5
	c) Conocimiento de valor de la cuenta (cliente).	1	2	3	4	5
Proveedores	a) Comunicación constante con compras	1	2	3	4	5
	b) Control de compras locales	1	2	3	4	5
Promoción	a) Control de ofertas	1	2	3	4	5
	b) Contacto con proveedores	1	2	3	4	5
	c) Seguimiento a ofertas desde el origen hasta su venta	1	2	3	4	5
Personas	a) Personal con antigüedad	1	2	3	4	5
	b) Conocimiento de plaza	1	2	3	4	5
	c) Conocimiento del producto	1	2	3	4	5
	d) Buena relación con competidores	1	2	3	4	5
Debilidades						

Producto	a) Falta de credibilidad en la calidad del producto por parte de la fuerza de ventas.	1	2	3	4	5
Precio	a) Oferta y demanda no determinada	1	2	3	4	5
	b) Desconocimiento real del precio. (Análisis de precio en el mercado) diariamente	1	2	3	4	5
Plaza	a) Conocer el Índice del nivel de satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5
	b) Poca atención o confundir los intereses reales del cliente (calidad, precio, servicio, etc.).	1	2	3	4	5
Proveedores	a) Problemas con abasto.	1	2	3	4	5
Promoción	a) Plan de ventas.	1	2	3	4	5
	b) Determinación de un plan de trabajo por segmento	1	2	3	4	5
Personas	a) Desconocimiento de técnicas de ventas.	1	2	3	4	5
	b) Proceso de prospección	1	2	3	4	5
	c) Clientes nuevos	1	2	3	4	5
	d) Acercamiento al cliente	1	2	3	4	5
	e) Mejorar la comunicación con otras áreas, ejemplos: compras, operaciones, clientes	1	2	3	4	5
Amenazas						
Producto	a) Alejamiento de los clientes	1	2	3	4	5
	b) Algunos clientes han disminuido su consumo por publicidad negativa	1	2	3	4	5
Precio	a) Claridad en las listas para los clientes	1	2	3	4	5
	b) Baja de poder de compra por crisis	1	2	3	4	5
Plaza	a) Clientes mal informados	1	2	3	4	5
	b) No se observan los cambios de necesidades	1	2	3	4	5
	c) El cliente tiene la agenda	1	2	3	4	5
	d) Los clientes cuidan sus gastos	1	2	3	4	5
	e) Búsqueda de otras opciones de servicio.	1	2	3	4	5
	f) Uso de lenguaje diferente al cliente	1	2	3	4	5
	g) Pérdida de clientes por cambio de hábitos alimenticios, modas, dietas, etc.	1	2	3	4	5
Proveedores	a) Agotamiento de negociación	1	2	3	4	5

	b) Cambios en políticas de comercialización	1	2	3	4	5
Promoción	a) Conocimiento de otros sectores	1	2	3	4	5
	b) Nuevos clientes.	1	2	3	4	5
Personas	a) Cambio rápido de gustos	1	2	3	4	5
	b) Temas de nutrición.	1	2	3	4	5
	c) Formas de llegar al cliente	1	2	3	4	5
	d) Mal información del entorno	1	2	3	4	5
	e) Falta de preparación para enfrentar clientes bien informados	1	2	3	4	5
	f) Monólogos en la negociación por falta de argumentos de venta	1	2	3	4	5
	g) Lograr la buena conexión con los clientes	1	2	3	4	5
Oportunidades						
Producto	a) Invertir en mercadotecnia considerarlo como una medida a corto plazo	1	2	3	4	5
	b) Análisis de las causas de devoluciones	1	2	3	4	5
	c) Clasificación del tipo de proveedor	1	2	3	4	5
Precio	a) Realizar comparativos de precio formales en por lo menos 5 competidores directos, 2 indirectos	1	2	3	4	5
Plaza	a) Conseguir la lealtad del cliente cumpliendo sus expectativas	1	2	3	4	5
	b) Lealtad del cliente a la baja	1	2	3	4	5
	c) Incluir al responsable de MKT en los planes de ventas	1	2	3	4	5
	d) Reconocer el conocimiento del cliente del producto	1	2	3	4	5
	e) Atraer al cliente para crear valor en conjunto, (desarrollados y a desarrollar).	1	2	3	4	5
	f) Utilizar maneras nuevas para atraer al cliente, medias cajas, Kilos, intermediarios nuevos, etc.).	1	2	3	4	5
	g) Trabajar en la búsqueda de nuevos clientes	1	2	3	4	5
	h) Con nuevos formatos de negociación (garantía de servicio, garantía de inventarios, constancia de visitas, seguimiento a las ventas por cliente, etc.).	1	2	3	4	5
	i) Crear el valor de la cadena cliente-proveedor/ competidor-competencia con el dialogo correcto	1	2	3	4	5
	j) Búsqueda de nuevos nichos.	1	2	3	4	5

	k) Enfocar segmentos de clientes que le compran a nuestros clientes, ejemplos: cadenas, mayoreo, medio mayoreo, piso de ventas	1	2	3	4	5
	l) Revisar mercado, reforzar los buenos clientes y revisar los clientes menores	1	2	3	4	5
	m) Segmentar clientes por edad	1	2	3	4	5
	n) Criterios de clientes: Valorarlos, que segmento de clientes se quiere servir, dar valor a la propuesta para que entregue un valor superior a través de sus beneficios.	1	2	3	4	5
Proveedores	a) Evaluaciones formales y constantes de la eficacia en el surtido vs. las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
Promoción	a) Invertir en Mercadotecnia para desarrollo de los planes de promoción	1	2	3	4	5
	b) Programas con los clientes.	1	2	3	4	5
	c) Revisar la forma de impulsar la venta con los medios actuales.	1	2	3	4	5
	d) Enfocar las ofertas a mercados meta. Promover servicio, surtido, seguimiento, promociones diversas, degustación, etc.	1	2	3	4	5
	e) Utilizar medios masivos para apoyar el consumo	1	2	3	4	5
	f) Fomentar redes de consumo de productos	1	2	3	4	5
	g) Establecer en la mente del cliente las ventajas de nuestros productos líderes	1	2	3	4	5
Almacén						
Fortalezas	a) Actitud de la gente	1	2	3	4	5
	b) Productividad	1	2	3	4	5
Debilidades	a) Amarre de la administración del proceso	1	2	3	4	5
Administración de Procesos						
Fortalezas	a) Actitud	1	2	3	4	5
	b) Productividad	1	2	3	4	5
	c) Conocimiento	1	2	3	4	5
	d) Ejecución	1	2	3	4	5
Debilidades	a) El tener conocimiento al 100% de la problemática de la empresa	1	2	3	4	5

