

Diagnóstico Organizacional

Evaluación sistémica del desempeño
empresarial en la era digital

Elizabeth Vidal Arizabaleta



ECOE EDICIONES



Elizabeth Vidal Arizabaleta

Escritora colombiana oriunda de Palmira (Valle). Adelantó estudios de Psicología y Antropología a nivel de pregrado y cuenta con una maestría en economía. Realizó entrenamiento intensivo en Planeación y Gobierno y Planeación Estratégica Situacional con la Fundación Altadir en Isla Negra (Chile). A lo largo de su trayectoria profesional, se ha desempeñado en cargos de dirección y como asesora y consultora de varias entidades públicas y privadas, tanto nacional como internacionalmente. También fue distinguida con el *Premio Nacional de Investigación en Medicina del Trabajo*. Se encuentra en la actualidad dedicada a la consultoría, la investigación y la docencia universitaria.

Entre sus publicaciones se destacan los siguientes artículos: *Gerencia y axiología: de la lógica competitiva externa a la lógica asociativa interna*. *Organizaciones perversas y vacíos en la capacidad de dirección*. *¿Gerentes premodernos, modernos o posmodernos?*. *Liderazgo y capacidad de dirección*. *Género, educación y progreso*, y el libro *Dirección Organizacional*.

Diagnóstico Organizacional

Evaluación sistémica del desempeño
empresarial en la era digital

Elizabeth Vidal Arizabaleta

Vidal Arizabaleta, Elizabeth
Diagnóstico organizacional / Elizabeth Vidal Arizabaleta. -- 2º. Ed. --
Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004
332 p. : il. ; 24 cm.
Incluye bibliografía
Incluye glosario
ISBN 978-958-648-371-1
1. Organización 2. Investigación organizacional 3. Cambio
organizacional 4. Auditora interna I. Tít.
658.402 cd 19 ed.
AHW2302

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Colección: Textos universitarios
Área: Contabilidad, auditoría y control
Primera edición: Bogotá, D.C., agosto de 2000
Segunda edición: Bogotá, D.C., mayo de 2004
Reimpresión: Bogotá, D.C., septiembre de 2005
ISBN: 978-958-648-371-1

© Elizabeth Vidal Arizabaleta
E-mail: evidala@cable.net.co
© Ecoe Ediciones
E-mail: correo@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 No. 63C-32, Pbx. 2481449, fax. 3461741

Coordinación editorial: Alexander Acosta Quintero.
Autoedición: Magda Rocío Barrero
Carátula: Patricia Díaz
Fotolito: Imagen Gráfica Ltda.
Impresión: Digiprint Editores
Calle 63 bis No. 70-49, Tel. 4307050

Impreso y hecho en Colombia

DEDICATORIA

A Rubby y Jaime, mis viejos

RECONOCIMIENTOS

Elaborar este texto me demandó una considerable cantidad de tiempo en los últimos cinco años y no tengo la pretensión de que sea una obra acabada. Su elaboración requirió que Humberto, mi esposo, y Nathalia, mi hija debieran comprender y soportar mis continuas ausencias mentales y emocionales. Sentirlos allí siempre junto a mí, me dió coraje para atreverme a exponer estos pensamientos, bajo la enorme responsabilidad personal y social que compromete no sólo quien escribe, sino también a sus seres queridos.

Conté además con el afortunado criterio de varios de mis colegas y amigos, en particular del Dr. Hernán Darío Bernal, a quien con el atosigado afán encomendaba algunos de los borradores que iba produciendo. A él gracias por sus gozosas impertinencias, la calidez y la calidad de sus aportes.

También, la oportuna intervención de mi director editorial, el Dr. Carlos Alzate, evitó con mesurado estilo que cometiera mas inconscientes atropellos al lenguaje.

Y, sin duda, los y las asistentes a mis cursos, seminarios y conferencias (ejecutivos, estudiantes, docentes, trabajadores), han sido quienes en este trasegar, han ayudado en múltiples ocasiones a mejorar la validez y confiabilidad de sus contenidos y a corregir el rumbo; ellos y ellas saben de mi agradecimiento y espero que así lo sientan.

Elizabeth Vidal Arizabaleta

TABLA DE CONTENIDO

Presentación	XVII
PRIMERA PARTE. BASES DEL PROCESO DIAGNÓSTICO	1
CAPÍTULO 1. ¿Qué ha cambiado en la economía, la industria y las organizaciones del siglo XXI?	3
1.1 La Economía digital	5
1.2 La Industria en Redes	8
1.3 Las organizaciones de la era digital	11
Resumen	16
CAPÍTULO 2. El proceso diagnóstico	19
2.1 Concepto	20
2.2 Principios rectores	20
2.3 Fuentes	21
2.4 El Proceso diagnóstico	22
Resumen	25
CAPÍTULO 3. ¿Qué y cómo medir?	27
3.1 ¿Qué medir?	28
3.2 Los indicadores de gestión (¿cómo medir?)	31

3.2.1	Los Indicadores de resultado o indicadores efecto	31
3.2.2	Clases de indicadores	34
	Indicadores de eficiencia	34
	Indicadores de eficacia	35
	Indicadores de efectividad	36
3.2.3	Los inductores de la actuación o indicadores causa	37
3.2.4	Los indicadores necesarios	37
	Resumen	39
 CAPÍTULO 4. Los modelos de gestión		41
4.	Los modelos de gestión	42
4.1	Los modelos deductivos	44
4.1.1	El modelo 1-2	44
4.2	Los modelos inductivos	45
4.2.1	Modelo tradicional DOFA	45
4.2.2	Método de análisis de problemas o método MAP	48
4.3	Modelos intermedios	67
4.3.1	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i> o Cuadro de Mando Integral (CMI)	67
	Resumen	74
 SEGUNDA PARTE. AUDITORÍA EXTERNA		77
 CAPÍTULO 5. Evaluación del entorno		79
5.1	Proceso de evaluación del entorno	81
5.2	Fase del negocio (como categoría financiera)	82
5.3	Identificación de las fuerzas externas clave	83
5.3.1	Resumen de la auditoría de las fuerzas externas clave	86
5.4	Evaluación de la cadena productiva y del <i>Cluster</i>	86
5.4.1	La cadena productiva	86
5.5	Matriz de perfil competitivo-MPC	97
5.6	Síntesis del proceso de auditoría externa. Matriz de evaluación de factores externos. Matriz EFE	99
	Resumen	101
 TERCERA PARTE. AUDITORÍA INTERNA		103
 CAPÍTULO 6. Evaluación del direccionamiento estratégico ..		105
6.1	La misión	106
6.2	La visión	109

6.3	La cultura de las organizaciones	113
6.3.1	Concepción tradicional	113
6.3.2	Cultura y cambio cultural. Concepción de Maturana	116
6.4	Las políticas	121
6.5	Los objetivos y metas	121
6.6	Evaluación de la gerencia general	123
6.7	¿Qué es una estrategia?	125
6.7.1	Estrategias competitivas genéricas	127
6.7.2	Estrategias singulares	132
6.7.3	Diseño, monitoreo y evaluación de las estrategias	137
6.8	Matriz de evaluación de la posición estratégica y de la acción (PEYEA)	140
	Caso: La Alianza Summa	146
	Resumen	154
CAPÍTULO 7. Evaluación y monitoreo financiero		157
7.1	El modelo tradicional de la contabilidad financiera	158
7.1.1	Interpretación de estados financieros	161
7.1.2	Análisis financiero	164
7.2	Predictores de la fragilidad financiera de una empresa	176
7.3	Temas financieros estratégicos en el cuadro de mando integral	177
7.4	El modelo actual y los activos intangibles	182
7.4.1	Tipo de activos intangibles	182
7.5	Impacto de la era digital en las finanzas de las organizaciones . Resumen	186 188
CAPÍTULO 8. Evaluación y monitoreo del cliente		189
8.1	Análisis tradicional	190
8.1.1	Identificación de las necesidades del cliente	190
8.1.2	Métodos de investigación de mercados	192
8.1.3	Tipos de segmentación integral	192
8.2	El cliente en el cuadro de mando integral	195
8.3	El cliente en la red	198
8.4	Gerencia de las Relaciones con el Cliente-CRM	199
	Resumen	204
CAPÍTULO 9. Procesos internos		205
9.1	Modelo tradicional. La cadena de valor de Porter	206
9.1.1	Logística interna	207
9.1.2	Producción (operaciones)	217

9.1.3	Logística externa	224
9.1.4	Mercadeo, precios, ventas, promoción y publicidad	226
9.1.5	Análisis del sitio Web	234
9.2	Los procesos internos en el Cuadro de Mando Integral	243
9.2.1	El Proceso de innovación. Creación de valor en el largo plazo	245
9.2.2	Los Procesos operativos. Creación de valor en el corto plazo	250
9.2.3	El Servicio posventa	256
9.2.4	Indicadores e inductores genéricos en la perspectiva de procesos internos	257
	Resumen	259
 CAPÍTULO 10. Formación y crecimiento Gestión humana		261
10.1	Los procesos tradicionales del área de gestión humana	263
10.1.1	Procesos de vinculación de personal	263
10.1.2	Procesos de desarrollo de personal	266
10.1.3	Procesos de bienestar	277
10.2	Formación y crecimiento en el Cuadro de Mando Integral	280
	Resumen	292
	Síntesis de la auditoría interna	293
 CAPÍTULO 11. Guía para elaborar el informe final		295
11.1	Consideraciones para el análisis de caso	295
11.2	Instructivo	296
11.3	Formatos de salida	297
11.3.1	Opción 1: Modelo DOFA	297
11.3.2	Opción 2: Modelo MAP	297
11.3.3	Opción 3: Modelo BSC	298
11.3.4	Graficación de resultados	300
 Glosario de términos		303
 Bibliografía		307

TABLAS

Tabla 1.1	Diferencias entre bienes tangibles y bienes digitales	6
Tabla 2.1	Evolución del proceso diagnóstico	23
Tabla 3.1	Aspectos a medir	29
Tabla 3.2	Medidas del impacto de gestión (efectividad)	36
Tabla 3.3	Distribución total de indicadores	38
Tabla 4.1	Modelos de gestión	43
Tabla 4.2	Pautas de acción gerencial	43
Tabla 5.1	Matriz MPC	98
Tabla 5.2	Matriz EFE	100
Tabla 6.1	Enfoque sobre cultura organizacional	114
Tabla 6.2	Casos particulares de cultura	119
Tabla 6.3	Estrategias singulares	132
Tabla 6.4	Factores en una matriz PEYEA	142
Tabla 7.1	Razones de rentabilidad para los accionistas	165
Tabla 7.1.1	Otras razones de rentabilidad	173
Tabla 7.2	Otras razones financieras	174
Tabla 7.3	Temas financieros estratégicos	181
Tabla 8.1	La perspectiva del cliente. Indicadores centrales	196
Tabla 8.2	Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente	196
Tabla 9.1	Fijación de precios en la red	230
Tabla 9.2	La perspectiva del proceso interno. Indicadores centrales	258
Tabla 10.1	Procesos de gestión humana	263
Tabla 10.2	Niveles de dominio de la competencia - AMOD	273
Tabla 10.3	Niveles de dominio de la competencia - SCID	274
Tabla 10.4	Indicadores e inductores centrales de formación y crecimiento	286
Tabla 11.1	Consolidado del desempeño de la organización	300

FIGURAS

Figura 2.1	Procesos diagnóstico	24
Figura 3.1	Mapa organizacional	30
Figura 4.1	Esquema tradicional de gestión	44
Figura 4.2	Matriz DOFA	47
Figura 4.3	Mapa de la estrategia de un Banco	72
Figura 4.4	Mapa matricial diagnóstico	73
Figura 5.1	Cluster por niveles	95
Figura 5.2	Microcluster de las cajas de cartón	96
Figura 6.1	Cambio cultural	118
Figura 6.2	La matriz PEYEA	141
Figura 7.1	Trayectoria del análisis financiero	158
Figura 7.2	Posibles acciones por objetivo financiero	180
Figura 8.1	Valor agregado al cliente	197
Figura 9.1	Cadena de valor genérica de Porter	206
Figura 9.2	Función de producción (Operación)	218
Figura 9.3	Los procesos internos. La cadena de valor en el CMI	244
Figura 10.1	El análisis funcional de las competencias	271
Figura 10.2	El proceso de evaluación por competencias	272
Figura 10.3	Niveles de dominio de la competencia. Sistema Inglés y	
	Mexicano	275
Figura 10.4	Cobertura del puerto de trabajo estratégico	289

RECUADROS

Recuadro 5.1 Caracterización de algunas cadenas	92
Recuadro 7.1 El monitor de activos intangibles	185
Recuadro 8.1 Tendencias del consumidor en los últimos 10 años	200
Recuadro 9.1 Logística. Casos empresariales	213
Recuadro 9.2 ¿Cómo se hace mercadeo realmente?	240

OTROS

Criterios para la selección de problemas	51
Formato 1. Descripción del problema	55
Formato 2. Árbol del problema	56
Formato 3. Diseño de la situación objetivo	57
Formato 4. Árbol de la situación objetivo	59
Formato 5. Causas críticas	60
Formato 6. Plan de acción	62
Formato 7. Acciones y responsables	63
Formato 8. Presupuesto	64
Formato 9. Análisis de vulnerabilidad	66
Resumen de la identificación de la cadena productiva	91
Ejemplos de perfiles de estrategias	144
Ejemplo matriz PEYEA de un Banco	145
Participación de las aerolíneas en el mercado aéreo regular	152
Otras razones financieras	174
Instrumento de medición de clima organizacional IMCOC	281
Evaluación del desempeño organizacional	301

PRESENTACIÓN

Comenzamos el siglo XXI con hechos sociales, económicos, políticos, comerciales y tecnológicos, que tan sólo veinte años atrás, tal vez la mayoría de nosotros, no nos llegamos a imaginar.

En efecto, sólo por mencionar algunos de los hechos más relevantes, a principios de los ochenta, los computadores personales entraban en escena; el mundo concentraba su atención en el descenso económico de Estados Unidos y en la carrera armamentista; el control numérico y el diseño asistido por computador en el campo de la producción era aclamado en todas partes del mundo; Peters y Waterman inician la popularización de las lecturas sobre gerencia con su *Best séller: En busca de la Excelencia* (1982); Michael Porter explica los principios básicos de la competitividad y la estrategia; entre 1983 y 1987 el sistema industrial japonés es admirado y seguido en la mayoría de los países del mundo (calidad total, círculos de calidad, *Total Control Quality-TQC*).

Ya hacia finales de los ochenta el mundo era otro: fin de la guerra fría; las mujeres conforman el 40% de la fuerza laboral; la fórmula favorita fue “menos Estado y más mercado”; se debilitan cada vez más las bases de la organización autoritaria; surgen los mercados “libres”, etc.

Los noventa se caracterizan fundamentalmente por el descenso de la inflación a costa de un alto desempleo en el mundo; organizaciones flexibles, inseguridad e inestabilidad laboral, precarización del trabajo, surgimiento del comercio electrónico (*e-business, e-commerce*), organización virtual; énfasis contradictorios en gestión humana y logro del valor económico agregado al tiempo; énfasis en operacio-

nes de toma hostil y en operaciones comerciales que aseguren un liderazgo de tipo mundial.

Desde un entorno tan turbulento, la labor de diagnóstico no sólo ha cambiado, sino que es cada vez más difícil. La velocidad de los cambios desafía nuestra propia velocidad para capturarlos, comprenderlos y reinterpretarlos de acuerdo con nuestras realidades locales. Por eso el diagnóstico ha perdido el papel de mecanismo estático de evaluación, para convertirse en insumo dinámico y de retroalimentación para las decisiones gerenciales.

Los instrumentos de diagnóstico también deben cambiar. De la misma forma que las «sanguijuelas» desaparecieron de las prácticas médicas (por lo menos), el diagnóstico por áreas funcionales separadas, tampoco revela ya el estado general de la organización. Sabemos hoy que evaluar la integración en cadenas productivas, diferenciar y considerar el estado de nuestra cadena de valor interna (tanto primaria como de apoyo), apreciar la dimensión de la organización que aprende y gestiona el conocimiento, son buena parte de las nuevas competencias y habilidades requeridas para la comprensión de la organización actual.

Con base en las reflexiones anteriores, puede pensarse que el diagnóstico organizacional es fundamental para aquellos que desean la apropiación práctica del saber administrativo.

Este libro recoge, actualiza y reorganiza los elementos considerados en la publicación anterior **Diagnóstico Organizacional Parte I**. Sus principios rectores son: **primero**, “toda práctica sin teoría es una barbarie”, por lo que hemos profundizado en las bases teóricas y conceptuales tan desdeñadas en la literatura administrativa contemporánea; **segundo**, “todo exceso de información es desinformación” con el fin de lograr economicidad, racionalidad, sistematicidad y utilidad de y en el proceso diagnóstico; **tercero**, “evaluar y monitorear en contexto”, pues no tiene sentido hoy en día desconocer las dinámicas locales y globales en las que se inserta la organización; y **cuarto**, “conocer es realizar diferenciaciones en el lenguaje”, razón por la cual hacemos énfasis en el uso apropiado de las categorías y conceptos que son la base para entender nuestras prácticas de trabajo en la organización.