1.6 Unidad de análisis y observación

Tienda no. 149 ubicada en Bulevar Francisco L. Montejano y Sánchez Islas S/N colonia FOVISSSTE C.P. 21038 en Mexicali, Baja California.

1.7 Criterio de inclusión y exclusión

En nuestra investigación solo se incluirá a la tienda SUPERISSSTE Mexicali FOVISSSTE no. 149, ubicada en el Municipio de Mexicali, se excluirá a la tienda SUPERISSSTE Mexicali ubicada en calle del hospital s/n, Colonia Centro Cívico, Municipio Mexicali, C.P. 21100, así como las tiendas del ISSSTE de los otros municipios de Baja California como Tijuana, Ensenada, Playas de Rosarito Tecate y los otros estados de la República Mexicana.

Procedimiento para recolección de información, instrumentos a utilizar y métodos para el control y calidad de los datos

El instrumento que se utilizará es un formato estandarizado con el cual se recabara información para crear los objetivos globales de la tienda así como los objetivos específicos, así como también se utilizara el formato FODA, así mismo se utilizara un formato estándar para conocer los factores claves que contribuyen al buen funcionamiento, así como los factores críticos de éxito, para diseñar las métricas que contribuye a ese funcionamiento y por último se va a preparar los datos obtenidos en una matriz de datos para poder tener un mayor análisis acerca de estos.

La herramienta utilizada para el control y manipulación de los datos obtenidos en la aplicación de dichos formatos, se basa en el uso graficas el cual nos permitirá elaborar de manera más ágil un análisis, asimismo, que enriquecerán la interpretación y presentación de los resultados.

Estructura del trabajo.

1.8 Enfoque estratégico.

Los ejecutivos del más alto nivel se reúnen para formular la misión, visión, valores, política de calidad, y estrategia para el negocio y para producir su intención estratégica a Factores Críticos de Éxito.

Los líderes de equipo definen los Factores Críticos de Éxito, que miden la contribución única de su equipo al éxito del negocio.

El proceso de definición culmina con la reconciliación de factores a través de funciones y niveles para mejorar la calidad y prevenir responsabilidades solapadas.

Es capturar el propósito del organismo, articulando su misión, visión y política de calidad.

La intención estratégica usualmente especifica cómo será la organización a largo plazo. Sus FCE deben ayudar a activar la intención estratégica.

El equipo organizacional ha logrado un proceso de enfoque estratégico, y lograr cuantificar la visión en términos de FCE.

El imperativo de la intención estratégica requiere que hasta donde sea posible, la lista de FCE incluya el enfoque estratégico del organismo. Sobre los cuales tenga influencia directa o indirecta.

Proceso del organismo.

Un proceso del organismo es un conjunto de actividades ejecutadas dentro de la organización que resultan en un producto o servicio al ciudadano. Cada organismo posee un conjunto único de procesos que empiezan y terminan con el ciudadano.

Podríamos considerar la mejora de procesos básicos, logrando dramáticas mejoras en las operaciones. Un conjunto satisfactorio de procesos ya establecidos o ha pasado por un esfuerzo de mejora, dichos procesos dictaran cuales son FCE que se deben adoptar.

Los FCE imperativos recomendados:

- ❖ Sobre cada proceso, identificar como se agrega valor.
- ❖ Identifican las funciones que provocan el éxito del proceso.

1.9 Administración basada en la información.

Los administradores aprenden a conducir conversaciones uno a uno con sus colaboradores directos. Este proceso se continua hacia abajo a través de las capas de la organización permitiéndole a los administradores reforzar el cambio en comportamiento, influenciar el progreso de los factores críticos de éxito y estimular el desarrollo de habilidades.

Los F.C.E deberán apoyar:

- Medir el éxito.
- Dar valor agregado único.
- Actividades críticas y resultados.
- Los grados influencia en otras dependencias o departamentos.

Las calificaciones serán expresadas en una escala de 0 a 100.

Las métricas deberán ser expresadas con claridad.

Se usara la metodología de semáforo donde; rojo es el punto más bajo, amarillo es el punto medio y verde es el punto más alto.

Determinación de funciones y actividades de la operación.

Determinación de FODA.

Utilizar las actividades que representan los pilares del puesto o departamento que a su vez sostienen a la organización.

Platicar uno a uno con colaboradores para poder negociar cada FCE.

Asegurarse de realizar las revisiones verticales con los colaboradores.

El principio de propósito.

Existe un propósito para cualquier grupo que trabaja juntos. El propósito puede ser expresado en la forma de misión, visión y valores. Cuando es transmitido a todos, puede servir para inspirar la conducta.

El principio de prioridad.

Una acción que sirve al propósito de la organización tiene prioridad. Cuando dos actividades sirven el propósito de la organización, la que lo hace con mayor rapidez y calidad tienen mayor prioridad.

Prioridades versus del organismo.

Idealmente, sus metas personales y las de la empresa son congruentes. En los casos en que no, cambia de posición pueden ser necesarias. En casos donde existen conflictos, el propósito de la empresa tiene prioridad sobre las metas personales.

Al considerar el conjunto de sus prioridades personales usted estará confrontando decisiones difíciles y contradictorias. Idealmente, se debe maximizar tanto las prioridades del organismo como las personales y crear una situación ganar-ganar en su trabajo; si esto no es posible los FCE deben ser con tendencia hacia las prioridades del organismo.