Está dividido en tres partes. En la primera se presentan las bases del proceso diagnóstico y está compuesto por cuatro capítulos. El capítulo 1 ¿Qué ha cambiado en la economía, la industria y las organizaciones del siglo XXI?, presenta un acercamiento a los principales cambios en la economía, la industria y las organizaciones, causados en su mayoría por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC's). El ca-

pítulo 2, El proceso Diagnóstico, muestra el enfoque del proceso diagnóstico propuesto por la autora; el capítulo 3, ¿Qué y cómo medir?, expone los indicadores de gestión, diferenciando entre los indicadores de resultado o indicadores efecto y los indicadores causa (inductores) y los aspectos relacionados con qué y cómo medir en las perspectivas propuestas por la autora. En su capítulo 4, aventura una presentación sobre modelos de gestión, desde el más tradicional, hasta el más moderno denominado sistema integrado de gestión o Balanced ScoreCard, desde los cuales la labor diagnóstica tiene significaciones diferentes.

La *segunda parte* del libro, se refiere a la auditoría externa que se desarrolla en el capítulo 5, e incluye el análisis de competitividad. La *tercera parte*, corresponde a la auditoría interna y comprende los capítulos 6 a 10, presentándose en cada uno de éstos propuestas de instrumentos e indicadores para auditar el direccionamiento estratégico y las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento (humana). En su último capítulo, se presenta una guía para la entrega del informe final diagnóstico.

Con estos contenidos espero que usted obtenga un espectro más o menos amplio para evaluar el desempeño de las organizaciones, sean éstas tradicionales o pertenecientes a la nueva economía o economía digital. Sin embargo, es preciso insistir en que éstos son apenas instrumentos guía, que en ningún caso podrán reemplazar su capacidad de previsión, su intuición, su “olfato” para tomar decisiones y mucho menos su creatividad y capacidad para innovar. Tenga siempre en cuenta, en todo caso, que usted podrá mejorar cualquier teoría o procedimiento, sólo cuando tenga un amplio dominio teórico y práctico de los modelos sobre los cuales se basa. El riesgo del eclecticismo o de tomar llanamente partes de teoría o métodos para fusionarlos, no sólo los puede deformar, sino que en últimas, lo puede llevar a perderse del objetivo que usted buscaba. La única condición para crear, está en su capacidad para establecer nuevas relaciones entre eventos ya existentes. De lo contrario, tendrá usted una amalgama amorfa de teorías, modelos y métodos, que no lo llevarán a ninguna parte. Recuerde siempre que el respeto por el autor, se expresa inequívocamente en la medida en que conociéndolo en profundidad, podemos tomar distancia de él para re-crear conocimiento.

Cualquier inquietud, duda o sugerencia será recibida con gusto por la autora en el correo electrónico: evidala@cable.net.co

La autora

LOGROS ESPERADOS

Con el estudio y la aplicación de las pautas que en este texto se proponen, se pretende desarrollar competencias y habilidades relacionadas con:

- **El manejo efectivo de información:** convertir mucha información primaria, en poca y relevante información primaria.
- **Habilidades analíticas**, pues en la mayoría de los casos los analistas organizacionales no superan el nivel descriptivo (de conteo) de las situaciones.
- **Habilidades para el pensamiento complejo**, que facilite el desarrollo del pensamiento sistémico, es decir holístico, capaz de analizar la organización como un todo.
- Experticia en el manejo de las herramientas de diagnóstico.
- Desarrollo de habilidades para el análisis de problemas y la toma de decisiones.
- Fortalecimiento de competencias para la dirección y planeación de organizaciones.

*Primera
parte*

BASES DEL

PROCESO

DIAGNÓSTICO

1

¿QUÉ HA CAMBIADO EN LA ECONOMÍA, LA INDUSTRIA Y LAS ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI?

OBJETIVO

Contextualizar la naturaleza de los cambios vividos en la última década del siglo XX, con el fin de cimentar las bases del conocimiento actual y los posibles escenarios de acción de la gestión futura en las organizaciones del siglo XXI.

La economía, la industria y la organización de principios de siglo XXI, se encuentran en remesón. En lo externo, por la inestabilidad que le imprime el controvertido proceso de globalización hegemónica y la consiguiente fragilidad de los mercados locales. Las modificaciones estructurales en este contexto, se manifiestan en un predominio del capital financiero especulativo, el surgimiento de una economía digital y en redes que vuelve a cuestionar los principios de la mano invisible y por lo tanto, el sistema de competencia perfecta; la consolidación gradual de un nuevo sector industrial liderado por las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones-NTIC's, lo que ha influido en que cada vez sean más difusas las fronteras en los sectores tradicionales de producción de bienes y servicios y en el surgimiento de comunidades de negocios electrónicos con la consecuente recomposición de las formas de intermediación y de una fuerza de trabajo cada vez más en línea.

En lo referido a la gestión interna de las organizaciones, la planeación estratégica sigue siendo un recurso cognitivo escaso a nivel de las pequeñas y medianas empresas y más aún del sector informal de la economía, que sumados son cerca del 80% del origen de la riqueza y de la producción de bienes y servicios en América Latina.

Si bien, en los textos de administración de la última década se encuentra algún avance en la forma de percibir las organizaciones y su funcionamiento, lo que se plantea en la teoría, escasea en la práctica. Ha pasado casi un siglo desde que surgieran los postulados de la administración científica de Taylor hasta llegar a modernas sistemas integrales de gestión, pasando por reingeniería, empoderamiento, tablero de control, etc. Lo que continúa siendo un lugar común, es que éstos siguen siendo conocimiento exótico fuera de las aulas de clase –y del mundo de las grandes corporaciones transnacionales–, incluso para las propias universidades, que como es del decir popular “no consumen lo que producen”.

Así, encontramos esquemas de gestión intrínsecamente contradictorios pues las organizaciones no hacen lo que dicen que piensan. Por ejemplo, se “modernizan” creyendo que la adquisición de tecnología, “mágicamente” las hará más productivas y competitivas; se dicen participativas, pero máximo lo son en la consulta mas no en la decisión; hacen reingeniería y reducen costos pero su éxito es de vuelo corto. Los datos indican que estos procesos de cambio no permanecen en el tiempo, ya que la organización ha movido todo su “sistema inmunológico” para que esto sea así. Las razones de esta reiterada situación están asociadas más con que se hace caso omiso de que el primer y necesario cambio debe ser en el modelo mental del dirigente, sus formas de pensar y los conceptos de persona, de sociedad, de organización que tiene en su cabeza. Inclusive tiene que ver con lo que “la felicidad” es para unos y otros.

Esta es la lección que me deja un examen acucioso de más de trescientas organizaciones. Si no pensamos primero en cambiar nosotros mismos, no podremos cambiar a los demás y mucho menos obtener los logros que queremos, ya que ellos están relacionados con la armonía de los seres humanos entre sí y de éstos con la naturaleza. Ningún sistema de gestión que haga caso omiso de esto sobrevivirá en el tiempo. Pero acostumbrarnos a un sistema ganar-ganar nos llevará, me temo, el doble del tiempo y esfuerzo que el que nos ha tomado la costumbre milenaria donde siempre que alguien gana, otro pierde.

Veamos entonces los principales cambios en contexto, en pleno inicio del Siglo XXI.

1.1 LA ECONOMÍA DIGITAL

La economía digital o nueva economía como indistintamente se le conoce, puede entenderse como el conjunto de cambios cualitativos y cuantitativos que en los últimos 15 años han transformado la estructura, el funcionamiento y las reglas de la economía. Se basa en la innovación tecnológica que se incorpora a la producción de bienes y servicios que se ofrecen y demandan en una sociedad determinada y funciona a través del trabajo en redes interconectadas capaces de generar valor y crear riqueza. La nueva economía también es una *economía del conocimiento*, con base en la aplicación del *Know How* de los seres humanos a todas las cosas que se producen y la forma como se elaboran.

Un nuevo bien: el bien digital¹

En la economía tradicional, el flujo de información tanto como la producción es física: dinero en efectivo, cheques, conocimientos de embarque, transmisores de radio o señales de televisión análogas, documentos, mapas, bienes o servicios, etc. En la nueva economía, la información en todas sus formas es digital, reducida a *bits* almacenados en computadores. Aparece entonces un nuevo bien, el *bien digital* diferente de los demás bienes que hasta ahora conocemos y que está introduciendo fuertes cambios en el sistema de mercado.

En la siguiente tabla se observa una comparación entre las principales características de los bienes tangibles y de los bienes digitales.

1 Un bien digital no puede considerarse como un activo intangible pues, a diferencia de los últimos, los bienes digitales tienen precio fijado en condiciones de competencia imperfecta.

Tabla 1.1 Diferencias entre bienes tangibles y bienes digitales

Categoría de análisis	Bienes tangibles	Bienes digitales
Producción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Átomos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bytes
Funcionamiento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La “mano invisible” del mercado funciona. Competencia perfecta. El mercado fija el precio del bien y hay supuesta maximización del beneficio social. ▪ Consumo uno a uno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia imperfecta. El beneficio es más individual que social. ▪ Consumo masivo. No excluye a ninguna clase o persona de su usufructo porque el bien es el mismo para todos (Ej.: un paquete de software).
Institucionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dificultad para asignar derechos de propiedad. No hay certeza sobre los usos presentes y futuros del bien, porque la asimetría de la información es mayor. ▪ Los derechos de propiedad son claramente asignables 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afecta la privacidad. Miles de datos privados de las personas, circulan por la red mundial de información, sin que éstas hayan autorizado su uso.

Fuente: Vidal, E. *Notas de investigación 2002*.

De acuerdo con la anterior diferenciación, tres conceptos asociados con el funcionamiento de los bienes tangibles en una economía tradicional, resultan cuestionados². Estos son: la exclusividad, la rivalidad y la transparencia.

La exclusividad. Si bien en el sector de producción de bienes de una economía, el consumo es uno a uno, no sucede lo mismo con los bienes digitales, producidos por los sectores basados en la información: los usuarios de un bien digital no pueden excluir de su uso a otras personas. Por ejemplo, la red mundial de información *World Wide Web* (w.w.w. por sus siglas en inglés) es usada por muchas personas al mismo tiempo. Igualmente, los bienes digitales no excluyen de su uso o consumo a las personas por características de sexo, edad, localización geográfica. Si bien tienen acceso a ellos como en cualquier otro caso quienes tengan los medios económicos para adquirirlo, el bien digital es el mismo, con las mismas características para una persona rica que para una persona pobre. Cuando se adquiere la propiedad de un bien digital, no se puede reclamar el uso exclusivo de este bien,

2 DeLong, A. & Froomkin Tomado del artículo titulado *The Next Economy?* en la web, *Draft*, noviembre 2, 1998, Versión B191997-1998

salvo –por supuesto–, que una persona u organización tengan los derechos de propiedad exclusivos sobre dicho bien, sea porque da respuesta a una necesidad particular o porque no es del interés de la persona o de la organización, su distribución o consumo masivo. En este caso, las licencias para el uso, son parte de las formas para ejercer el control de la privacidad del uso. Pero en general, los bienes digitales, no tienen esta característica, porque todos conservan los derechos de propiedad intelectual.

Así, sin exclusividad entre productores y consumidores, la relación es más un intercambio de dotaciones que una clara relación de compra y venta. Se infiere que simultáneamente el comprador y el vendedor desarrollan las mismas funciones de ofrecer y demandar. El consumidor o cliente era concebido antes como un individuo estático en una transacción³; ahora es un jugador activo, es un co-creador de valor, un colaborador, y un competidor.

Una de las consecuencias de esta nueva forma de relación entre productores y consumidores, es que se afecta la asignación eficiente de recursos, la asignación y la función de los precios y se altera la relación monetaria de intercambio. Lo anterior significa que no se da equilibrio en el mercado, no se presenta el óptimo (maximización del beneficio, disminución del costo) y por lo tanto no se logra maximizar el bienestar social, ya que los pagos que se realizan por un bien (hecho a la medida) en la teoría de la competencia perfecta, no logran un nivel óptimo de producción. En este caso, cada persona sólo se ayuda a sí misma.

En ausencia de exclusividad el sistema de mercado tampoco cuenta con herramientas eficaces para saber cuál es la demanda y qué es exactamente lo que se demanda.

Rivalidad. Un sistema de mercado en competencia perfecta, está caracterizado por la competencia para limitar el ejercicio del poder económico privado, por el disfrute de un bien para un usuario, por precio igual al costo marginal, por los retornos a los inversionistas correspondientes al valor social agregado por la industria, y, por los incentivos apropiados por innovar y desarrollar nuevos productos. En la nueva economía el uso y disfrute de la información no genera rivalidad, es decir, muchas personas pueden consumir el bien digital al mismo tiempo e igual precio; así si el costo marginal se acerca a cero y si el precio se iguala al costo marginal, el productor resultaría en quiebra, lo cual, obviamente, no sucede.

3 Prahaldy y Ramaswamy. *Co-opting Customer competence*. En: *Harvard Business Review*, January-February 2.000, pp. 79-87

Recrear la rivalidad para los datos digitalizados puede ser difícil, sin un sistema de acceso confiable (sistemas criptográficos analógicos, por ejemplo). En otros casos, habría que prevenir el uso de los datos simultáneamente, lo que aún resulta más difícil. Imponer la rivalidad donde no es natural encontrarla, es cargar un costo social innecesario. El mercado de los bienes digitales podría hacerse funcionar como un mercado tradicional, pero esto por definición no es un óptimo, ya que la rivalidad artificialmente asegurada puede hacer que lo que algunos usuarios pagan por el bien sea mayor que el costo marginal de producir otra copia, que posiblemente no obtendrán, además porque tampoco la necesitarían.

Transparencia. En una economía competitiva, los compradores saben qué es lo que quieren y qué es lo que están comprando. Esto no ocurre cuando se adquieren bienes digitales. Cuando se compra un paquete de software no se sabe a ciencia cierta qué usos se le van a dar y que beneficios presentes o futuros puede reportar, tampoco se tiene una idea clara acerca del apoyo que el fabricante dará. En este mercado se presenta alta incertidumbre para los compradores. Existen asimetrías en la información y es de suponer que los fabricantes retienen información por los costos de inversión. El paradigma neoclásico tradicional no puede en este caso explicar cómo los consumidores deciden o hacen sus elecciones.

Desde el punto de vista de los consumidores, los vendedores y la economía como un todo, los productos que son iguales, deben sobrevivir si se les realiza un mismo escrutinio. El problema sin embargo, es cómo extender esta lógica a la transparencia para el consumidor. La respuesta es fundamentalmente política. Esto depende de hasta qué punto se reconoce la privacidad como un fin en sí mismo y no como un bien intermedio, que por lo tanto puede comercializarse. En nuestro países este problema no ha sido enfrentado del todo por las autoridades. La información que aparece en la base de datos cuando realizamos alguna transacción bancaria o comercial, es vendida a terceros sin ningún escrúpulo o permiso por parte del afectado.

En consecuencia, los bienes digitales introducen sustanciales interrogantes en la interpretación de las economías de mercado referidas al bienestar del consumidor. El papel regulador del Estado no es aún claro para este tipo de bienes, pero es de esperarse que en el futuro, la contribución de la regulación estatal a la economía digital ayude a la democratización de la información, a la creación de bienestar colectivo y al incremento de la productividad y la competitividad.

1.2 LA INDUSTRIA EN REDES

Es probable que la digitalización haya tenido el efecto más profundo y significativo en todo tipo de industrias desde la cinematografía hasta los servicios finan-

cieros, produciendo impactos significativos en la estructuración de los negocios, entre los que cabe mencionar: Fronteras industriales difusas (convergencia), recomposición de las formas de intermediación; y, formas de hacer negocios a través de la red o *e-business*. Observemos estos cambios un poco más de cerca.

Fronteras industriales difusas

Las fronteras industriales son cada vez más difusas, Por ejemplo, es cada vez mayor la convergencia entre los sectores de la computación, las comunicaciones, la electrónica de consumo y el entretenimiento que también han impactado significativamente la industria del aseo personal y las tecnologías farmacéuticas, incluidos los ensayos clínicos; del mismo modo es cada vez mayor la convergencia entre el sector de la construcción y la ergonomía, la arquitectura y la electrónica; es también mayor la afinidad entre la producción de software con la genética, la producción de cereales, la química, la electrónica; así mismo, la industria automotriz es una mezcla de materiales, electrónica y *software*, combinadas con ingeniería mecánica tradicional.

Como resultado de esta convergencia, muchas de las fronteras industriales se están diluyendo. Para autores como Tapscott, la nueva economía representa la aparición de un nuevo sector industrial: la industria de la multimedia interactiva.

Los límites difusos sugieren que:

- No hay competidores claramente identificables.
- Los competidores seleccionarán oportunidades a partir de sus propios puntos de ventaja. Dell Computer puede por ejemplo pasar de PC a TV, mientras que Sony o Philips pasarían de TV-PC.
- Por lo tanto, habrá múltiples rutas de migración. La competencia por esas “rutas de migración” puede ser tan crítica como el resultado de la competencia en sí misma.
- En el panorama competitivo que regirá las próximas décadas, el tamaño no será sinónimo de influencia en la industria. Del mismo modo, una posición dominante no da derechos. Probablemente, hasta sea una desventaja. No hay posiciones competitivas permanentes.
- Los límites entre competidores, clientes, proveedores y colaboradores, son muy porosos.