Valor agregado.

En una organización, se puede agregar valor a su propia área, a su departamento, a su división y a toda la empresa.

El concepto de la jerarquía de “valores agregados” implica que cuando existe un conflicto, el servir a la unidad más grande tiene prioridad. En otras palabras, si agregar valor a su propia área tiene un efecto detrimento en otras áreas del organismo, debemos priorizar de acuerdo al interés más amplio del organismo.

Para poder definir lo FCE consideremos:

- ❖ Considerar la visión de 360 grados, que son jefes inmediatos, pares y subalternos y determinar si son clientes internos y expertos.
- ❖ Determinar las áreas, actividades y funciones de éxito.
- ❖ Es una medida de la ocurrencia de un evento o las consecuencias de un evento. Los tipos de medida usualmente asociados con un objetivo, medible, alcanzable y verificable por una tercera persona.
- ❖ Las expresiones de medida podrán ser:
 - Número de unidades vendidas.
 - Porcentaje de prospectos.
 - Relación deuda con activos.
 - Porcentaje de participación en el mercado.
 - Volumen de ingresos expresado en pesos.
 - Costo por unidad expresado en pesos.
 - Porcentaje de usuarios satisfechos.

Análisis de actividad.

Identificar los eventos para definición de FCE, sería útil ordenar todas sus actividades.

No importa qué posición ocupe en la organización, lo más probable es que haga las mismas actividades rutinarias. Las tareas rutinarias son predominantes en los trabajos en la línea del frente. Sin embargo aún los más altos ejecutivos dedican alguna parte de su día asuntos rutinarios. Un aspecto positivo de las tareas rutinarias es su facilidad de medición.

La categoría reactiva es más difícil de manejar y probablemente también medir.

Tiene que responder a situaciones que surgen, resolver problemas que se presentan, o de otra manera atender asuntos no previstos, se está operando de manera reactiva.

A menos que el trabajo se definiera como “solucionador de problemas” estas actividades pueden ser una verdadera pérdida de tiempo. Dichas actividades por permiten al individuo enfocarse en la previsión porque se le dedica mucho tiempo en “apagar incendios”.

La manera de reducir tiempos es eliminando la causa-raíz, de los problemas y prevenir su recurrencia.

La categoría proactiva es especialmente clave para el éxito de los funcionarios de alto nivel. Estas personas deben invertir la mayor parte de su tiempo y energía en el modo proactivo. Es ahí donde el pensamiento creativo y la planeación suceden, donde las trampas pueden evitarse y la productividad incrementarse.

Sin embargo, cada nivel y cada trabajo se pueden beneficiar por algún tipo de trabajo proactivo. La medición de esta categoría es usualmente hecha al asignar proyectos y descomponerlos en sub-proyectos, que son monitoreados respecto a su calidad y terminación oportuna.

Analizar informes existentes.

Para identificar los FCE, sugerimos que se analice los informes existentes, y podrá sumir que sus colaboradores usan información para administrar su trabajo. Ya que sus trabajos involucran interacción con alguna información que ellos usan y está relacionada con las actividades de otro colaborador o departamento y así identificar los FCE.

1.10 Iniciativa de éxito.

Una serie ordenada de acciones para lograr una meta.

Ejemplo: reducción de gastos, diseño del programa de bonos a empleados, y diseño de procesos del organismo. Son los proyectos que son clave que tienen gran impacto en el éxito del organismo. El identificar estas pocas iniciativas clave le ayudara a darles una prioridad más alta que a otros proyectos que le han sido asignados.

Existen dos tipos de iniciativas, el primer tipo incluye aquellas que el colaborador puede hacer por el mismo, las cuales ayudaran al jefe inmediato a cumplir con los FCE o iniciativas de su área o departamento. En otras palabras ciertos componentes de las iniciativas del jefe. El segundo tipo de iniciativas son aquellas que se pueden ejecutar para lograr las metas sobresalientes del colaborador.

Pasos de iniciativas de éxito.

1. Alineados al jefe inmediato.
2. Incremente el valor de servicio al ciudadano.
3. Priorizar.
4. Dar seguimiento.

Pensamiento vertical.

Asigna niveles de FCE, basándose en datos de desempeño histórico, en donde se encuentra el indicador, como se comporta y se fijan metas que tienen un progreso respecto al desempeño pasado y estadísticamente logrables. Y está basado en dos métodos en el método:

Método intuitivo.

Este sencillo enfoque consiste en calcular su desempeño promedio del FCE durante el último año y fijar su nivel mínimo bajo su promedio, peso sobre su peor desempeño. Su nivel sobresaliente estará entonces por encima de su mejor desempeño.

Método estadístico.

Para fijar metas calculando el promedio de su desempeño histórico del pasado año.

Pensamiento Lateral.

Las metas están basadas no en su desempeño pasado, si no en los requisitos futuros del negocio.

Esta aproximación enfocada al futuro usualmente lleva a metas que están considerablemente más allá de la capacidad del desempeño actual.

Es apropiado cuando las personas son altamente competentes en las habilidades requeridas para tener éxito en los FCE. Si es nueva la persona en su trabajo o tiene una competencia baja o mediana en su desempeño probablemente deberá usar el enfoque vertical.

El enfoque lateral requiere de pensamiento con innovación y un rediseño fundamental del proceso de trabajo.

Estrategias para fijación de FCE.

El equipo de trabajo puede fijar las metas para todos usando los enfoques verticales o laterales o pueden solicitar a todos que determinen sus propias metas.

La ventaja de la primera estrategia es el alineamiento con los objetivos del negocio, presupuestos e intención estratégica. La desventaja es que, no está involucrado en proceso de toma de decisión, y las metas que han sido fijadas pueden no ser justas.

Al momento que los colaboradores determinan sus propias metas, adquieren el compromiso de cumplirlas. La desventaja es que se seleccione una meta que no sea retadora y no cumpla con las expectativas del organismo impactando en el no cumplimiento de los FCE.