Recomposición de las formas de intermediación

Con las superautopistas de información, la distancia entre el productor y el cliente, usuario o consumidor final, se ha acortado en ciertos sectores. Se espera

que este proceso tenga enormes consecuencias en la estructura tradicional de costos de las industrias, tales como, por ejemplo, los costos de ventas, administrativos, inventarios y de cuentas por cobrar, ya que se presume su disminución.

Tendencias e-business

El *e-business* está logrando una transformación fundamental en el comercio entre empresas, conocido como *Business to Business* o B2B, y está llevando los negocios de un estadio de optimización individual a uno de optimización de negocios en la red, lo que puede contribuir a generar ventajas competitivas.

En las nuevas formas de composición de los sectores económicos se observan **conglomerados virtuales en la red** como expresión de la reorganización de los mercados (los metamercados) y de la conformación de comunidades virtuales de valor agregado. Veamos.

Los metamercados

Corresponden a la unión de industrias o grupos empresariales que desarrollan un portafolio de productos y servicios en la web, donde su oferta de valor integra todas las necesidades de una comunidad empresarial. Los casos más claros son las diferentes iniciativas desarrolladas alrededor del mundo: 50 multinacionales de productos de consumo masivo como Procter & Gamble, Nestlé USA, H.J. Heinz, Bestfoods, Kraft Foods y Unilever, entre otras, decidieron crear un mercado global de Internet para el sector denominado eCPG.net (*Consumer Products Goods*), conscientes de que esta nueva forma de hacer negocios les permitirá proveer una oferta global e innovadora para sus proveedores, clientes y nuevos segmentos de mercados. Cuanto más grande sea el metamercado, mayor será la agilidad para desarrollar y lanzar nuevos *e-markets* y construir sinergias en la funcionalidad de los existentes, lo cual se reflejará en:

- Amplia base de clientes que crean una alta dependencia del *e-market* y fácilmente pueden trasladarse a otros *e-markets*.
- Distribución eficiente de los costos de investigación y desarrollo.
- Eficiencias operacionales vía servicios compartidos del *back office*.
- Mayor profundidad de conocimiento de la industria y recursos disponibles para desarrollar el mercado.
- Desarrollo de contratos y alianzas con los proveedores con una alta posición competitiva.

Comunidades virtuales de valor agregado-CVA

Son comunidades de comercio que agrupan varias organizaciones (normalmente competidoras) para usar las fuerzas de la concentración del poder de compra y/o venta y que se especializan en bienes y servicios directos o indirectos de una categoría específica de compradores. Por ejemplo, Chemdex.com y Plastics.net, entre otros. Las CVA se pueden crear en torno a mercados verticales (específicos de un subsector económico o industrial) y a mercados horizontales. Las CVA están cambiando la forma de hacer negocios y han empezado a hacer que el concepto de convergencia sea una realidad. Las CVA son la alternativa electrónica a la *mergermania* (manía de fusiones). Se espera como beneficios de las CVA:

- Desarrollo de una red de negocios versus un negocio individual.
- Nuevas eficiencias del mercado y procesos para la cadena de oferta de la industria.
- Soluciones de abastecimiento completas en forma integral.
- Administración de una plataforma central para automatización de transacciones.
- Alcance extendido del mercado.
- Desarrollo colaborativo de una oferta de productos específicos para una industria.

1.3 LAS ORGANIZACIONES DE LA ERA DIGITAL

Las organizaciones de la era digital están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento, recogidas por Kaplan y Norton en su libro “Cuadro de Mando Integral”⁴. Estas hipótesis resumen los principales cambios en el direccionamiento y formas de evaluar las organizaciones y obtener ventajas competitivas, en la que hemos llamado era digital.

Funciones y finanzas cruzadas

Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, mercadeo y tecnología. Esta especialización rindió unos beneficios considerables, pero con el tiempo el máximo crecimiento de la especialización funcional condujo a una enorme ineficacia: la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta. La organización de la era digital

4 Kaplan y Norton. *Cuadro de Mando Integral*, pp. 16-20

funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales.⁵ Combina los beneficios de la especialización dimanante de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

Durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero.⁶ Un indicador financiero como el rendimiento sobre el capital empleado (ROCE-*Return on employed capital*) podía encaminar el capital interno de una organización hacia su utilización más productiva, y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas.

Sin embargo, la aparición de la era digital en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las organizaciones ya no podían obtener una ventaja competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. La navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.

Los vínculos con los clientes y proveedores

Las organizaciones de la era industrial trabajan con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor. Un sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permite que todas las utilidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan unas enormes mejoras en coste, calidad y tiempos de respuesta.

La segmentación de los clientes

Las organizaciones de la era industrial prosperaron al ofrecer productos y servicios baratos producidos en cadena, de allí la famosa frase de Henry Ford: “Pue-

5 J. Champy y M. Hammer, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993)

6 Ver A.D. Chandler: *The visible hand: The Managerial Revolution in American Business*. (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1977)

den tenerlo en cualquier color que deseen, siempre que sea negro”. Una vez que los clientes han satisfecho sus necesidades básicas de ropa, cobijo, comida y transporte, exigen soluciones más individualizadas para sus necesidades. Las organizaciones de la era digital deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre los costos que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.⁷

Escala global

Las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las organizaciones extranjeras, más eficientes y sensibles. Las organizaciones de la era digital compiten contra las mejores organizaciones mundiales. Las grandes inversiones que exigen los nuevos productos y servicios pueden también exigir tener clientes en todo el mundo, que proporcionen unos rendimientos adecuados. Las organizaciones de la era digital han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

Innovación

Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica. Las organizaciones que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios radicalmente nuevos, y utilizando rápidamente las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Incluso para las organizaciones pertenecientes a los sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los procesos, es la máxima importancia para un éxito a largo plazo.

7 Las organizaciones de la era industrial utilizaron los procesos tradicionales de producción y de prestación de servicios, para suministrar los diferentes modelos y opciones a diversos consumidores. Este enfoque de alto coste no se hizo visible hasta el desarrollo de los sistemas de costes basados en las actividades, a mediados de los años 80s; Ver R. Cooper y R. S. Kaplan, *Measure Costs Right: Harvard Business Review* (sep.-oct./1988): pp. 96-103. Ahora las organizaciones reconocen que, o bien, deben conseguir un mayor enfoque en los segmentos de clientes que elijan servir, o desplegar unos procesos de productos y prestación de servicios, basados en la tecnología, que permitan proporcionar una gran variedad de resultados con un bajo coste de recursos.

Trabajadores de nivel

Las organizaciones de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La elite intelectual –gerentes e ingenieros– utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes, y supervisar las operaciones diarias. El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios. Esta fuerza laboral de trabajo directo era un factor principal en la producción en las organizaciones de la era industrial, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes. Realizaban tareas y procesos bajo la supervisión directa de ingenieros y gerentes. A finales del siglo veinte, la automatización y la productividad han reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realizan funciones tradicionales, mientras que las demandas competitivas han aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas: ingeniería, *marketing*, dirección y administración. Incluso los individuos que siguen estando involucrados en la producción directa y en la prestación de servicios son valorados por sus sugerencias sobre la forma de mejorar la calidad, reducir los costos y reducir los tiempos de los ciclos. Como el gerente de una renovada fábrica de motores Ford dijo: “las máquinas están diseñadas para que funcionen de forma automática. El trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas, asegurar la calidad, y no limitarse a contemplar cómo las piezas van pasando ante ellos. Aquí consideramos que la gente es solucionadora de problemas, no costos variables”.⁸

Así se reconoce que todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la organización de la era digital. Este reconocimiento es lo que algunos autores han denominado como la era del conocimiento y más específicamente, trabajadores del conocimiento.

El entorno de la era digital tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades. La habilidad de una organización para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.⁹ Los activos intangibles permiten que una organización:

- Desarrolle unas relaciones que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos;

8 R.S. Kaplan y A. Sweeney, *Romero Engine Plant*, pp. 9 – 194 – 032 (Boston: Harvard Business School, 1994).

9 H. Itami. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, Mass: *Harvard University Press*, 1987.

- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo;
- Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con cortos plazos de tiempo de espera;
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta; y
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

Hasta aquí se puede ver cómo el flujo de información a través de la red mundial de datos, o red mundial de trabajo, para otros, ha afectado todo tipo de negocios y actividades del quehacer humano. Aspectos sobre la forma como se deben atrapar no sólo las mentes sino también los corazones de los consumidores, la reorganización de los mecanismos de distribución, la forma como se han de redefinir los precios, el cambio de la cultura y autoridad corporativas, la integración de la vida personal y la laboral, son entre otras, las grandes preocupaciones del nuevo juego.

Finalmente y para complementar, Chuck Martin en su libro *Las siete ciber tendencias del siglo XXI*, aplica el término ciberconomía para describir los principales cambios que la introducción de la *World Wide Web* tiene en para la organización y la economía, tales como:

- La organización se prepara para crear, administrar y emplear el flujo de información, estableciendo claramente quien tendrá el control del medio. De allí que la oficina sin documentos impresos se convierte en una meta al alcance, pues las grandes organizaciones no necesitarán invertir en grandes moles que alberguen a sus empleados, quienes por la vía de la red se entrelazan a distancias diferentes pero en tiempos reales.
- Surge la organización libro abierto. Desaparecen los límites de las organizaciones y el mundo exterior, incluidos los proveedores y los consumidores.
- Los productos se convierten en mercancías tipo comodidad. La forma como se establece el valor de los productos se instaura bajo nuevas dinámicas (precio flexible).
- La tendencia a efectuar cualquier tipo de relaciones laborales o comerciales en tiempo real es cada vez mayor: por ejemplo, se agrega el conocimiento en tiempo real fortaleciendo la recolección de información y la toma de decisiones; el aprendizaje se lleva a cabo en tiempo real, todo el tiempo.
- Nuevas maneras de comprar o vender creando un consumidor en línea.
- Surge una nueva fuerza laboral en línea.

De este modo, el vínculo entre los actores que intervienen en la red mundial configura nuevas relaciones con:

El cliente, ya que de acuerdo con las posibilidades de interactividad que éste tenga con la organización a través de su página web de presentación, tendrá diferentes niveles de participación y diálogo propendiendo por una relación organización–cliente más cercana;

El empleado: se considera que la web y la intranet tienen capacidad para mejorar las relaciones laborales y propiciar el *empoderamiento* de sus empleados para que gestionen, aprendan y crezcan. De manera importante, esta relación permitirá mantener en línea los objetivos de la compañía acorde con las necesidades de los clientes.

El proveedor–distribuidor–socio: bajo estos nuevos canales de comunicación las organizaciones podrán establecer diferentes tipos de actividades como por ejemplo las de tipo comercial convirtiendo los actores participantes en parte integral de la organización.

Así, no importa quien compra, es decir si es el consumidor final o si la compra se realiza negocio–negocio (*Bussines to Bussines* ó B2B). Lo que sí constituye un factor de importante cumplimiento es la apertura de la organización, que se convierte en el escenario donde se dan cita vendedores, compradores, proveedores, socios, y donde cada uno busca encontrar lo que necesita.

RESUMEN

Las modificaciones estructurales del siglo XXI en el contexto económico global, se manifiestan en un predominio del capital financiero especulativo y el surgimiento de la economía digital y en redes, lo que vuelve a cuestionar los principios de la mano invisible del mercado y por lo tanto, el sistema de competencia perfecta. Resultan así cuestionados tres conceptos asociados con el funcionamiento de los bienes tangibles en una economía tradicional: exclusividad, rivalidad y transparencia. Dichos conceptos tienen una significación diferente en el caso de los bienes digitales, siendo en algunos casos ventajosa y en otros aún no tanto.

De otra parte, la consolidación gradual de un nuevo sector industrial liderado por las relativamente recientes tecnologías de la información y las telecomunicaciones-NTIC's, ha influido en que cada vez sean más difusas las fronteras en los sectores tradicionales de producción de bienes y servicios y en el surgimiento de comunidades de bienes electrónicos, con la consecuente recomposición de las formas de intermediación

y de una fuerza de trabajo cada vez más en línea. En las nuevas formas de composición de los sectores económicos se observan conglomerados virtuales en la red, como expresión de la reorganización de los mercados (metamercados) y de la conformación de comunidades virtuales de valor agregado.

En las organizaciones del siglo XXI, se destacan como principales tesis de su deber ser: funciones y finanzas cruzadas, vínculos estrechos con los clientes y proveedores, cuidadosa segmentación de clientes, escala global, trabajadores de nivel y en línea, e innovación.

EL PROCESO DIAGNÓSTICO

OBJETIVO

- Ejercitar las habilidades de análisis, innovación, creatividad y aplicación de la teoría y la técnica del diagnóstico organizacional.
- Considerar las variables externas e internas que influyen en las operaciones de la organización y la realización de su visión y de su misión.
- Analizar y evaluar la empresa sistémicamente teniendo en cuenta la gran responsabilidad social que tiene frente a sí misma y de cara al entorno.

2.1 CONCEPTO

En términos muy sencillos definiremos el diagnóstico como un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico.

El proceso diagnóstico es un medio, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero. Nosotros jugamos, pero el otro también juega. Esta es la esencia de la planeación bajo incertidumbre, diferente por esencia de la planeación determinística en la que los planes se realizan desde un escritorio por una persona o equipo obteniendo como producto un “plan libro”, aséptico en su tecnicidad, pero despojado del análisis de la influencia de las circunstancias y las situaciones que la existencia y decisiones del (os) otro (s) en su situación concreta, tiene en la propia situación interna.

En este sentido, el diagnóstico es un componente de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

2.2 PRINCIPIOS RECTORES

Primero. **“Toda práctica sin teoría es una barbarie”**, por lo que hemos profundizado en las bases teóricas y conceptuales, tan ausentes en la literatura administrativa contemporánea.

Segundo. **“Todo exceso de información es desinformación”** (Beer) con el fin de lograr economicidad, racionalidad, sistematicidad y utilidad de y en el proceso diagnóstico.

Tercero. **“Evaluar y monitorear en contexto”**, pues no tiene sentido hoy en día desconocer las dinámicas locales y globales en las que se inserta la organización.

Cuarto. **“Conocer es realizar diferenciaciones en el lenguaje”** (Maturana), razón por la cual hacemos énfasis en el uso apropiado de las categorías y conceptos que son la base para entender nuestras prácticas de trabajo.

Quinto. “**Todo diagnóstico es situacional**”, lo que implica reconocer que en el proceso influyen las circunstancias históricas, políticas, económicas, sociales y personales de quienes participan en el proceso. Todos tenemos marcos de referencia personales diferentes para analizar las situaciones porque las experiencias y formación, los sentimientos y emociones de cada persona son diferentes, lo que no hace más “subjetivo” el proceso. A diferencia del pasado en que el proceso diagnóstico era huérfano, no tenía responsables y presentaba como resultados una descripción de aspectos a mejorar, el proceso diagnóstico hoy es exigente en la necesidad de la participación activa en el proceso de todos los niveles jerárquicos de la organización, como también en la necesidad de “polo a tierra” a través del constante monitoreo del entorno.

2.3 FUENTES

El modelo contra el cual comparamos la situación actual, es la que algunos autores llaman el “marco teórico” del diagnóstico. Éste puede derivarse de por lo menos cinco fuentes:

- La primera, son **las teorías o modelos** acerca del “deber ser” de todos los procesos y procedimientos que involucran la acción de una organización. Por ejemplo, si la teoría declara que la gestión del área humana está compuesta por los procesos (en este caso variables de estudio), selección, reclutamiento, contratación, inducción, etc., nosotros lo que hacemos en el diagnóstico es comparar si la organización está dentro de dichas pautas o no.
- La segunda, es **el plan estratégico**. Si existe es muy importante comparar lo planeado contra lo ejecutado. Allí encontraremos otro saldo que va consolidando nuestra labor diagnóstica.
- La tercera, son las **agremiaciones** de cada sector y las **entidades reguladoras de vigilancia y control** estatal (las superintendencias, por ejemplo).
- La cuarta, es la que proporcionan los estudios de **Benchmarking**, es decir los datos comparativos de las empresas del mismo sector o subsector de la industria y los servicios.
- La quinta fuente, son los **comportamientos históricos** de la organización en un período dado, que para efectos del diagnóstico, si se usa como única fuente, es un análisis podríamos decir “incestuoso” o en palabras más coloquiales un análisis “yo con yo”, cuyos resultados son de dudosa objetividad y utilidad.

Lo ideal es que estas fuentes se usen complementaria y no alternativamente en el proceso diagnóstico. Entre más formas de contrastación tengamos, mayor seguridad obtendremos para el diagnóstico, la identificación de problemas y la toma acertada de decisiones.

2.4 EL PROCESO DIAGNÓSTICO

En el pasado, el proceso diagnóstico se realizaba por áreas funcionales separadas y en organizaciones con estructuras jerárquicas poco flexibles, mando y control determinado, funciones separadas, etc. En la tabla 2.1 se observa la evolución del proceso diagnóstico.