Otra estrategia es que el equipo determine las metas para todos los integrantes, pero que reciba retroalimentación de abajo y modifique las metas de cualquier FCE individualmente, caso por caso.

Otra estrategia es que el equipo de trabajo, considera una combinación de estrategias. Después de determinarlas el mismo equipo determinara como lograrán cumplirlas.

Seguimiento.

La manera más simple y eficaz de dar seguimiento es el auto-seguimiento. Esto significa encontrar la información requerida para calcular el FCE durante cada periodo de reportaje y calcular los status de los mismos y construir sus propios informes de enfoque de retroalimentación. La ventaja del auto seguimiento es que no hay que esperar a que alguien prepare los informes.

La segunda opción es que después de tener la información sea validada por un tercero y después calificada por el jefe inmediato en la revisión vertical.

Como revisar los FCE de los colaboradores.

Contar con el condigo de conducta en común acuerdo con el colaborador y en beneficio del organismo.

Código de conducta.

- ❖ Llegar a tiempo.
- ❖ No cambiar el programa establecido en la revisión.
- ❖ No devaluar a la persona.
- ❖ Cubrir todos puntos a tratar.
- ❖ Escuchar con atención.
- ❖ Escuchar positivamente.
- ❖ Ser breve y no repetitivo.
- ❖ Preparar y enviar informe del status de los FCE al jefe inmediato.
- ❖ Estudiar el informe del colaborador.

Agenda a tratar jefe inmediato.

1) Cultura.

Decida las preguntas que se quiera sobre la cultura de la empresa.

Determina el nivel de desarrollo del colaborador y hágaselo saber.

2) Desempeño.

Seleccione un FCE sobre el cual se quiera revisar.

Cuando este conversando con su colaborador directo, proporcione la retroalimentación.

3) Desarrollo.

Prepárese para darle apoyo a su colaborador directo, escuchar, y facilitar recuerde que él debe tomar la iniciativa.

Prepárese para apoyar a su colaborador directo en mejoramiento de sus habilidades básicas.

4) Asuntos varios.

Planear los temas que analizaran durante esta parte.

Estar preparado para tomar algunos minutos hablando sobre asuntos que le son importantes a su colaborador directo.

Agenda a tratar colaborador.

Cultura.

Prepárese para explicarle a su jefe cuales son los motivos que provocaron el status de sus FCE.

Tenga a los resultados de sus anteriores revisiones asa como los actuales.

Desempeño.

Tenga listos sus informes de enfoque y retroalimentación.

Tenga listo su plan de acción, con gráficas y diagramas.

Desarrollo.

Tome la iniciativa para dirigir esta sección sugiriendo planes específicos para el desarrollo de sus habilidades básicas.

Evalué su propio nivel de desarrollo y prepárese para discutirlo.

Asuntos varios.

Presente uno o dos asuntos para resolución con su jefe.

2 Factores Críticos de Éxito

Nuestro objetivo general es determinar los factores críticos de éxito por los cual en este primer apartado desarrollaremos los planteamientos y conceptos teóricos de los que se parte para el desarrollo de la presente investigación. Las ideas que se exponen en este apartado han sido tomadas de algunos de los autores más prominentes que han estudiado los factores críticos de éxito implementados en la organización.

Los factores críticos de éxito se perfilan comúnmente cómo el número limitado de áreas en las que, los resultados satisfactorios asegurará un rendimiento competitivo de éxito, son las pocas áreas claves en las que “las cosas deben ir bien” para que el negocio prospere y para que, las metas del gerente puedan alcanzarse (Bullen y Rockart, 1981).

En este mismo sentido Bullen y Rockart (1981), mencionan cómo los factores críticos de éxito son esas pocas áreas clave, en la que los resultados favorables son absolutamente necesarios, para llegar a las metas, los gerentes o administradores deben tener la información adecuada que les permitan determinar si los eventos están avanzando lo suficientemente bien en cada área.

Por otra parte Bruno y Leidecker (1984) definen los factores críticos de Éxito cómo aquellas características, condiciones o variables que cuando están debidamente sustentadas, mantenidas o gestionadas, pueden llegar a tener un impacto significativo en el éxito de una empresa u organización.

Mientras que para Pinto y Slevin (1987) los factores críticos de éxito son aquellos factores que si se abordan, mejoran significativamente las posibilidades de implementación del proyecto, que se realiza en una organización para el cumplimiento de las metas.

Firesen (1995) define como factores críticos de éxito como aquellos factores que describen las cosas que la organización debe hacer bien para alcanzar los objetivos de sus estrategias, así como los medios por los que, la organización cumple sus estrategias.

Por otra parte Murillo (s.f), en base a múltiples investigaciones encuentra en gran cantidad de ellas, las siguientes aproximaciones de lo que son factores críticos de éxito.

- Son temporales y subjetivas.
- Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa o competitividad de la entidad a que se refieren.
- Son específicos para cada negocio, organización o entidad.
- Reflejan las preferencias o puntos de vista respecto las variables claves en un determinado momento.
- Se constituyen asimismo como elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de la planeación.
- Son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al superado se considera como satisfactorio o exitoso.
- El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas, giran en torno a su concreción satisfactoria.
- Un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus factores críticos de éxito.
- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del negocio, así como del grado de madurez organizacional alcanzado.
- Son influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos.
- Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la organización posee.

2.1 Criterios de la investigación

Los criterios que utilizaremos para la implementación de los factores críticos de éxito en esta investigación será la recomendada por Carreto (2009) el cual menciona como la técnica implica, para su aplicación los siguientes puntos básicos:

- Definir los objetivos globales de la organización.
- Definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la organización con respecto a esos objetivos.
- Identificar los factores claves que contribuyen a ese funcionamiento.
- Identificar las relaciones causa-efecto entre los objetos y factores clave.

Concepción del tema

Entre las características de la aproximación del concepto de factores críticos de éxito de las definiciones antes mencionadas destacan:

- Áreas en las que, los resultados satisfactorios, asegurarán un rendimiento competitivo de éxito (Bullen y Rockart, 1981).
- Condiciones o variables las cuales al ser sustentadas mantenidas o gestionadas tienen un impacto significativo en el éxito de la empresa (Bruno y Leidecker, 1984).
- Factores que mejoran significativamente las posibilidades de implementación del proyecto (Pinto y Slevin, 1987).
- Medios por los cuales la organización cumple sus estrategias (Firesen, 1995)

En base a las definiciones antes mencionadas y a las características que sobresalen de estas, realizaremos nuestra concepción del tema de investigación por lo cual entenderemos como factores críticos de éxito:

Aquellos factores implementados a través de variables, mantenidos y gestionados por el gerente o administrador, aplicados en esa área clave de la empresa u organización, los cuales son considerados como medios necesarios para cumplir estrategias, generando con estos, un impacto significativo en el éxito de la competencia de dicha organización.

2.2 Marco histórico.

Condiciones históricas que rodean el objeto de estudio, en este caso los factores críticos de éxito.

La investigación sobre los factores críticos del éxito se remonta a la década de los sesenta, el término “factor de éxito” fue usado inicialmente en la literatura del análisis de datos y análisis de negocios por Daniel Ronald de McKinsey & Company en 1961, el autor se centró en el factor de éxito relacionándolo a la industria los cuales consideraba relevantes para cualquier empresa o industria.

Fue hasta la década de los setentas cuando Anthony R.N. (1972) dio un paso más adelante, mencionando la necesidad de adaptar los factores críticos tanto a objetivos particulares estratégicos de la empresa y a sus directivos, mencionando que es en el sistemas de planificación y en el control de gestión las áreas responsables de reportar los factores críticos que son percibidos por los administradores los cuales son pertinentes para un trabajo o proyecto de la industria en particular.

Fue a partir de 1979 y 1981 cuando el proceso fue ampliado de “factores críticos” por “factores críticos de éxito”, por John F. Rockart (1979) el cual combino la perspectiva tanto de Daniel (1961) y de Anthony (1972), a partir de estas, el autor realiza un estudio sobre tres organizaciones en 1979, que confirmaron que las organizaciones aunque sean de la misma rama de producción pueden tener factores críticos de éxito diferentes, las razones de la implementación de factores críticos diferentes son por las diferencias en la ubicación geográfica y las estrategias así como otros factores.

Entre las consideraciones de los factores externos que tienen relación con el objeto de la investigación como lo son los factores críticos de éxito implementados en la tienda detallista del sector público (ISSSTE) encontramos como posibles factores externos que pudieran afectar en su implementación, para lograr resultados o logros competitivos, los siguientes:

- Eventos extraordinarios.
- Un suceso mundial, que impactará directamente en los precios.
- Fenómeno natural de alta magnitud, que provocará la falta de suministro de productos.
- Nuevas leyes.
- Amenazas ambientales.

Investigaciones similares que se han hecho

Entre las investigaciones recientes sobre los factores críticos de éxito encontramos el estudio exploratorio realizado por Roberto Romero López; salvador Noriega Morales; Carlos Escobar Toledo y Vanesa Ávila Delgado(2009), titulado *Factores Críticos de Éxito: Una Estrategia de Competitividad*, estos autores realizaron su análisis implementando los factores críticos de éxito, como una estrategia de competitividad en la implementación de proyectos de mejora continua como TQM (Total Quality Management), Reingeniería, Manufactura Esbelta, Six Sigma, entre otros. Entre sus principales resultados la investigación logro determinar los factores críticos de éxito que coincidían entre sí en las diferentes industrias y países, en donde se implementaron diversas metodologías, herramientas o filosofías, y entre los principales Factores Críticos de Éxito predominantes encontraron:

1. Liderazgo;
2. Educación y entrenamiento de equipo;
3. Soporte de la alta dirección;
4. Metas y objetivos claros;
5. Compromiso y motivación de equipo;
6. Comunicación interdepartamental;
7. Cooperación interdepartamental;
8. Orientación a satisfacer al cliente.

concluyeron mencionando cómo los factores críticos de éxito son variables claves para la administración de cualquier proyecto los cuales deben considerarse antes y durante la realización de un proyecto, ya que estos aportan información valiosa que le permite a

la empresa alcanzar sus metas y objetivos, los cuales al no ser considerados u omitidos ciertos factores como el liderazgo, educación etc., estos podrían realizar la diferencia entre el éxito o fracaso en la implementación de un proyecto.

Otra investigación empírica es *El estudio exploratorio de los factores críticos de éxito de la industria mexicana del software y su relación con la orientación estratégica de negocio* realizado por Dora Luz Gonzales Bañales (2005). Los objetivos perseguidos en esta investigación fueron conocer los Factores Críticos de Éxito del sector de la industria del software y su relación con el éxito de orientación estratégica de negocio. Por lo cual se plantearon dos grandes preguntas de investigación:

- 1.- ¿Cuáles son los factores críticos de éxito de la industria del software?
- 2.- ¿existe relación entre los factores críticos de éxito de la industria del software y la orientación estratégica de negocio de las empresas de este sector?

Entre sus principales resultados encontraron que los factores críticos de éxito de la industria del software son:

- Apoyo del gobierno;
- Capital humano;
- Calidad;
- Marketing e Innovación.

Concluyen como existe relación entre los factores críticos de éxito de la industria del software y la orientación estratégica de negocio de las empresas de este sector son:

- Calidad;
- Especialización;
- Recurso Humano;
- Negociación con los Clientes;
- Acceso a Nichos de Mercado;

Por otra parte Karina Martina Uicab Luna (2001) realiza una investigación titulada *Determinación de los factores críticos del éxito del outsourcing de sistemas de información en el área metropolitana de Monterrey*, el objetivo principal fue lograr

identificar los factores críticos que influyen en el éxito del servicio de outsourcing, entre los principales resultados concluyeron como la investigación mostro que la tendencia de las empresas-clientes es enfocarse a obtener un buen servicio por parte del proveedor, las cuales no se preocupan por obtener un valor agregado por parte del mismo.