Los cambios fundamentales del proceso diagnóstico se centran en: **primero**, la inclusión del **análisis del entorno** y su impacto en la organización, proceso que se originó aproximadamente a mediados de los años 60, donde se encuentran los primeros registros del análisis DOFA¹. Su uso actual indica la importancia y perdurabilidad de esta herramienta que como ninguna otra, ha sido ampliamente utilizada y lo sigue siendo. El **segundo** hecho que marca una pauta esencial en el giro del proceso de diagnóstico, diseño e intervención organizacional, es el análisis del **direccionamiento estratégico**, de naturaleza vital para la el desempeño a largo plazo; un **tercer** hecho es la evaluación de la **cadena de valor** que se inicia con Porter a mediados de los setenta y que también guarda hoy, no sin discusión, inusitada vigencia; un **cuarto** hecho, es la inclusión de los **activos intangibles** en la perspectiva del análisis financiero; un **quinto** hecho es la importancia dada a la investigación de las necesidades y expectativas de los **clientes** en la gestión de hoy; **sexto**, la importancia relativa del área de **gestión humana** y el trabajo en equipo, y por último un **séptimo hecho**, es el impacto de los **sistemas de información y la tecnología** tanto al interior de las organizaciones (los llamaría *e-process*) como en el comercio y en los negocios entre empresas y entre éstas y sus clientes por Internet (*Ver tabla 2.1 página siguiente*).

Se puede deducir entonces, que si en la actualidad los cambios en las demandas del entorno exigen en general, una organización más ágil, con una veloz capacidad de respuesta y trabajadores cada vez más cualificados, para el análisis organizacional es fundamental desarrollar nuevas categorías que den buena cuenta de los cambios sufridos al interior de la organización. Entre ellas, el análisis por funciones cruzadas, cadena productiva y cadena de valor son categorías relativamente nuevas para explorar la organización de acuerdo con las necesidades y complejidad actual.

En el gráfico No. 2.1 se propone el proceso diagnóstico para ser desarrollado en seis pasos generales. Como se observa, el proceso tiene un punto de partida

1 Ansoff, I. es uno de los primeros que reporta esta metodología en la publicación de su libro *Business Strategic* en 1966; otro reporte de su uso se encuentra en Tilles, S. *Making Strategic* en 1966. Su sigla en inglés es SWOT *Strengths, Weaknesses, Oportunities and Threats*. Se encuentra también como TOWS matrix

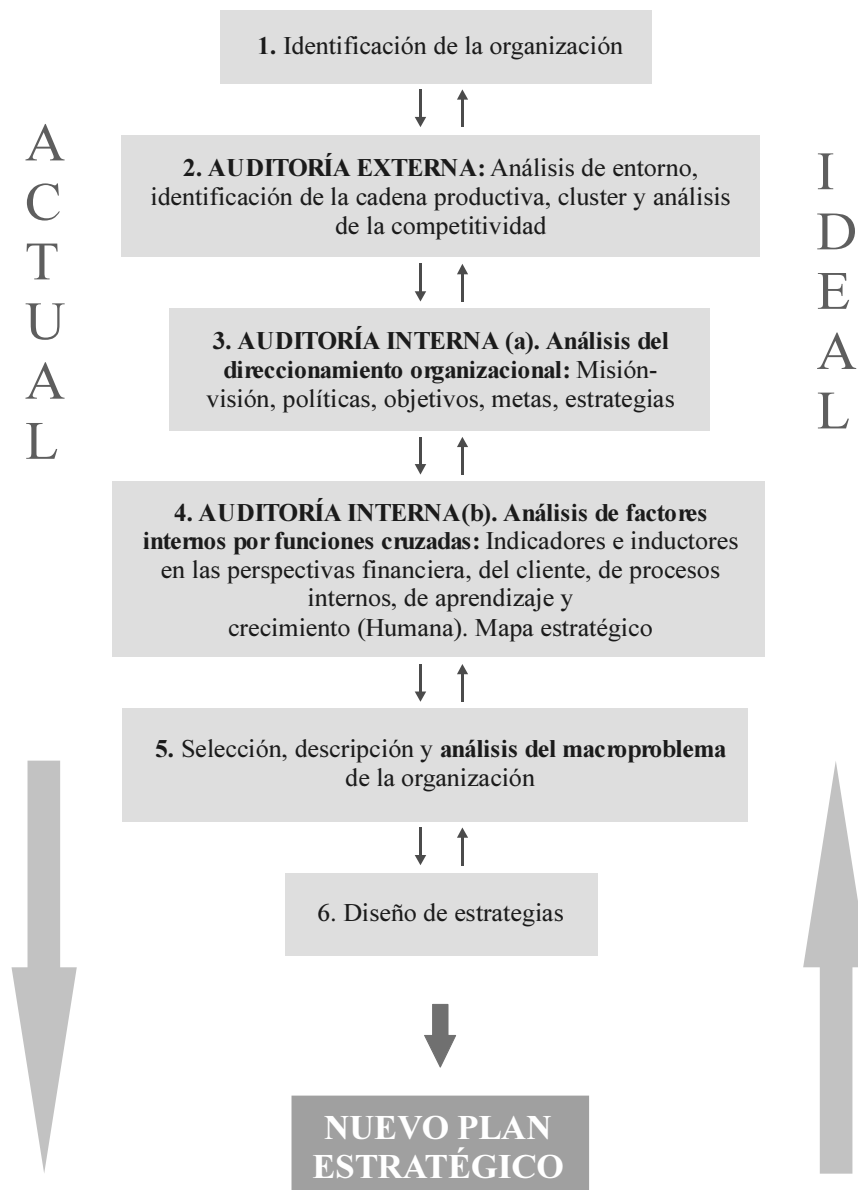
Tabla 2.1 Evolución del proceso diagnóstico

Antes	Ahora
	1. <i>Evaluación del entorno</i> Fuerzas externas, cadenas productivas y clusters, competitividad.
1. <i>Procesos administrativos</i> Planeación, organización, control	2. <i>Direccionamiento estratégico:</i> Misión, visión, políticas, objetivos, metas, estrategias, e-process.
2. <i>Finanzas</i> Contabilidad, costos, análisis financiero, cartera, presupuestos, auditoría	3. <i>Finanzas</i> Contabilidad, costos ABC, análisis financiero, finanzas cruzadas, activos intangibles.
3. <i>Producción</i> Materias primas, programación y control, producción, métodos de distribución en planta, mantenimiento, control de calidad, seguridad industrial.	4. <i>Procesos internos (cadena de valor)</i> Procesos de innovación, procesos operativos (fabricación, diseño, logística interna, logística externa), Procesos posventa.
4. <i>Mercadeo</i> Investigación de mercados, precios, publicidad y promoción, canales de distribución, fuerza de ventas.	5. <i>Cliente</i> Sistema de investigación de mercados, <i>Customers Relationships Managements</i> -CRM, Satisfacción del cliente.
5. <i>Recursos humanos</i> Reclutamiento y selección, inducción, capacitación y entrenamiento, clasificación y valoración de cargos, administración de salarios, bienestar, salud ocupacional.	6. <i>Formación y crecimiento (humana)</i> Selección y evaluación por competencias, indicadores de productividad, retención-rotación, satisfacción. inductores: cualificación y recualificación de trabajadores, sistemas de información, empoderamiento, motivación.

que es la situación actual para ser confrontada o contrastada con la situación ideal o situación objetivo a la que se pretende llegar. Nótese que desde este enfoque no tenemos como fuente del proceso diagnóstico sólo la actuación pasada de la organización, sino también aquella a la que se quiere llegar. De otra parte, una diferencia fundamental con los procesos de diagnóstico tradicionales, es que en este texto el diagnóstico es concebido como un insumo, no como un punto de llegada de final único, a partir del cual una vez identificados los factores externos e internos clave, se procede al diseño del nuevo Plan Estratégico.

De suma importancia resulta entonces, concebir el proceso diagnóstico dentro de un modelo de indagación inductivo que facilita el análisis (el proceso diagnóstico en sí mismo) y la síntesis (que se expresa en la selección y formulación del macroproblema de la organización y en el consecuente diseño de la estrategia y los planes de acción).

Figura 2.1 Proceso diagnóstico



En los capítulos siguientes se desarrolla cada uno de estos pasos. Al final de cada parte del libro se propone una matriz para sintetizar la información relevante, que servirá para el proceso de análisis por funciones cruzadas.

Práctica

Obtenga un diagnóstico realizado por cualquier organización y analice sus puntos débiles y fuertes en relación con la teoría expuesta en este capítulo.

RESUMEN

El diagnóstico es: un **proceso** de comparación entre dos situaciones: la presente, que hemos llegado a conocer mediante la indagación, y otra ya definida y supuestamente conocida que nos sirve de pauta o modelo. La indagación por las tendencias y la prospectiva de cada sector deben también ser parte del estudio diagnóstico. El “saldo” de esta comparación o contraste, es lo que llamamos diagnóstico; el diagnóstico es un **medio**, no un fin para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización; es un **insumo** para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero; es un **componente** de la Dirección y la Planeación Estratégica que sirve a la toma de decisiones e involucra los fines de productividad, competitividad, supervivencia y crecimiento de cualquier clase de organización.

El proceso diagnóstico consta de seis pasos: 1. Identificación de la organización. 2. Auditoría externa. 3. Auditoría interna: (a) análisis del direccionamiento estratégico. 4. Auditoría interna (b) análisis de factores internos por funciones cruzadas. 5. Selección, descripción y análisis del macroproblema. 6. Diseño de estrategias y nuevo Plan estratégico.

¿QUÉ Y CÓMO MEDIR?

OBJETIVO

- Comprender el concepto de indicador, su uso, potencia y limitaciones para evaluar el desempeño de las organizaciones.
- Establecer diferenciaciones entre indicador de resultados o indicador efecto e inductor de la actuación o indicador causa.
- Establecer las áreas de medición necesarias para comprender el funcionamiento sistémico de la organización.

3.1 QUÉ MEDIR?

El panorama económico mundial de principio del siglo XXI, proporciona un escenario posible con predominio de eventos tales como rentabilidad moderada, alta presión para nuevas inversiones, crecimiento de las presiones sociales, tributarias y de cambios tecnológicos, y cambio continuo de las estructuras de mercado.

En este escenario, las organizaciones deben intensificar los cálculos de previsión por sobre los de predicción, dada la alta interdependencia de las economías del mundo y la incertidumbre política continuamente creada por la situación internacional. Esto a la par significa –para los propósitos de este libro–, que los instrumentos de medición e indicadores, deben ser los necesarios y suficientes para dar buena cuenta de la marcha de la organización. Su exceso o defecto, inducirán a tomas de decisión equivocadas o a omisiones imperdonables. Aquí vale entonces repetir que debemos comportarnos como estrategas, aguzando nuestras capacidades de análisis y evaluación de la evolución de las tendencias y de las señales que emite el sistema como un todo.

Del mismo modo, hemos de intensificar nuestros esfuerzos por estudiar y seleccionar cuidadosamente, qué de la avalancha de modelos de gestión surgidos en otros contextos y desarrollados fundamentalmente para organizaciones transnacionales, pueden ser adaptados para el nuestro y, preferiblemente, buscar nuestros propios modelos de gestión, dada nuestra estructura y posibilidades de desarrollo del aparato productivo nacional.

En este capítulo nos concentraremos en qué y cómo medir y en cómo recoger la información en forma sistematizada. Concretamente, los aspectos a medir se observan en la tabla 3.1: *de la página siguiente*.

De otra parte en la Gráfica 3.1 Mapa organizacional, se observa prácticamente todo lo que debemos estudiar en la organización. Este mapa nos indica con claridad, tanto el entorno como las variables internas de la organización y las variables de resultados esperados en términos de impacto institucional y social. Usted podrá armar su mapa base después de haber abordado con suficiencia el conocimiento de la organización y de su entorno. La ventaja de esta forma de presentación, es que le permitirá observar de una sola vista, las principales características de su organización.

En este momento es importante que usted diferencie entre el mapa organizacional y el mapa estratégico. El **mapa organizacional**, es solamente un esquema gráfico de la organización que describe la topografía de la misma, es decir la organización como tal y su sistema de industrias relacionadas y de apoyo, con el impacto

institucional concreto que la misma logra teniendo en cuenta su responsabilidad social. El **mapa estratégico**, es un diseño causa-efecto que delinea la (s) ruta (s) que seguirá la organización, como consecuencia del proceso diagnóstico y de la identificación de sus principales problemas.

Aparte de los elementos ya mencionados, el diagnóstico de la organización se hará por funciones cruzadas desde las seis perspectivas que muestra la tabla 3.1.

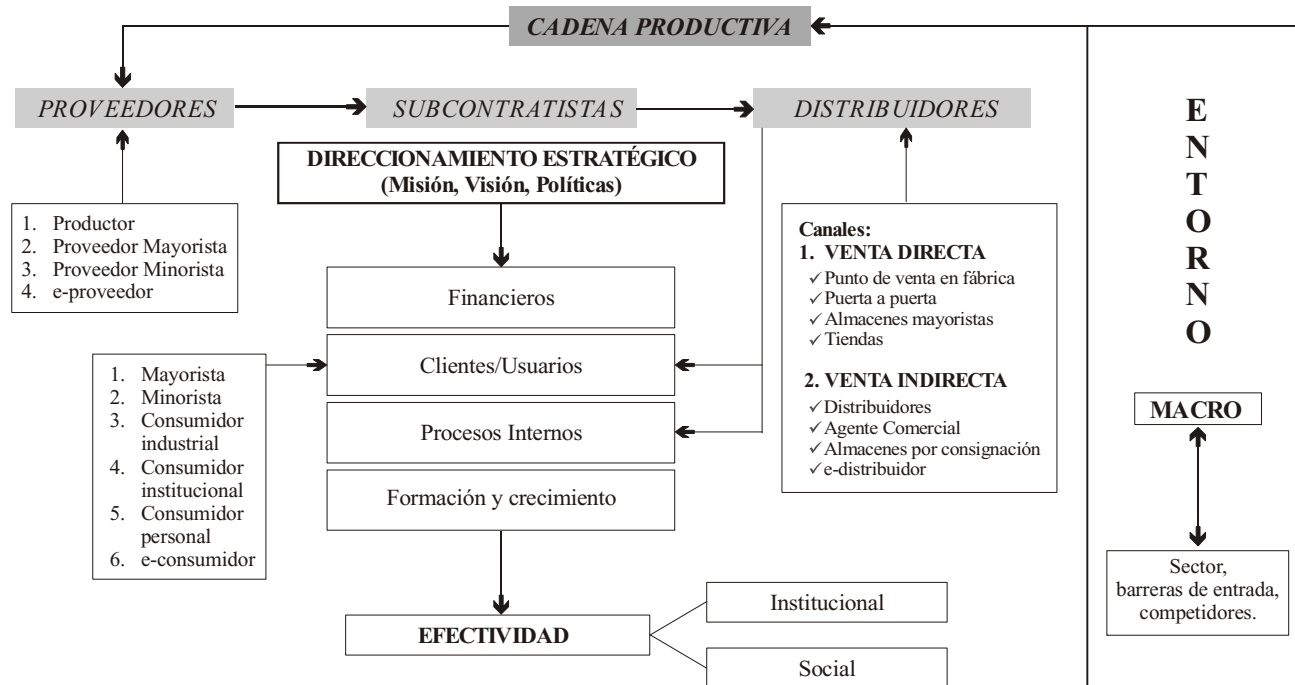
Tabla 3.1 Aspectos a medir

Aspecto a medir	Instrumentos
1. Entorno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de las fuerzas externas clave. ▪ Análisis de la cadena productiva y del <i>cluster</i> al que pertenece la organización. ▪ Matriz de perfil competitivo-MPC. ▪ Síntesis: matriz evaluación de factores externos-EFE.
2. Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Misión, visión, políticas, estrategias, objetivos, metas, cultura. ▪ Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción-PEYEA. ▪ Cuestionario para evaluar si la organización es de alto rendimiento-OAR.
3. Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balance general. ▪ Estado de resultados. ▪ Presupuesto. ▪ Indicadores e inductores.
4. Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de investigación de mercados-SIM. ▪ Cuestionario de satisfacción del cliente. ▪ Indicadores e inductores.
5. Procesos internos (cadena de valor)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores e inductores ▪ Cuestionario: ¿Cómo está la logística en su empresa?
6. Formación y crecimiento (humana)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicadores e inductores ▪ Evaluación por competencias. ▪ Cuestionario de clima organizacional.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Síntesis evaluación de factores internos matriz EFI.
SÍNTESIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL (Análisis DOFA, BSC-Mapa estratégico o análisis MAP)	

Figura 3.1 Mapa organizacional

Organización: _____
 Edad: _____
 No. Empleados: _____
 Total Activos: _____

Fase del Sector: _____
 Fase de la organización: _____
 Fecha de análisis: _____



Fuente: Vidal, E. *Notas de Clase*. Sep - oct. de 2000

3.2 LOS INDICADORES DE GESTIÓN. (Cómo medir)

Kaplan y Norton han introducido una diferenciación significativa en el concepto de indicadores: los **indicadores de resultado** o indicadores efecto y los **inductores** de la actuación o **indicadores causa**. En los párrafos siguientes nos concentraremos en los primeros que son los de uso común.

3.2.1 LOS INDICADORES DE RESULTADO O INDICADORES EFECTO

Los indicadores numéricos son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos.

A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la **actuación pasada** de la organización. Son, por lo tanto, indicadores de resultados o indicadores efecto.

Por su expresión numérica pueden inducir la sobrevaloración de lo cuantitativo, en detrimento de los componentes más sutiles e intangibles de la organización, por lo que sólo a partir de indicadores no es posible establecer las acciones correctivas que se deben adoptar. Es necesario complementarlos con el estudio de las causas que produjeron el resultado, lo cual implica la observación de una o varias áreas. esto quiere decir realizar el análisis por funciones cruzadas y establecer los respectivos inductores de la actuación.

Requisitos de los indicadores

Debido a las limitaciones señaladas, es necesario tomar algunas precauciones para evitar el riesgo de hacer interpretaciones erróneas. El uso adecuado de los indicadores supone que cumplan ciertos requisitos, tales como:

- Deben ser **contrastables**: de todos, es el requisito más importante. Todo indicador debe tener una fuente de verificación o contrastación, de acuerdo con las fuentes que fueron enunciadas anteriormente.
- Deben ser **explícitos**: todo indicador debe quedar taxativamente descrito.
- Deben ser **periódicos**: como son parte del sistema de gestión, debe establecerse su monitoreo periódico, de acuerdo con los objetivos y metas del plan estratégico.
- Deben ser **complementarios**: un indicador aislado no revela la complejidad de los problemas de una organización; sólo es una señal entre un conjunto complejo de síntomas de la *salud* de una organización.

- Deben ser **relevantes**: los indicadores cumplen la función de ser orientadores de la gestión. Un exceso de indicadores puede dificultar el proceso de toma de decisiones y confundir a la gerencia sobre la naturaleza real del proceso que se está estudiando.

Utilidad de los indicadores

Los indicadores permiten:

- Obtener información significativa sobre los aspectos críticos claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos.
- Expresar gráficamente el análisis de la evolución de los resultados.
- La observación específica de una o más áreas funcionales.
- Medir una dimensión particular de la acción administrativa.
- El análisis de las cualidades básicas de los criterios de evaluación.
- Formular hipótesis sobre los resultados de las acciones para mejorar el desempeño.

Configuración de los indicadores

Los indicadores suelen estar configurados por una o más de las formas que se describen a continuación. Sin embargo, el analista debe recordar siempre que un porcentaje o una razón dada por sí sola no es un indicador en el sentido riguroso del término y que para serlo debe estar siempre contrastado con otra cifra histórica o en relación con otra empresa del mismo sector, etc., (ver requisitos de los indicadores).

- Razón o ratio:** se calcula a partir de un numerador y de una base o denominador y se expresa generalmente en las mismas unidades. Ejemplo:

$$\text{Razón del circulante} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- Tasa:** son razones en las cuales los elementos del numerador y del denominador difieren en sus unidades. Ejemplo:

$$\text{Productividad mano de obra} = \frac{\text{No. de unidades producidas}}{\text{No. horas-hombre trabajadas}}$$

- Porcentaje:** permite conocer el valor relativo de una parte, cuando al total se le ha asignado el valor del 100%. Ejemplo:

$$\text{Porcentaje productos defectuosos} = \frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Unidades producidas}} \times 100$$

- d. **Números índice:** expresan los cambios relativos de una variable comparada con una base a la cual se atribuye el valor de 100. Proporcionan un método simple para componer cambios periódicos, o de lugar a lugar.

Los más comunes son los índices de precios (IPC), los de cantidad, que miden el volumen físico de producción, y los de valor que combinan la cantidad con el precio.

Para construir el índice, se escoge el período base, se divide el valor de cada período entre la cifra base y se multiplica su resultado por 100.

- e. **Promedios:** existen diferentes conceptos para promedio, ningún promedio se puede utilizar indistintamente para cualquier caso. Los promedios más usuales son:

- **La media:** se obtiene sumando los valores de un conjunto y dividiendo el total entre el número de valores sumados.

$$X = \sum n_{i,j} / N$$

Ejemplo:

No. Pedidos (n)	Enero	Febrero	Marzo	Total	Media
	10	25	35	70	= 70/3 = 33,33

Donde: n = suma de los pedidos

N = número de meses

- **La mediana:** en un conjunto de datos es el valor central en orden de tamaño si el número de datos es impar; o la media aritmética de los dos valores centrales si el número de datos es par.

Ejemplo 1: 14.0,17.3,19.2,19.6 y 2.99

La mediana de éste conjunto es **19.2**

Ejemplo 2: 14.0,17.3,**19.2,20.6**, 19.6 y 2.99

La Mediana de este conjunto es de **19.9**

- **La moda:** es el valor que se presenta, el mayor número de veces en un conjunto, es decir el que más se repite.

Ejemplo 40,80,10,80,15,80,38,45,80,20

La moda en este conjunto es: **80**

- f. **Variación porcentual:** cambios relativos (crecimiento o decrecimiento) de una variable en un lapso determinado. Ejemplo:

$$\Delta\% = \text{Dato período final} - \text{dato período base} / \text{dato período base} \times 100$$

	Año 1	Año 2	$\Delta\%$
Precio de un par de zapatos	20.000	160.000	$= \frac{(160.000 - 20.000)}{20.000} \times 100$ $= 700$

El precio de los zapatos entre el año 1 y el año 2 ha subido un 700%

3.2.2 CLASES DE INDICADORES

Indicadores de eficiencia

Eficiencia es un concepto relativo, que exige que sea evaluado en relación con algo o con alguien. Mide el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio. No es eficiencia por ejemplo, el número de estudiantes atendidos por profesores de tiempo completo, o el salario total pagado por número de trabajadores. Estos son sólo datos que pueden formar parte de un indicador.

Las principales características de los indicadores de eficiencia son:

- Están relacionados con aspectos internos de la organización.
- Están dados por el número de unidades producidas por unidad de recurso utilizado, con respecto al número esperado de unidades producidas por unidad de recurso.
- Es dada como una medida del manejo de los recursos presentes en el proceso tales como: materiales humanos, tecnológicos, económicos y logísticos.
- En resumen, la eficiencia está dada por las unidades producidas por unidad de insumo, sobre las unidades esperadas por nivel de insumo, multiplicado por cien. Estas unidades esperadas son con respecto a algún **nivel de referencia**.

Ejemplos:

Eficiencia del recurso material

¿Cuál es la eficiencia en el manejo de recursos, si se tiene una producción de 10 unidades por metro y se espera producción de 15 unidades por metro?

$$\text{Eficiencia} = (10 / 15) * 100 = 67\%$$

Eficiencia en el manejo de maquinaria

¿Cuál es la eficiencia en el manejo de una máquina, si se obtiene una producción de 266 metros por cada hora máquina y se espera una producción de 250 metros por cada hora máquina?

$$\frac{266}{250} * 100 = 106,4\%$$

Indicadores de eficacia

Se entiende por eficacia el logro de los resultados propuestos. Desde la óptica del proceso debe entenderse que todo proceso es una cadena, que siempre tiene proveedores y clientes y es éste último el que determina el logro de resultados. La eficacia mide también la capacidad de innovación.

La eficacia está relacionada con la cadena de valor del producto o servicio ofrecido por la organización y frecuentemente es medida por indicadores en la perspectiva del cliente aunque no se reduce a ésta.

Son **atributos del producto/servicio** entre otros:

Calidad: se calcula por el porcentaje de aceptaciones, rechazos o devoluciones que de nuestro producto o servicios hagan los clientes o usuarios.

Precio: tiene que ver con la relación costo/beneficio. Esta medida está dada por la percepción que tiene el cliente del **beneficio** que le produce nuestro producto o servicio. Si la relación es mayor que uno, el cliente seguirá comprando.

Oportunidad: cumplimiento en el tiempo de entrega de los productos solicitados por el cliente. Se mide como el porcentaje de despachos que están dentro o fuera del tiempo pactado con el cliente.

Confiabledad (garantía): tiene que ver con la atención posventa. Está relacionada con la garantía del bien o servicio de que éste funcionará adecuadamente y con la calidad y suficiencia de la información que el cliente recibe para hacer buen uso del producto o servicio. Se mide por el porcentaje de reclamos recibidos, garantía hechas efectivas.

Comodidad: facilidad del cliente para acceder a los productos y servicios de la empresa. Se mide con encuestas de satisfacción. Por ejemplo, cajeros cerca al hogar, facilidad de acceso, etc.

Amabilidad: porcentaje de satisfacción del cliente por la atención dada por el personal de la organización. Ejemplos: atención, rapidez, cordialidad, etc.

Indicadores de efectividad

Efectividad es la medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Podría decirse que es más que el resultado de la eficacia y la eficiencia. Se relaciona con aspectos internos y externos. Pueden observarse algunos ejemplos en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Medidas del impacto de gestión (efectividad)

Institucionales	Sociales
<p>Rendimiento: desempeño obtenido por todo el sistema, con respecto a un desempeño esperado.</p> <p>Ejemplo: Rendimiento = 80 %, ya que: Producción último período: 2.000 unidades Producción programada: 2.500 unidades</p> <p>Productividad: desempeño del sistema en conjunto con respecto a un desempeño teórico o estándar esperado.</p> <p>Ejemplo: Productividad = 75% ya que, Producción último período: 3.000 unidades Producción posible: 4.000 unidades</p> <p>Competitividad: desempeño de los diferentes recursos de todo el sistema, con respecto al desempeño de la mejor competencia, con los mismos recursos.</p> <p>Ejemplo: Competitividad = 42,8% ya que, Producción último período: 3.000 unidades Mejor competencia: 7.000 unidades</p>	<p>Participación: porcentaje de participación de la organización dentro de las demandas existentes en un mercado definido.</p> <p>Ejemplo: Participación = 10%, ya que, Demanda del mercado: 30.000 unidades Producción: 3.000 unidades</p> <p>Crecimiento: variación porcentual de la demanda entre dos o más períodos (?% = período final - período inicial / período inicial * 100)</p> <p>Ejemplo: Crecimiento = 15, 4% ya que, Producción último período: 3.000 unidades Producción período anterior: 2.600 unidades</p> <p>Cobertura: relación entre las unidades vendidas y las unidades necesitadas por todo el sector.</p> <p>Ejemplo: Cobertura = 7,5% ya que, Producción último período: 3.000 unidades Necesidades del sector: 40.000 unidades</p>

3.2.3 LOS INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN O INDICADORES CAUSA

Un sistema de indicadores permite monitorear si el negocio está bajo control. Hace referencia a las medidas típicas de resultado (rentabilidad, satisfacción del cliente, etc.). Así, los indicadores de resultado (efecto) sin los «inductores de la actuación» (causa), no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una identificación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

Los inductores de la actuación, son indicadores causa y también lo son de previsión. Un inductor puede ser causa para el logro de un indicador financiero, pero puede ser en sí mismo también un indicador que, a su vez, tiene sus propios inductores. Los inductores de la actuación tienden a ser específicos para una organización o área en particular.

3.2.4 LOS INDICADORES NECESARIOS

En realidad no podría establecerse un número ideal de indicadores, puesto que esto también depende del tipo de organización y de la turbulencia de su entorno. El sentido común nos indica que hay que tener los indicadores necesarios y suficientes para evaluar si la estrategia de la organización, lleva al cumplimiento de objetivos y metas en todas sus áreas. Esto parece dispendioso, pero es menos complicado y lento de lo que parece.

La historia de la evaluación del desempeño de las organizaciones, deja en claro que los indicadores financieros han sido hasta ahora, los indicadores por excelencia para evaluar el desempeño global de la organización. Sin embargo, metodologías más recientes tales como el *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) han sugerido desarrollar indicadores para cuatro perspectivas de la organización.

La propuesta de distribución de indicadores del desempeño organizacional que —de acuerdo con la experiencia de la autora—, recoge en mayor medida y de forma más integral la complejidad de la organización y su entorno se observa en la tabla 3.3.

Si bien, pueden ser otros los porcentajes en cada una de estas perspectivas, esto dependerá de la naturaleza y complejidad de la organización evaluada. Con respecto a la forma de evaluar del pasado, esta distribución de indicadores, ya significa un avance en cuanto a la forma de estructurar un sistema de indicadores equilibrado del desempeño total de la organización.

Ahora bien, saber cuáles son los indicadores suficientes y necesarios, es también un arte. Un indicador innecesario es factor de desgaste y de costos. Como un ejemplo un tanto descabellado de lo anterior, podríamos preguntarnos si en un carro, un “testigo” de la cantidad de barro en las ruedas sería de evidente utilidad para su conductor y su desempeño general.

Tabla 3.3 Distribución total de indicadores

Perspectiva	Porcentaje	Agrupamiento
Cadena productiva y <i>Cluster</i>	10%	Externos 30%
Entorno	10%	
Competitividad	10%	
Direccionamiento	10%	Internos 70%
Financiera	15%	
Clientes	15%	
Procesos Internos	15%	
Formación y Crecimiento (Humana)	15%	

Del mismo modo, no se puede generalizar ni sugerir un número cualquiera de indicadores porque esto, como siempre, dependerá de las características de la organización, de su entorno, etc.

Práctica:

- *De un grupo indiferenciado de indicadores, identifique aquellos que son de eficiencia, los que son de eficacia y los que son de efectividad.*
- *Realice un ejercicio de indicadores e inductores, tomando cualquier área de la organización.*

RESUMEN

Los **indicadores** numéricos son elementos del sistema de gestión que se crean con el propósito de obtener información significativa, sobre los aspectos críticos o claves de la organización, mediante la relación de dos o más datos. A pesar de sus ventajas, los indicadores proporcionan cifras abstractas y tienen un carácter altamente relativo, presentan un cuadro fragmentado de la realidad y revelan la **actuación pasada** de la organización. Son por lo tanto indicadores de resultados o indicadores efecto. Éstos pueden ser de eficiencia (miden el uso adecuado de recursos para obtener un producto o servicio), de eficacia (el logro de los atributos de los resultados propuestos) y de efectividad (medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles).

Los **inductores de la actuación**, son indicadores causa y también lo son de previsión. Un inductor puede ser causa para el logro de un indicador financiero, pero puede ser en sí mismo también un indicador que, a su vez, tiene sus propios inductores. Los inductores de la actuación tienden a ser específicos para una organización o área en particular.

Una organización debe aprender a identificar y seleccionar el conjunto de indicadores e inductores equilibrados y suficientes para medir el logro de su gestión.

4

LOS MODELOS DE GESTIÓN

OBJETIVO

- Introducir al lector en la comprensión de los modelos de gestión en los cuales se insertan sus prácticas y se desarrolla su acción en el día a día, con el fin de guiar el proceso diagnóstico de forma sistémica y proactiva.
- Formar antes de actuar, diagnosticar, diseñar e intervenir.

4. LOS MODELOS DE GESTIÓN

Es común encontrar en nuestros países que la gerencia se desarrolla de un modo extraordinariamente intuitivo y creativo, ocupándose poco de la teoría que sustenta su práctica. Sin embargo mejorar la formación gerencial para elevar la capacidad de gestión se ha revelado en diferentes estudios como una de las debilidades de la gerencia (ver por ejemplo, el estudio *Monitor* realizado en varios países suramericanos).

Así, el empirismo de nuestra práctica gerencial puede ser enriquecido con la formación como el proceso más potente para abrir nuevos caminos, que sin duda garantizará buena parte del mejoramiento de la productividad y la competitividad. Si de hecho somos buenos en lo que hacemos con muy poca formación, sería de esperarse que enriquecer la capacidad de gestión, con educación y más educación llevaría a un crecimiento sostenido en el largo plazo, superando la visión rentística y eficientista del corto plazo. Es así como se puede medir el éxito, pues es en el largo plazo donde se define la supervivencia y el crecimiento de la organización.

La observación de los procesos de diagnóstico, diseño e intervención en más de trescientas organizaciones grandes, pequeñas y medianas, ha llevado a la autora a apreciar que en el funcionamiento del día a día, los empresarios bien sea de forma tácita o explícita operan bajo modelos de gestión frecuentemente deductivos y bajo concepciones determinísticas y normativas cuando lo que predomina es la alta incertidumbre o incertidumbre dura en los negocios. Así mismo, los modelos de gestión son descriptivos (no vinculan el análisis causa-efecto), deductivos (van de lo general a lo particular) y están volcados hacia el interior de la organización (desconocen los cambios del entorno), lo que plantea ventajas y desventajas.

Los modelos descriptivos en general, suelen hacer una indagación cuyo resultado es un listado de objetivos a seguir durante un año, sin estudio de la relación causa-efecto ni análisis de viabilidad, es decir, sin estudio estratégico, lo cual aclararemos más adelante. Los modelos deductivos se caracterizan por un método de indagación de lo general a lo particular y los modelos inductivos por un método de indagación de lo particular a lo general. Mintzberg y Bryan (1993) indican que “la administración de arriba hacia abajo es fundamentalmente deductiva; la administración de abajo hacia arriba es fundamentalmente inductiva”. Estos autores exponen que en la administración deductiva la administración de alto nivel define y clasifica las premisas de las decisiones, diseñan las estructuras y asignan los recursos desde las oficinas centrales; el liderazgo también es de arriba-abajo y la información se mueve de los niveles más altos a los más bajos.