Entre los factores críticos de éxito de mayor importancia para las empresas encontraron en sus resultados:

1. Seguridad y discrepancia de los datos de la empresa;
2. Obtener servicios de calidad;
3. Cumplimiento del plan;
4. Satisfacción de los usuarios;
5. Compromiso con el tiempo de entrega

2.3 Enfoque de los factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito se ubican en el enfoque sistémico de la administración específicamente en la aplicación de indicadores de desempeño.

Chiavenato (2006) menciona como una de las más grandes contribuciones de los autores matemáticos fue la aportación de indicadores financieros y no financieros para medir o evaluar el desempeño organizacional, estos nos permiten mostrar lo que hace y cuáles son los resultados de sus acciones. El implementar un sistema de mediciones funciona como un panel de control para que la organización o cada departamento puedan evaluar su propio desempeño.

Chiavenato (2006) menciona como las organizaciones utilizan medición, evaluación y control de tres áreas principales:

- a. *Resultados*: los resultados concretos y finales que pretenden alcanzar dentro de un determinado periodo.
- b. *Desempeño*: la conducta o los medios instrumentales que se pretende colocar en la práctica.
- c. *Factores Críticos de Éxito*: los aspectos fundamentales para que la organización sea muy exitosa ya sea en sus resultados o en el desempeño.

En este caso comprende la implementación de un sistema de medición el cual hemos señalado a través de toda la investigación denominados factores críticos de éxito aplicados a la tienda detallista del sector público ISSSTE, como parte de una medición, evaluación y control.

Lo importante de la implementación del sistema de medición denominado factores críticos de éxito es permitir que el desempeño de la tienda ISSSTE se analice y realizar recomendaciones de las acciones correctivas, así como el momento requerido en el cual deben efectuarse.

Entre las principales etapas de un sistema de medición se encuentran las siguientes:

2.4 Descripción del objeto de investigación.

En esta sección nos daremos a la tarea de dar una descripción del objeto de investigación los cuales son los factores críticos de éxito implementados en la tienda detallista SUPERISSSTE antes (Sitio), por lo que es importante dar a conocer bajo que concepto opera dicha tienda así como su razón de ser (objetivo, misión y visión).

Tiene por Objetivo desarrollar la venta de productos básicos y de consumo, así como de medicamentos y materiales de curación a los mejores precios posibles en relación con las condiciones vigentes del mercado, así como el acceso a bienes y productos en condiciones y precios preferentes (SUPERISSSTE, 2014).

La Misión de esta tienda es operar y administrar una estructura comercial de carácter social, auto-financiable y con presencia nacional, con la finalidad de contribuir a que el ingreso económico de la población (derechohabientes y usuarios en general), tenga un poder adquisitivo mayor, mediante la comercialización de productos de consumo básico y medicamentos, garantizando el abasto en las mejores condiciones de calidad, oportunidad y precio (SUPERISSSTE, 2014).

Su Visión es consolidar a SUPERISSSTE como la cadena comercial líder en su mercado, con prácticas y estrategias que permitan ser Auto-financiable y aseguren el bienestar de nuestros clientes (SUPERISSSTE, 2014).

Delimitación.

Se determinara los Factores Críticos de Éxito, en la tienda de autoservicio "SUPERISSSTE" del área de operaciones, ubicada en Bulevar Francisco L. Montejano no. 21038 en Mexicali, Baja California.

3 Resultados del análisis e interpretación.

Con respecto al análisis de la situación, del cual partimos para la realización del proceso de gestión estratégica, y del que podremos determinar las oportunidades y amenazas, debilidades y fortalezas de la organización, debemos centrarnos, a su vez, en dos tipos de análisis:

- Análisis externo. Supone el análisis del entorno, de la competencia, del mercado, de los intermediarios y de los suministradores.
- Análisis interno. Supone analizar la estructura organizativa de la propia empresa, y de los recursos y capacidades con las que cuenta.

3.1 Eventos extraordinarios.

- Un suceso mundial, que impactará directamente en los precios.
- Fenómeno natural de alta magnitud, que provocará la falta de suministro de productos.
- Nuevas leyes.
- Amenazas ambientales.

3.2 Rivalidades con competidores.

- Actualmente existe alta competencia, que como única barreras de ingreso al mercado sería la logística, conocimiento del ramo y precio.
- El punto anterior abre la oportunidad de considerar las ventajas del cambio organizacional. Ya que al momento de evolucionar o presentarse acontecimientos que afectan al sector, será la oportunidad para efectuarlos.

3.3 Estructura.

- Administración con grandes áreas de oportunidad
- Considera la capacitación en todas las áreas.
- Tener con mayor rapidez la información para toma de decisiones.

3.4 Estimación de demanda

- La demanda del producto es constante, y está copada por la capacidad para determinar las necesidades reales del cliente.
- La estrategia a establecer es determinar los parámetros para la calidad en el servicio. (Regresar a lo básico para impactar a nuestro cliente por medio del mercadeo).
- Es una demanda que debe satisfacerse en puntos como reducción de costos, servicio, y abatir la merma del producto así como las diferencias de inventario.

3.5 Gobierno.

- Cambios en las leyes, procedimientos y políticas.
- El gobierno puede limitar o impedir el ingreso al mercado mediante controles y leyes que están orientadas hacia el bien común del ramo.

3.6 Los clientes finales.

- Los clientes del sector, están forzando a una mayor calidad en el servicio, así como tiempo de respuesta a sus peticiones o sugerencias.

Puntos más sobresalientes para ser medidos como parte de la productividad y considerarlos como Factores Críticos de Éxito.

Conclusiones de investigación.

Estrategia regresar a lo básico.

Revisar la estrategia de segmentación, y lograr la estrategia de diferenciación por medio de la actitud hacia la productividad para lograr el amarre de lo básico de la empresa, y así fortalecer los Factores Críticos de Éxito.