En la administración inductiva la creación organizacional de información comienza con la visión del individuo; la tecnología es considerada como la interacción

entre la gente y los sistemas de información; los recursos son asignados de tal manera que promueven la interacción lo que requiere de un liderazgo que acompañe al individuo, al grupo y a la organización en cada uno de sus pasos y la autonomía es conferida a todos aquellos que trabajan como emprendedores en cualquier nivel de la organización¹

En la tabla siguiente se muestran modelos de acción gerencial colombiana, tal y como la autora los ha encontrado en su “estado natural”. Vale acotar, que en particular los modelos deductivos son mas propios de pequeñas y medianas empresas.

Tabla 4.1 Modelos de gestión

Modelos deductivos	Modelos inductivos	Intermedio
Tradicional: modelo 1-2	Planeación tradicional: DOFA Método de análisis de problemas-MAP	<i>Balanced Scorecard</i>

En la acción de dirección y planeación estos modelos se revelan siguiendo las pautas que se observan en la Tabla 4.2. En los numerales siguiente efectuamos una exposición más cercana de cada uno de ellos.

Tabla 4.2 Pautas de acción gerencial

Modelos deductivos	Modelos inductivos
Plan (1) ↑ Establecimiento de la Misión-Visión, Estrategias objetivos, indicadores, metas. (2)	Establecimiento de la Misión-Visión Análisis de problemas Definición de acciones, objetivos y metas para enfrentar problemas Plan Estrategias ↓ Plan → Estrategias

1 Mintzberg y Bryan. *El proceso estratégico*, pp. 143 - 147

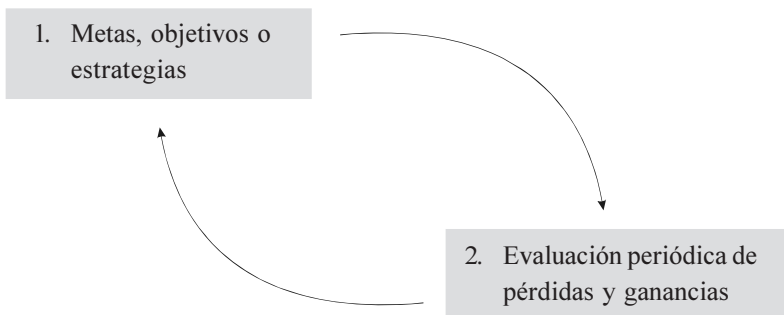
4.1 LOS MODELOS DEDUCTIVOS

4.1.1 EL MODELO 1-2

Es frecuente encontrar que las organizaciones desarrollan sus esquemas de gestión siguiendo un modelo que, en general, comienza por definir las metas u objetivos organizacionales en el corto plazo (regularmente a un año) y, los hacen sinónimos de estrategia. A partir de este patrón, que le podemos denominar Modelo 1-2, hacen seguimiento de sus logros a través de la contabilidad tradicional, esto es, mirando su estado de resultados mes a mes y corrigiendo el rumbo, si en particular la facturación cae. La figura 4.1 ejemplifica la ruta tradicional con la que planean y ejecutan sus acciones las organizaciones.

Si bien este modelo tiene la ventaja aparente de ser descomplicado y rápido, las desventajas pueden ser mayores ya que al desconocer los aspectos problemáticos relacionados con el sector o que son resultantes de la misma forma de operar la organización, quien toma las decisiones puede tener un gran margen de error en sus resultados.

Figura 4.1 Esquema tradicional de gestión



Fijar el rumbo de una organización con base exclusivamente por ejemplo, en el resultado de sus ventas, no sólo hace tomar decisiones equivocadas sino que limita la posibilidad operacional de la empresa. Un decisor, requiere de información pertinente, adecuada y oportuna que le dé mayor grado de certeza a su acción y menor margen de error. Ya hemos dicho en otra oportunidad, que el techo de la calidad de gestión está dada por la selección de problemas que un dirigente haga, o sea, que el directivo no puede equivocarse sobre el problema o los problemas que elige enfrentar. Tener un sólo indicador, en este caso el de ventas, reduce tanto las opciones estratégicas como las posibilidades de un crecimiento sostenido en el largo plazo.

4.2 LOS MODELOS INDUCTIVOS

4.2.1 MODELO TRADICIONAL DOFA

La conocida matriz debilidades-oportunidades-fortalezas-amenazas o DOFA identifica tanto **factores externos** (amenazas y oportunidades) como **internos** (fortalezas y debilidades). Se define como una herramienta de auditoría de la organización, para detectar tanto el impacto presente y futuro del entorno, como los problemas propios de la organización. En ambos casos, plantea un procedimiento inductivo de gestión como lo veremos más adelante.

El procedimiento comúnmente usado para construir una matriz DOFA, es el siguiente:

Auditoría externa

- Los miembros de la organización hacen una lista de las amenazas y oportunidades provenientes del entorno, Aquí se analizan las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, culturales, medioambientales, etc.
- De acuerdo con el sector económico al que pertenece la organización se le asigna un peso relativo a cada fuerza, para calificar la organización con respecto a dicho factor.
- El resultado de esta evaluación se vierte en una matriz de evaluación de factores externos o matriz EFE, también llamada por otros autores análisis PEST (Factores Políticos, Económicos, Sociales Tecnológicos)². Un tratamiento más extenso de la evaluación del entorno se puede estudiar en el capítulo 5.

Auditoría interna

- Los participantes generalmente efectúan un examen de las fortalezas y debilidades de la organización por áreas funcionales. (Área financiera, humana, planeación, etc.) o en forma general de la organización.
- Habitualmente de acuerdo con el sector económico al que pertenece la organización se le asigna un peso relativo a cada factor interno, para calificarla con respecto a dicho factor.
- El resultado de esta evaluación se vierte en una matriz de Evaluación de Factores Internos o Matriz EFI (Ver Capítulo 10).

2 Ver Jonson y Schols. *Dirección estratégica*, p. 75

Diseño de acciones estratégicas

Realizados los exámenes anteriores, se procede a cruzar cada una de las cuatro variables como se observa en la gráfica 4.2. De dicho análisis cruzado se obtienen las estrategias de la siguiente forma:

- Estrategias FO: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- Estrategias FA: usar las fortalezas para evitar las amenazas
- Estrategias DO: superar las debilidades aprovechando las oportunidades
- Estrategias DA: reducir las debilidades y evitar las amenazas

Infortunadamente, la popularización del uso de esta herramienta ha hecho que se la utilice como una simple “lluvia de ideas”, sin rigor ni sistematicidad alguna, que la mayoría de las veces, ni siquiera llega al diseño de las actividades estratégicas, elemento que por lo menos, orientaría la acción en el corto plazo. El aporte del análisis DOFA tiene que ver principalmente, con que comienza identificando los PROBLEMAS concebidos estos en su doble acepción: como obstáculos **evitables** (porque de lo contrario forman parte del “paisaje”) y como oportunidades. Si no se pierde de vista esta contribución, el análisis DOFA puede prestar un gran servicio a los directivos que deseen planificar sin mayor complejidad y a un ritmo mayor de velocidad.

Sin embargo, es necesario insistir, en que la almendra del asunto no es sólo identificar los problemas, es también darles importancia y valor para enfrentarlos en el tiempo (priorizarlos), pues nada se saca con un listado descriptivo de problemas (o de objetivos) *a tempore*, que vistos independientemente los unos de los otros, pueden obstaculizarse entre sí. En verdad, un estratega debe considerar un nivel explicativo o causa-efecto, superando el nivel descriptivo que ofrece la DOFA en su primer momento.

Nota técnica

No todas las debilidades se superan usando las fortalezas, ni aprovechando las oportunidades se superan todas las amenazas. Los sistemas organizacionales operan bajo incertidumbre dura, lo cual hace casi imposible que se tenga todo el conocimiento requerido, que se controlen todas las situaciones o que se evite el “error humano”, a la hora de realizar apreciaciones situacionales.

Figura 4.2 Matriz DOFA

FUTURO →

P
R
E
S
E
N
T
E
↓

ANÁLISIS EXTERNO ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	AMENAZAS 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
	FORTALEZAS 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	ESTRATEGIAS (FO) Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
DEBILIDADES 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	ESTRATEGIAS (DO) Superar las debilidades aprovechando las oportunidades 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____	ESTRATEGIAS (DA) Reducir las debilidades y evitar la amenazas 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____

4.2.2 EL MÉTODO DE ANÁLISIS DE PROBLEMAS O MÉTODO MAP¹

Este método, bastante desconocido en nuestro medio, fue creado y desarrollado por el chileno Carlos Matus Romo a mediados de los ochenta y ha sido difundido bajo el nombre de Método Altadir de Planificación Popular o método MAPP. Sin embargo, su uso se ha venido generalizando y hoy en día es empleado no sólo como método para el análisis de problemas comunitarios o de base, sino también por organizaciones de pequeña y mediana complejidad de todos los sectores económicos, adquiriendo simplemente la denominación de método de análisis de problemas-MAP, que se describirá más adelante.

Con respecto al análisis DOFA, el MAPP es más potente por cuanto no se limita a la descripción, sino que avanza a la explicación de los problemas, proveyendo además una excelente y rigurosa metodología para el desarrollo del Plan estratégico y la conformación misma de la estrategia por vía inductiva. En los párrafos siguientes, se despliega todo el método, exponiéndolo a través de un caso.

El método MAP se basa en los principios de la planeación estratégica situacional, que pueden ser sintetizados así:

- PRIMERO: en una organización existe un número de personas que organizan su trabajo y lo planifican desde distintas perspectivas, de allí que ningún actor tenga asegurada la capacidad de controlar todas las variables envueltas en el proceso de dirección.
- SEGUNDO: toda explicación es situacional. Es decir, cada uno de los actores se inserta de manera diferente en la realidad, adhiere a distintas ideologías, tiene intereses e intenciones diferentes, cuenta con distintas capacidades, habilidades y competencias y valora las situaciones desde esa perspectiva y según sus propios valores, ideologías e intereses. En consecuencia, la realidad puede ser explicada en forma diferente por cada uno de estos actores sociales y esa explicación particular será el fundamento de su acción.
- TERCERO: estos actores sociales son creativos y, por tanto, nadie puede predecir sus comportamientos sino, apenas, **preverlos** y prepararse para reaccionar velozmente ante las contingencias que se originan en esa creatividad de los actores sociales que interactúan en un sistema plagado de incertidumbre.
- CUARTO: debe abarcar, necesariamente, el problema de sortear las restricciones y vencer las resistencias (conscientes e inconscientes) de los otros al plan y al trabajo propio.

1 Matus, Carlos. *El método MAPP*, Bogotá, 1994

- QUINTO: dirigir, planificar y evaluar son procesos incesantes y continuos en los cuales se repiten constantemente el cálculo, la acción, la evaluación de resultados y la corrección de las decisiones y acciones. El plan puede estar siempre listo, pero, al mismo tiempo, debe estar siempre haciéndose.

Quien pretende actuar en una realidad concreta y cambiar los resultados insatisfactorios que observa en esa realidad, debe comenzar por conocerla y formular un modelo explicativo de ella desde su propia perspectiva. Esto lleva al actor a enunciar un conjunto de **oportunidades**, pero también a señalar **problemas**, o discrepancias entre la realidad y una norma que acepta como válida. Esos problemas son ordenados de acuerdo con la importancia o **valor** que ellos tienen para el actor y la **prioridad** que éste le asigna a su enfrentamiento. En esto consiste la explicación situacional que hace un actor en función de su acción.

A partir de la reconstrucción del proceso causal que genera lo que el actor ha definido como problemas y de la identificación de sus **causas críticas**, el actor diseña los medios que estima necesarios para alterar la situación actual hasta convertirla en una situación objetivo que se propone alcanzar en un horizonte de tiempo determinado.

Crterios para la identificación y selección de problemas

Este material está diseñado para guiar la identificación, selección y análisis de los problemas que en la organización se consideren más relevantes. Ayuda a pensar sistémicamente, crea una disciplina de discusión en grupo y permite identificar soluciones creativas. No requiere conocimientos académicos previos, pero exige la capacidad de salir de lo casuístico y anecdótico para integrar la lógica casual con el conocimiento y vivencia particular de la realidad. Esta forma de realizar análisis es exigente en participación de todos los trabajadores para garantizar resultados altamente efectivos.

Una de las primeras preguntas que surgen al hacer diagnóstico es ¿a qué nivel de la organización los problemas deben ser enfrentados?. Una de las posibles respuestas a dicha pregunta, es **que los problemas deben ser enfrentados allí donde tienen alto valor y alta importancia para las personas que los enfrentan**. Por ejemplo, un hueco en la vía a mi casa, no tiene alto valor ni alta importancia para, digamos, el ministro de transporte, tampoco para el alcalde mayor, pero tiene un poco más de valor e importancia para el alcalde local, aún más para una junta administradora local y mucho más para la junta de vecinos, los que seguramente con mucha diligencia abordarán un problema que en otros niveles resulta insignificante. Así el problema del estado y calidad de las vías debe ser pensado globalmente y resuelto localmente, bajo el principio de que los problemas

sólo pueden ser eficazmente enfrentados en el nivel donde tienen alto valor e importancia. De lo contrario, como no hay directo doliente, el problema pasa desapercibido hasta que su dimensión es de tal naturaleza, que entonces su solución requiere de un gasto mucho más alto del que habría demandado si se hubiera atendido oportunamente. Ello indica que esta especie de principio de descentralización para la toma de decisiones apunta directamente a la efectividad de la organización.

En la tabla de la página siguiente se señalan los principales criterios para seleccionar problemas. Veamos algunos ejemplos de su funcionalidad.

Si un problema tiene alto valor, se puede solucionar en el corto plazo, se cuenta con el control recursos y los actores de poder apoyan, el costo de postergación del enfrentamiento del problema es alto; si el problema seleccionado no exige innovación y el impacto para la organización es equilibrante, entonces el problema puede ser seleccionado para buscar las acciones de corto, mediano y largo plazo que lograrían desarraigarlo de la organización.

Los criterios atrás señalados no son normativos y tampoco agotan el espectro del análisis estratégico. Sólo son una guía para la acción del gerente quien deberá considerar, además, el peso que tiene el problema seleccionado en el conjunto de problemas para la organización. Esto indica también que los criterios de selección no deben ser aplicados a problemas aislados, sino que debe evaluarse el conjunto de problemas seleccionables, en una visión sistémica, es decir, teniendo en cuenta la totalidad de la organización.

Pasos generales

El método para el análisis de problemas MAP, es un método en realidad bastante útil y novedoso, que trabaja con técnicas participativas y de discusión en grupos. Se desarrolla a través de los siguientes pasos :

1. Selección de los problemas y definición del actor² que declara el problema
2. Precisión del problema (descripción)
3. Explicación del problema (análisis de causas que explican los descriptores; árbol explicativo) e identificación de las consecuencias o impacto del problema si no se ataca a tiempo.
4. Diseño de la situación objetivo
5. Selección de las causas críticas

1 Actor: persona u organización que **controla** recursos importantes para la gestión de una organización, por lo que puede apoyar u obstaculizar la gestión.

6. Selección y diseño de planes de acción (para atacar las causas críticas del problema)
7. Definición de responsables
8. Presupuesto
9. Análisis estratégico de viabilidad
10. Análisis de vulnerabilidad
11. Petición y rendición de cuentas

En el caso que se expone a continuación se esclarece la metodología del método MAP en su totalidad.

Crterios para la selección de problemas

Crterios	Para pensar estratégicamente
Valor e importancia del problema	¿Para quién tienen mayor valor e importancia los problemas seleccionados? Piense en el valor de los problemas postergados versus el valor de los problemas seleccionados ¿Cuál tiene mayor impacto en la organización?
Tiempo de maduración de los resultados	¿Cómo es la proporción de problemas cuyos resultados maduran dentro de su período gerencial, en relación con los que maduran fuera de dicho período?
Recursos que demanda su solución	¿Tiene control de los recursos críticos (de poder, económicos, de conocimientos, de capacidades organizativas) para solucionarlo?
Gobernabilidad (control)	¿Cuáles son las características de los actores que lo apoyan y cuáles las de los actores que se oponen a sus planes?
Costo de postergación de los problemas no seleccionados	¿Cómo es el balance entre los recursos que exige su pronta solución, en relación con los recursos que demandaría su postergación?
Exigencia de innovación o continuidad	¿Cómo es la proporción de problemas que exigen continuidad frente a los que exigen innovación?
Impacto en la organización	¿Los problemas seleccionados en el momento actual son coherentes con el direccionamiento de largo plazo y el plan estratégico de la organización? ¿Su impacto es equilibrante o desequilibrante para la organización?

Estudio de caso: desabastecimiento de agua potable en el barrio “La Sed”

Antecedentes

El barrio “La Sed” nació por la vía de las invasiones de terrenos rurales, y allí se asentaron, en cualquier orden y sin los servicios mínimos, numerosas familias de origen campesino. Allí habitan alrededor de tres mil personas entre las cuales el sesenta por ciento (60%) vive en estado de pobreza crítica, mientras el cuarenta por ciento restante (40%) percibe ingresos que apenas cubren sus necesidades de subsistencia. Se trata de familias cuyos ingresos no alcanzan para dar el pago inicial del plan de vivienda de interés social.

Debido a la escasez de viviendas de interés social el municipio de Las Aguas, al cual pertenece el barrio “La Sed”, ha crecido mucho y muy desordenadamente en los últimos años, pues muchas personas han construido viviendas, sin ningún tipo de permiso o regulación, con materiales de desecho provenientes de construcciones que se realizan en otras áreas de la ciudad. Los vecinos se dividen, según la época en que invadieron los terrenos que hoy ocupan, en dos bandos: antiguos y nuevos invasores. Entre ambos hay rivalidad y distintos objetivos. Los invasores originarios responden al liderazgo de la junta de vecinos. Los invasores recientes siguen, en cambio, al grupo de los Morales, el cual persigue ocupar los terrenos, aún vacíos, que la junta de vecinos ha reservado para parque del barrio y centro comunitario. El comité de toma de terrenos J.J. Fuentes, nombre de un dirigente muerto en el desalojo de una invasión, organiza en el municipio de Las Aguas la toma periódica de terrenos. Esa es su actividad política y para ella cuenta con el apoyo de cuatro concejales de la asamblea municipal.

Todos los servicios públicos son insuficientes para la población del barrio, pero el desabastecimiento de agua potable constituye la mayor preocupación de los vecinos, pues genera tales condiciones de insalubridad en las viviendas, escuelas y establecimientos comerciales, que sus pobladores viven bajo la constante amenaza de contraer enfermedades de distinta naturaleza. Además, la falta de agua ha traído como consecuencia el deterioro de la armonía vecinal, pues los vecinos que no cuentan con el servicio de agua en sus casas acuden a la única toma pública que existe en la zona para llenar baldes y cacerolas, lo cual genera grandes aglomeraciones de personas en pugna por aprovechar las escasas horas en que el barrio puede proveerse de este vital elemento. En varias oportunidades se han presentado disputas, algunas bastante violentas, a causa del desorden que impera frente a la toma pública de agua.

Existe una asociación de vecinos, creada hace varios años por iniciativa de los pobladores más antiguos de barrio, cuya junta directiva está integrada por las personas más respetadas del sector. Con el tiempo, la junta de vecinos ha perdido la confianza de los habitantes del barrio, debido a la acumulación de problemas y su escaso poder organizativo.

Pasos

Se constituyó un equipo de trabajo con miembros de la junta de vecinos. Con la asesoría de un profesor, la Junta inició la tarea de hacer un plan para enfrentar los problemas.

Para el análisis del problema se practicaron los siguientes pasos :

Paso 1. Selección de los problemas

En una encuesta, la junta de vecinos pidió a los pobladores que distribuyeran treinta puntos entre los problemas locales que los afectaban, de acuerdo con la importancia y la prioridad que le asignan a su enfrentamiento. Luego, en una asamblea de la Asociación de Vecinos, se decidió elaborar un plan para enfrentar los seis problemas que resultaron con la más alta puntuación promedio:

Problema 1	Desabastecimiento de agua potable.
Problema 2	Inseguridad personal.
Problema 3	Desnutrición infantil.
Problema 4	Deficientes servicios de salud.
Problema 5	Contaminación ambiental
Problema 6	Pobreza crítica y desempleo

La junta de vecinos decidió comenzar el plan por el problema desabastecimiento de agua potable, y abordar más adelante los otros. El problema seis tuvo la mayor votación, pero al mismo tiempo, fue considerado muy complejo y difícil de abordar por los vecinos en cooperación con el municipio.

Paso 2. Precisión del problema (descripción)

Un problema se precisa mediante su descripción. La descripción de un problema expresa los **síntomas** del mismo. Estos síntomas se enumeran como un conjunto de descriptores de los hechos que verifican la existencia del problema.

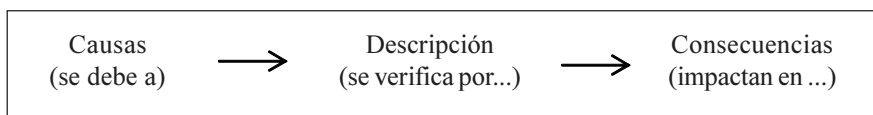
Entonces, **DESCRIPCIÓN** = (d1, d2, d3)

donde d1, d2 y d3 son los hechos necesarios y suficientes para describir el problema.

Un último descriptor de problema, es el denominado descriptor de tendencia, que muestra la situación de cada descriptor en el tiempo a través de flechas convencionales:

- Descriptor estable en el tiempo →
- Descriptor con tendencia a mejorar ↓
- Descriptor con tendencia a empeorar ↑

La descripción de un problema debe diferenciarse de sus **causas** y de sus **consecuencias**. El diagrama siguiente ayuda a aclarar estas ideas:



De otra parte, la descripción de un problema cumple las siguientes funciones :

- a) Cierra las diversas interpretaciones del nombre del problema a una sola, aquella que enuncian y denuncian los hechos que manifiestan y verifican la existencia del problema; este cierre de varias interpretaciones a una permite que el grupo que analiza el problema esté seguro que estudia un mismo y único problema.
- b) Precisa **lo que debe ser explicado**, es decir identifica los **hechos** que verifican la existencia del problema y cuyas causas deben ser enumeradas, explicadas y relacionadas.
- c) Constituye una referencia para estudiar la evolución del problema, es decir sus tendencias a empeorar o mejorar; el monitoreo de la descripción del problema informa sobre su evolución.
- d) Constituye una referencia para evaluar el impacto del plan sobre las causas, ya que la efectividad del plan se refleja en el cambio de los descriptores del problema.

En el Formato No. 1 se observa la forma de presentar la descripción del problema sugerida por el MAP:

Formato 1. Descripción del problema

Nombre del problema: Desabastecimiento de agua potable en el barrio “La Sed”.	
Actor que declara el problema: Asociación de vecinos del barrio “La Sed”.	
Descriptor	Indicador
d1 = Muchas viviendas carecen del servicio de agua potable.	i1 = El 50% de las viviendas del barrio carecen de servicio de agua potable.
d2 = El servicio de agua potable no es continuo.	i2= El barrio tiene agua dos días a la semana por seis horas.
d3 = d1 ↑ d2↑	i3 = El crecimiento de las viviendas sin agua tiende al 60% y a disminuir el número de horas de agua a cuatro horas cada dos días.

Ahora bien, un problema está bien descrito si sus **descriptor**es (d1, d2,...d) cumplen los siguientes requisitos :

- Son precisos y monitoreables a fin de que la comparación de sus valores entre dos períodos sea significativa.
- No existen relaciones causales entre los descriptor
s, pues ello indicaría que, al menos, uno de ellos es causa.
- Cada descriptor debe ser una parte independiente de los otros, es decir no debe enunciar algo parcial ya dicho de otro modo por otro descriptor; cada descriptor debe agregar una información relevante.
- Cada descriptor debe ser necesario a la explicación, y el conjunto de descriptor
s debe ser suficiente para que el nombre del problema quede exento de ambigüedad.

Para verificar si un problema está bien descrito conviene hacerse la siguiente pregunta: ¿al quitarle la **carga negativa** que contiene cada uno de los descriptors, el problema queda resuelto? Si la respuesta es positiva, el problema está bien descrito. En caso contrario faltan o sobran descriptors o el problema es otro.

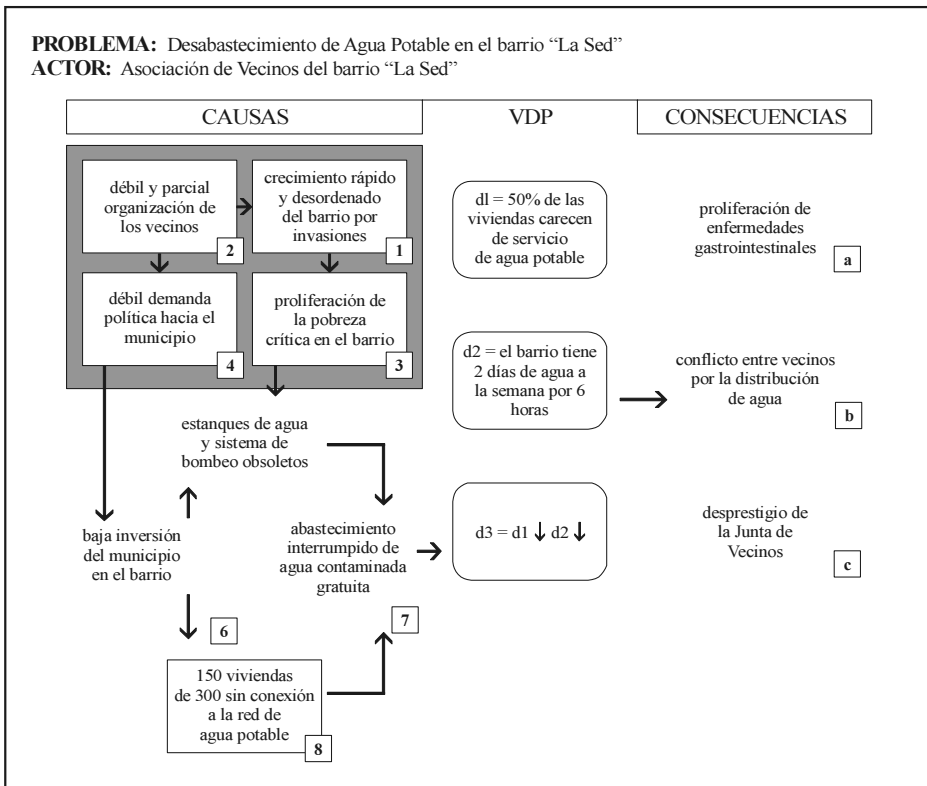
Paso 3. Explicación del problema: árbol explicativo

El grupo debe ahora comenzar a explicar el problema, es decir, debe responder a las preguntas: ¿por qué se produce el hecho que representa el descriptor d1?, ¿por qué se producen los hechos que representan cada descriptor? Al contestar estas preguntas, el grupo identifica causas y comienza a interrelacionarlas. El producto de este trabajo es el árbol explicativo del problema, es decir, un gráfico donde se precisan y relacionan las causas de manera muy sintética y precisa. Siempre conviene comenzar la explicación desde la derecha hacia la izquierda,

iniciando por los descriptores. Cuando se identifica una causa, ella se transforma, a su vez, en un problema que debe ser explicado. Ese proceso termina cuando el grupo considera que el problema está suficientemente bien explicado. Ese árbol explicativo determina siempre el nombre del problema y el actor que se identifica con la explicación graficada se denomina **flujograma situacional** y se presenta en el formato 2.

El **árbol del problema**, identifica las causas, las relaciona entre sí y las conecta con los descriptores. El Vector Descriptor del Problema-VDP es el conjunto de descriptores del problema. Si queremos ver el árbol del problema de manera que muestre claramente sus cadenas causales, podemos graficarlo como una red causal: *ver siguiente página*.

Formato 2. Árbol del problema



Paso 4. Diseño de la situación-objetivo

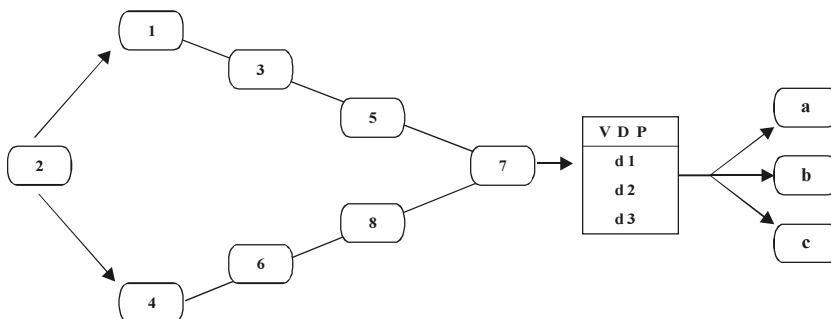
Una vez que el grupo ha explicado el problema, discute los objetivos alcanzables y la situación que es capaz de producirlos. Para ello es necesario:

- Pensar en un plazo de maduración del plan,
- Pensar en las operaciones capaces de producir el cambio, y,
- Dimensionar el alcance y naturaleza de las operaciones a lo que el grupo considera factible.

El diseño de la situación-objetivo es una gráfica de la situación que persigue el actor. En ella, los objetivos aparecen bajo la columna **VDR**, que quiere decir **vector de resultados**, aludiendo a los resultados del plan. El contraste entre el **VDP** y el **VDR** indica la magnitud del cambio perseguido en relación a la situación inicial.

Formato 3. Diseño de la situación objetivo

VDP	VDR
d1 = 50% de las viviendas carecen del servicio de agua potable	r1 = 20% de las viviendas carecen del servicio de agua potable
d2 = el barrio tiene dos días de agua a la semana por seis horas	r2 = el barrio tiene cinco días de agua a la semana por seis horas
d3 = d1 ↑; d2 →	r3 = r1 ↓; r2 ↓



Pero, no basta con fijar los objetivos como **VDR**, es necesario además hacer explícita la situación que es capaz de producirlos, a fin de verificar si tenemos la capacidad de alterar las causas en la dirección y magnitud necesarias. Llamamos, por consiguiente, **árbol de la situación-objetivo** al gráfico que relaciona las causas alteradas mediante el plan de acción.

El árbol de la situación-objetivo (ver diagrama 3), es producto de una serie de idas y vueltas entre el árbol del problema, la identificación de las causas críticas del problema y ensayos de objetivos que parecen razonables de acuerdo al tiempo en que los autores del análisis se proponen alcanzar los resultados. El modo de razonamiento se basa en estimar:

- El esfuerzo que sería necesario para acortar la diferencia entre la situación inicial graficada en el árbol del problema y la descrita como meta en el árbol de la situación-objetivo.
- El efecto de cambio positivo que produciría aplicar una o varias acciones sobre cada causa -crítica del árbol del problema, y,
- La diferencia entre ambas estimaciones, a fin de analizar si conviene reducir las metas o intensificar el efecto de las operaciones.

Ese proceso requiere varias exploraciones y si en ella influyen aspectos técnicos, el grupo debe buscar la asesoría técnica pertinente: *ver siguiente página*.

Paso 5. Selección de causas críticas

El árbol explicativo del problema destaca ocho causas que es necesario afectar para alcanzar la situación-objetivo. Por ejemplo, la causa 1 de la situación inicial debe transformarse en la causa 1* por efecto del plan, para contribuir al logro de la situación-objetivo.

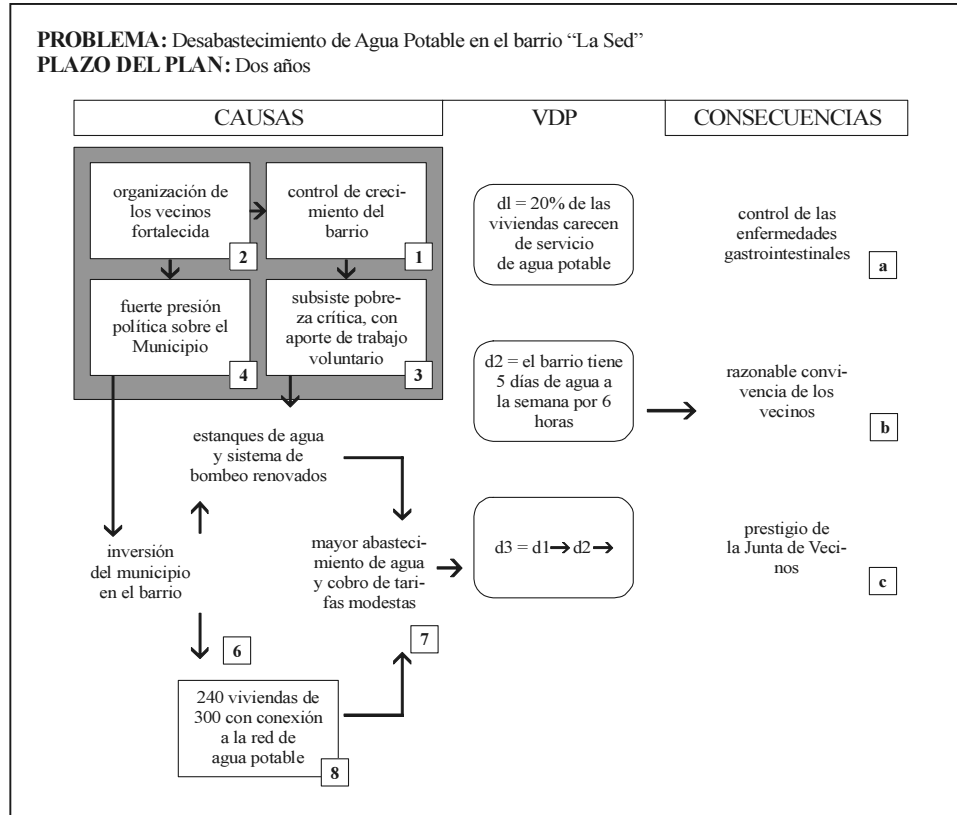
causa 1	‡	causa 1*
Débil y parcial organización de vecinos		Organización de vecinos fortalecida

Este cambio debe ser producido por un acto de intervención que llamamos **acción**.