Proponemos los siguientes FCE para la gerencia.

La aplicación de FCE en la administración estratégica de organismos públicos debe ser la nueva frontera de la administración, ya que fomenta la incursión a la métrica de las metas y a la valoración objetiva de los resultados obtenidos. Pese a la existencia de numerosas metodologías de evaluación operativa, todavía se crean lagunas de descontrol y de simulación en los informes de resultados. De hecho, en estos, todavía se estila informar todo de todo sin tomar en cuenta las características de los distintos servicios públicos exigidos por la sociedad.

En contraste con lo anterior, el uso de los FCE permite concentrar la atención de evaluación en los que verdaderamente agrega valor al trabajo organizacional. Debido a lo anterior, el organismo público se obliga a determinar y a sustentar que tipo de tareas definirán su sustento operativo y de qué forma será trascendente hacia la población.

No importa qué posición se ocupe en la organización, lo más probable es que estén realizando las mismas actividades rutinarias. Las tareas rutinarias son predominantes en los trabajos en la línea del frente, donde el servicio público es rutinario y monótono. Sin embargo acumulan tareas que tiene que responder a situaciones que surgen, a problemas que deben resolverse, o de otra manera, atender asuntos no previstos. Ante estos hechos la administración pública es lenta para reaccionar y está posicionada en la filosofía del “no me corresponde”. Para evitar esos escenarios de rechazo en la operación dinámica, los FCE cumplen cabalmente con un compromiso de logro y con metas debidamente dimensionadas; de esta forma el resultado esperado por la sociedad será meritorio a las verdaderas necesidades de desarrollo y a una política de atención ciudadana equilibrada y transparente.

Cuadro 1

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO.									
Mexicali, B.C.									
Gerente de Operaciones									
27-ago-14									
Ejecución									
Agosto									
F.C.E		CALIF	Sem 40	Sem 41	Sem 42	Pond	Métrica (Sem.40)		
Instrucción:	Cambio de Cultura.					30	100%	90%	89%
Instrucción:	Capacitación del personal.					20	100%	90%	89%
Instrucción:	Costo del proceso					10	100%	90%	89%
Instrucción:	Áreas de oportunidad					10	100%	90%	89%
Instrucción:	Porcentaje de quejas.					10	100%	90%	89%
Instrucción:	Disciplina operativa.					10	100%	90%	89%
Instrucción:	Calificación de colaboradores.					10	100%	90%	89%
						100			

En el cuadro número 1, podemos observar que el FCE más relevante es cambio de cultura, que apoyara los valores institucionales así como las políticas del organismo Basados en el pilar del organismo que son personas.

Cuenta métrica de excelencia que es igual a verde, amarillo es igual a regular, y rojo que es reprobatorio.

Ventas.

Área de oportunidad es poder definir correctamente las políticas de ventas, ya que se hace imprescindible poder tener una recuperación en tiempo y forma el capital de trabajo, además de considerar alternativas para la reducción de costos. Así como la implementación de nuevos procesos que impacten en la disminución de la merma del producto por motivo de procesos equivocados, así como poder determinar un plan de trabajo para el incremento de las ventas.

Compras

Considerar en el área poder reforzar los conocimientos de negociación, determinación de inventarios, compras con precios preferenciales y aprender a decir no a nuestros proveedores y ser altamente competitivos sin olvidar la mejora continua.

Así como la determinación de los artículos PAFS (Productos de alta frecuencia).

Áreas de Oportunidad.

- Mejorar la actitud del personal hacia la productividad para lograr los objetivos que se plantean en la empresa.
- Tener los objetivos bien aterrizados para su cumplimiento
- Tener bien definido el objetivo final de la empresa así como de los departamentos y los colaboradores.
- Determinar el perfil de los mandos intermedios y gerentes.
- Involucramiento de todos los niveles en la operación.
- Implementar un cambio de cultura.
- Mantener inventarios sanos.
- Pagar la productividad.

- Pedir sugerencias a los empleados.
- Ser persistente en la mejora continua.
- Control de costos.
- Proporcionar excelente servicio. (Investigar que ocupa el cliente, y no que es lo que nosotros creemos que ocupa).
- Ser rápidos en nuestras innovaciones.,
- Tener la capacidad seguir aprendiendo (Administración de Ventas.)
- Contar con una disciplina operativa que no provoque la indolencia.
- Desarrollar puntualmente la adquisición de conocimientos en todas las áreas.
- Aprender determinar análisis de mercado.
- Desarrollo de un Cambio de Cultura para incrementar la productividad y como consecuencia la utilidad del negocio.
- Dar mayor soporte a compras por medio de la capacitación.
- Tener información gerencial de excelencia.
- Tener los objetivos bien aterrizados para su cumplimiento
- Tener bien definido el objetivo final de la empresa así como de los departamentos y los colaboradores.
- Determinar el perfil de los mandos intermedios y gerentes.
- Análisis de la localización de las unidades de trabajo.
- Involucramiento de todos los niveles en la operación.
- Hacer bien la “tarea” y hacer cosas diferentes.
- Implementar un cambio de cultura.
- Mantener inventarios sanos.
- Pagar la productividad.
- Pedir sugerencias a los empleados.
- Ser persistente en la mejora continua de su operación.
- Control de costos.
- Proporcionan excelente servicio. (Investigar que ocupa el cliente, y no que es lo que nosotros creemos que ocupa).
- Ser rápidos en nuestras innovaciones.,

- Tener la capacidad seguir aprendiendo (Administración de Ventas.)
- Contar con una disciplina operativa que no provoque la indolencia.
- Desarrollar puntualmente la adquisición de conocimientos en todas las áreas.
- Aprender determinar análisis de mercado.
- Desarrollo de un Cambio de Cultura para incrementar la productividad y como consecuencia la utilidad del negocio.
- Dar mayor soporte a compras así como capacitación.
- Sobre cada debilidad preponderante, determinar una acción dentro de los indicadores de la empresa
- Lograr una autonomía en el tema de tecnología de la información.

Bibliografía.

Albrigh, Mary; Carr, Clay (1997). Los 101 errores más comunes de los gerentes. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Anthony, Robert. N., Dearden, J., and Vancil, R. F. (1972). *Management control systems*. Homewood: Irwin.

Anzola Rojas, Servulo (1985). Teoría de la administración II: Material de Apoyo. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.

Bruno, a. and Leidecker, J. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. In Long Range Planning.

Bullen, Christine V., and John F. Rockart. (1981): *A primer on critical success factors*. CISR, working paper no. 69.

Carreto, Julio (2009). *Factores Críticos de Éxito*, extraído el 28 de Junio de 2014, desde <http://planeacion-estrategica.blogspot.mx/2008/07/factores-crticos-de-xito.html>

Chiavenato, Idalberto. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. DE C.V.

Christopher, Martin (). Logística: aspectos estratégicos. México: Limusa, Noriega editores.

Crosby, Philip (1996). Los principios absolutos del liderazgo. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

Cruz Martínez, Ángeles. Red de SUPERISSSTE, en crisis financiera; cierra 35 tiendas. *Periódico la Jornada* [en línea]. 19 de septiembre de 2013, p. 47. Extraído el 1 de Agosto de 2014, desde <http://www.jornada.unam.mx/2013/09/19/sociedad/047n1soc>

Daniel, D. Ronald. (1961). *Management information crisis*. Harvard Business Review.

Esteban de Antuñano (1792-1847), economista y empresario mexicano, introductor de los principios teóricos y materiales de la industrialización en México.

Estudio sobre la Contratación Pública del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Edo. De México

http://www.oecd-ilibrary.org/governance/estudio-sobre-la-contratacion-publica-del-instituto-de-seguridad-y-servicios-sociales-de-los-trabajadores-del-estado-de-mexico_9789264197565-es

Farson, Richard (1997). *Administración de lo absurdo*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

Feigenbaum, A.V. (1982). *Control total de la calidad*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Firesen, Michael. (1995). *the success paradigm: Creating organizational effectiveness through quality and strategy*. New York. Quorum Books.

From Red Tape to Smart Tape: Administrative Simplification in OECD Countries

http://www.oecd-ilibrary.org/governance/from-red-tape-to-smart-tape_9789264100688

Frederick Winslow Taylor (20 de marzo de 1856 – 21 de marzo de 1915) Ingeniero Mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo (Diccionario Larousse, 2007).

Garofalo, Gene (1997). *Solo para gerentes de ventas*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Guía para Mejorar la calidad regulatoria de trámites estatales y municipales e impulsar la competitividad de México

<http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/guidetoimprovethequalityofstateandmunicipalformalitiesandtostrongthenmexicoscompetitiveness.htm>

Gonzales, Báñales Dora (2006). *Estudio exploratorio de los factores críticos de éxito de la industria mexicana del software y su relación con la orientación estratégica de*

negocio. Extraído el 2 de julio de 2014, desde
www.scielo.br/scielo.php?pid=S1807-17752007000100004&script...

Hay, Edward J. (1989). *Justo a tiempo*. México: Editorial Norma S.A

Henry o Henri Fayol; Estambul, 1841 - París, 1925) Ingeniero y teórico de la administración de empresas. Henry Fayol es sobre todo conocido por sus aportaciones en el terreno del pensamiento administrativo. Expuso sus ideas en la obra *Administración industrial y general*, publicada en Francia en 1916 (Diccionario Larousse, 2007).

Mejores Políticas para un Desarrollo Incluyente

<http://www.oecd.org/centrodemexico/Mexico%202012%20FINALES%20SEP%20eBook.pdf>

Maxima. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española Vox*. Extraído el 3 de febrero de 2014, desde <http://es.thefreedictionary.com/m%C3%A1xima>

Miller, Robert F. (1996). *Organice sus reuniones de manera óptima*. España: Plaza & Janes.

Murillo, Arturo. (S.F.). *¿Qué son los factores críticos del éxito y como se vinculan con el BSC?* Extraído el 1 de Julio de 2014, desde www.deinsa.com/cmi/documentos/Los factores criticos del exito.pdf

Pinto, J. and Slevin, D. (1987). *Critical Factors in Successful Project Implementation*. In: *IEEE transactions on engineering management*.

Pinto Villatoro, Roberto (1990). *Proceso de capacitación*. México: Editorial Diana.

Perrow, Charles (1972). *Análisis de la Organización: aspecto sociológico*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Porter, Michel E. (1997). *Estrategia Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Reyes Ponce, Agustín (1981). *Administración de empresas: teoría y práctica, segunda parte*. México: Editorial Limusa.

Reyes Ponce, Agustín (1981). *Administración de empresas: teoría y práctica*, primera parte. México: Editorial Limusa.

Rockart, John, F. (1979). *Chief Executives define their own data needs*. Harvard Business Review.

Rockart, John, F. (1981). *A primer on critical success factors: published in the rise of managerial computing: the best of the center for information systems research*, edited with Christine V. Bullen. McGraw-Hill school Education Group.

Romero López, Roberto; Noriega Morales, Salvador; Escobar Toledo, Carlos; Ávila Delgado, Vanesa. (2009). *Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad*. Extraído el 7 de julio de 2014 desde http://www2.uacj.mx/IIT/CULCYT/marzo-abril2009/4%20Art_Planeaci%C3%B3nEst.pdf.

SUPERISSSTE. (2014). *Conoce a SUPERISSSTE: en antecedentes*. Extraído el 14 de julio de 2014 desde http://www.superissste.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=98

Senge, Peter M. (1998). *La Quinta disciplina*. México: Ediciones Granica México S.A. de C.V.

Uicab, Luna Karina. (2001). *Determinación de los factores críticos del éxito del outsourcing de sistemas de información en el área metropolitana de Monterrey*. Extraído el 1 de julio de 2014, desde <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020148009.PDF>