Frente a esta **necesidad** de cambio surgen tres preguntas :

- ¿Cuánto impacta ese cambio sobre los objetivos?
- ¿Qué **debemos** hacer en la práctica para producir ese cambio?
- ¿**Podemos** producir ese cambio?

Formato 4. Árbol de la situación objetivo



Si una causa : a) tiene impacto significativo, b) es práctico actuar sobre ella y, c) debemos hacer el cambio porque es políticamente oportuno, actuamos sobre ella.

Algunas causas pertenecen a **cadena causal** y no es necesario actuar sobre **todas las causas**, porque basta con alterar un eslabón de la cadena para que toda ella sea afectada por el cambio. Por ejemplo, se puede actuar sobre la causa 7 afectando así las causas 5 y 8. En otras palabras, la causa 7 es sólo una consecuencia de las causas 5 y 8. Si eliminamos las causas que son meras consecuencias de otras, hemos encontrado las **causas críticas del problema**. Algo similar ocurre con la causa 6, ya que el ataque práctico debe hacerse en las causas 5 y 8. La causa 3 pertenece a otro problema de mayor alcance, y si bien hay que luchar contra ella, requiere de un plan de otro alcance. De manera que, salvo las causas 3, 6 y 7, todas las demás son causas críticas del problema.

Formato 5. Causas críticas

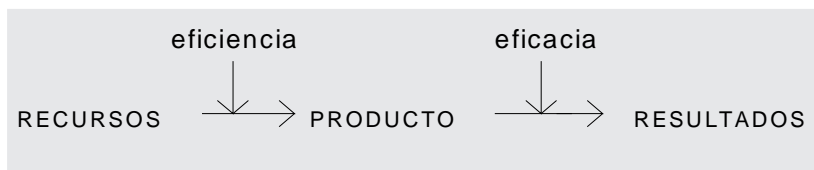
Causa No.	Causa	Impacto	¿Puede ejecutar alguna acción para mejorarla?	¿Debe actuar?
1	crecimiento rápido y desordenado del barrio por invasiones.	alto	si	si
2	débil y parcial organización de los vecinos.	alto	si	si
3(*)	proliferación de la pobreza crítica en el barrio.	alto	si	si, pero se refiere a otro problema.
4	débil demanda política hacia el Municipio.	alto	si	si
5	estanque de agua y sistema de bombeo obsoletos.	alto	si	si
6(*)	baja inversión del Municipio en el barrio.	alto	si	si, pero se concreta en 5 y 8
7(*)	abastecimiento interrumpido de agua gratuita contaminada.	alto	si	si, pero se concreta en 5 y 8
8	150 de 300 viviendas sin conexión a la red de agua potable	alto	si	si

Para producir el cambio desde el **VDP** al **VDR** es indispensable atacar los nudos críticos del problema, es decir, debemos hacer un plan para cambiar las causas 1, 2, 4, 5 y 8.

Paso 6. Selección y diseño de planes de acción

Una vez identificadas las causas críticas debemos pensar cómo hacerles frente. Las acciones de intervención se diseñan con la intención de cambiar la realidad contenida en una causa que ha sido declarada crítica.

Así una acción la podemos definir como una **relación** recursos-producto-resultados:



La relación recursos-producto precisa la **eficiencia**. La relación producto-resultados muestra su **eficacia**. El producto de las dos, es la efectividad.

A cada acción que se diseñe corresponde un responsable de su ejecución, y para cada demanda de acción existe un encargado de solicitar la cooperación pertinente.

El formato que sigue describe la manera en que el grupo de trabajo identifica las acciones y las posibles demandas de acciones. (*Ver siguiente página*).

La columna causa crítica señala la causa a intervenir, la columna ¿qué hacer? sirve para identificar la acción, la columna ¿quién hace? precisa el organismo que tiene la gobernabilidad sobre la operación y, ¿quién coopera? señala al actor u organismo que debe asumir una responsabilidad complementaria.

Con base en el cuadro anterior, las acciones son:

- Reconversión de 2 mil m² de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario.
- Fortalecimiento de la junta de vecinos.
- Formulación del plan vecinal sobre abastecimiento de agua.

Formato 6. Plan de acción

Causa crítica	¿Qué hacer?	¿Quién hace?	¿Quién coopera?
1. Crecimiento rápido y desordenado del barrio por invasiones.	Reconversión de 2 mil m ² de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario.	Junta de vecinos	Alcaldía
2. Débil y parcial organización de los vecinos.	Fortalecimiento de la junta de vecinos.	Junta de vecinos	-
3. Débil demanda política hacia el Municipio.	Formulación plan vecinal sobre abastecimiento de agua.	Junta de vecinos	-
4. Estanque de agua y sistema de bombeo obsoletos.	Construcción de un segundo estanque de agua y renovación del sistema de bombeo.	Municipio	Junta de vecinos
5. 150 de 300 viviendas sin conexión a la red de agua potable.	Conexión de 90 viviendas a la red de agua potable.	Municipio y junta de vecinos	Municipio y junta de vecinos

En cambio, son **demandas de acciones**:

Construcción de un segundo estanque de agua y renovación del sistema de bombeo (demanda al municipio).

Conexión de 90 viviendas a la red de agua potable (demanda al municipio).

Naturalmente, algunas de estas acciones, tales como la 1, 3, 4 y 5 requieren estudios técnicos. Para ello, la Junta Directiva de los Vecinos ha logrado apoyo del municipio.

Paso 7. Definición de responsables

Cada operación debe tener un responsable bien definido de su ejecución, y responde por los resultados de ella ante el actor que lidera el plan.

Formato 7. Acciones y responsables

Acciones	Responsables
1. Reconversión de 2 mil m ² de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario.	Comité de parques, jardines y recreación de la junta de vecinos.
2. Fortalecimiento de la junta de vecinos.	Directiva de la junta de vecinos.
3. Formulación plan vecinal sobre abastecimiento de agua.	Comité técnico de la junta de vecinos.

Demandas de acciones	Responsables
Construcción de un segundo estanque de agua y renovación del sistema de bombeo.	Comité técnico de la junta de vecinos
Conexión de 90 viviendas a la red de agua potable.	Comité de viviendas de la junta de vecinos.

Paso 8. Presupuesto

El plan debe ser presupuestado para saber su costo y determinar las contribuciones que cada parte debe hacer para materializarlo. Este presupuesto se hace por operaciones o acciones, en caso que ellas exijan recursos económicos, trabajo comunitario o aporte de horas de equipos y maquinaria. Por las razones anteriores, el presupuesto distingue entre costo en dinero y costo en aportaciones en trabajo o maquinaria y equipo.

En el formato 8, se observa el presupuesto que exige la materialización del plan que se ha venido desarrollando:

Formato 8. Presupuesto

Acción	Costo en trabajo comunitario	Aporte de la comunidad en dinero (\$)	Aporte del municipio	Costo en dinero
1. Reconversión de 2 mil m ² de terrenos eriazos en parque cerrado del barrio y centro comunitario.	400 horas de trabajo comunitario.	30.000	1.000.000	1.030.000
2. Fortalecimiento de la Junta de vecinos.	120 horas de trabajo de la junta.	-	-	-
3. Formulación plan vecinal sobre abastecimiento de agua.	100 horas de trabajo del comité técnico.	-	80.000	80.000

Paso 9. Análisis estratégico o de viabilidad

Siempre debe pensarse que la secuencia en que se realizan las acciones influye muy fuertemente en la viabilidad y calidad de la gestión. No da lo mismo hacer la acción 1 antes que la 5 o antes que la 2. Una buena manera de comenzar a pensar una trayectoria de ejecución de un plan de acción consiste en tratar de construir una secuencia errática, en intentar empeorarla hasta el extremo.

Esta podría ser una pésima trayectoria , donde: t = tiempo, momento, oportunidad.

$$\begin{array}{ccccccccc} & t_1 & & t_2 & & t_3 & & t_4 & & t_5 \\ \text{Acción 5} & \rightarrow & \text{Acción 4} & \rightarrow & \text{Acción 1} & \rightarrow & \text{Acción 3} & \rightarrow & \text{Acción 2} \end{array}$$

En cambio, quizá la mejor trayectoria posible que puede concebir la junta de vecinos sea la siguiente:

$$\begin{array}{ccccccc} & t_1 & & t_2 & & t_3 & & t_4 \\ \text{Acción 3} & \rightarrow & \text{Acción 1} & \rightarrow & \text{Acción 4} & \rightarrow & \text{Acción 5} \\ \text{Acción 2} & & & & & & & \end{array}$$

Hecho este análisis, el grupo de trabajo debe discutir:

1. ¿Por qué es mejor que la acción 1 se materialice antes que la 4 y la 5 ?
2. ¿Por qué es mejor que la acción 4 se materialice antes que la 5 ?
3. ¿Por qué es mejor que las acciones 2 y 3 se materialicen antes que la 1 ?
4. ¿Conviene realizar simultáneamente las acciones 2 y 3?

Paso 10. Análisis de vulnerabilidad

Toda gestión es vulnerable y constituye una apuesta con algún fundamento. Conviene analizar los fundamentos de las apuestas que representan los resultados alcanzables con las operaciones. Este método toma el concepto de supuesto o condicionante letal, para identificar aquellas condiciones fuera del control del actor que tienen un peso decisivo en el logro de las metas perseguidas.

El formato siguiente recoge el análisis de vulnerabilidad del método.

Formato 9. Análisis de Vulnerabilidad

Acción	Condicionante letal	Impacto	¿De quién depende?	Acción alterna
1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperación vecinos ▪ Cooperación alcalde ▪ Cooperación concejales 	alto alto alto	Vecinos Alcalde Concejales	Protección policial y cerco del terreno.
2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cooperación vecinos ▪ Capacidad de movilización de la junta de vecinos 	alto alto	Vecinos Junta de vecinos	Campaña casa por casa.
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Calidad y atractivo del plan de la Junta de vecinos. 	alto	Junta de vecinos	Reforzamiento del comité técnico de la junta.
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respuesta positiva del municipio 	muy alto	Alcalde Concejales	Presión en los medios de comunicación.
5	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Respuesta positiva del municipio 	muy alto	Alcalde Concejales	Presión en los medios de comunicación

Paso 11. Diseño del sistema de petición y rendición de cuentas

La realización del plan exige capacidad gerencial y responsabilidad. Para ello es necesario que cada acción tenga responsables bien definidos y cada responsable sepa que asume una responsabilidad que será exigida ante la organización. Para elevar la responsabilidad de un grupo se requiere un sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño, a fin de que cada compromiso sea exigible.

4.3 MODELOS INTERMEDIOS

4.3.1 BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)³

Este modelo de gestión lo he ubicado como un modelo intermedio entre el deductivo y el inductivo, debido a dos razones: la **primera**, si bien en el libro del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, se señala la necesidad de identificar los problemas en un primer momento (la parte inductiva), en su guía para el despliegue del Cuadro de Mando, como se verá más adelante, establecen que los directivos han de fijar los objetivos y la estrategia corporativa, para hacerla llegar hasta el último puesto de trabajo (parte deductiva); la **segunda** tiene que ver con el flujo de la información, que en este caso se ve claramente que es arriba-centro-abajo-arriba, lo que hace que la información fluya en los dos sentidos.

En el desarrollo de los párrafos siguientes se explicita el proceso de alineación estratégica de la organización a través del BSC.

El *Balanced Scorecard-BSC* o Cuadro de Mando Integral-CMI en sus primeras formas, data de 1990 cuando KPMG patrocinó un estudio sobre “Medición de los resultados en la organización del futuro”, el cual fue desarrollado principalmente por Robert Kaplan y David Norton. Los participantes en el estudio observaron que unas concisas mediciones de la actuación financiera obstaculizaban la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un valor económico futuro y que incluso aquellas organizaciones que utilizaban indicadores no financieros, se centraban en la mejora del coste, calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes, como soluciones a los desfases entre lo planeado y lo ejecutado y el comportamiento frente a la competencia.

Estas observaciones dieron pie para su propuesta el *Balanced Scorecard*, concebido como un sistema integrado o integral de gestión. Su objetivo principal, es

3 BSC. Reproducido con adaptaciones de la autora de www.bscoll.com

motivar a todos –directivos y empleados–, para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la organización.

A juicio de la autora, sus aportes principales son:

- Mayor énfasis en la visión que en la misión, como direccionador estratégico.
- El análisis por funciones cruzadas en un esquema causa-efecto (mapa estratégico).
- Derivado del anterior, diferenciar el uso de indicadores de resultados o de la actuación pasada, de los inductores de la actuación o indicadores causa. Los indicadores están *equilibrados* entre los indicadores de los resultados –los resultados de esfuerzos pasados– y los inductores que impulsan la actuación futura.
- Concomitantemente, los indicadores de resultados no se concentran en una sola área de la organización. Se busca que los indicadores representen un *equilibrio* entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.
- Énfasis en los inductores de la actuación referidos a la perspectiva de formación y crecimiento, como *causa prima* de la productividad y la competitividad.
- Concebir al cliente externo como componente de la organización y no por fuera de ella.
- Reconceptualizar la cadena de valor planteada por Porter, volviendo a incluir en ella los procesos de innovación, los operativos y los procesos posventa.
- Rediseño de los sistemas de información y la forma de gerenciar el conocimiento con el fin de que los indicadores financieros y no financieros sean comunicados y logrados en todos los niveles de la organización y para que los empleados de primera línea (los que están de cara al cliente) comprendan las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones.

El proceso del BSC

El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de alta dirección, se pone a trabajar para traducir la estrategia de la organización en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de flujo de caja. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

En un ejercicio común dentro del proceso del Cuadro de Mando, se pregunta a los más altos ejecutivos qué es lo que entienden por un servicio de calidad. Como

es de esperarse cada cuál tiene una definición diferente. El proceso de desarrollar indicadores operativos para el Cuadro de Mando consigue que los ejecutivos lleguen a un consenso sobre los productos y servicios que se deben ofrecer a segmentos de clientes seleccionados. Obsérvese también que esta es la función que cumple el V.D.P. en la metodología MAP.

Una vez se han establecido los objetivos de los clientes y los financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del CMI. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito. En la perspectiva de formación y crecimiento, se identifican también los indicadores y los inductores para que desde cada puesto de trabajo se contribuya al éxito de la estrategia. Algunas organizaciones intentan descomponer los indicadores estratégicos de alto nivel del Cuadro de Mando corporativo en mediciones concretas al nivel operativo. Por ejemplo, un objetivo de entrega puntual puede traducirse en un objetivo para reducir los tiempos de preparación y montaje de una máquina en concreto o en un objetivo local de transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente. De este modo, se espera que los esfuerzos de mejora local puedan alinearse con los factores generales de éxito de la organización.

De otra parte, los ejecutivos tienden a realizar sus carreras dentro de una sola función. Ciertas funciones tienden a dominar las prioridades. Por ejemplo, las organizaciones petroleras tienden a estar dominadas por enfoques técnicos y de costos de las refinerías a expensas del *marketing*, mientras que las organizaciones de bienes de consumo tienden a estar dominadas por un enfoque de ventas y *marketing*, a expensas de la tecnología y la innovación. Las organizaciones de alta tecnología tienen una fuerte cultura de ingeniería y tecnología, y la producción acostumbra a ser algo así como un hijastro. Cuando los ejecutivos de diferentes perspectivas funcionales, especialmente en organizaciones que han operado históricamente con unos fuertes silos funcionales, intentan trabajar juntos como un equipo, se producen unos puntos ciegos: áreas de ignorancia relativa, alrededor de las cuales es difícil formar equipos y crear consenso por que hay muy poca comprensión compartida respecto a los objetivos generales y la contribución e integración de diferentes unidades funcionales. El desarrollo de un CMI, aunque hace que esta falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, también contribuye a la solución del problema. Como sea que el Cuadro de Mando es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos con un proyecto de equipo, crea un modelo compartido del negocio al que todos han contribuido.

La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la organización o de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos han formulado acciones locales que contribuirán a la consecución de los objetivos corporativos y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

El CMI proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería (de ser necesaria) y de transformación. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueda obtenerse ganancia fácilmente, los esfuerzos se dirigen a los procesos de mejora y de reingeniería que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización. A diferencia de los programas convencionales de reingeniería, en que el objetivo es un recorte masivo de costos (la lógica de cortar y quemar), el objetivo del programa de reingeniería no necesita ser medido únicamente por los ahorros en los costos.

Análisis de funciones cruzadas y el mapeo estratégico

Un mapa estratégico corporativo, lo defino como la explicación del estado de la organización compuesto por cadenas argumentales, que evidencian la relación causa-efecto, es decir el por qué está la organización como está desde lo interno, en las perspectivas financiera, del Cliente, de Procesos Internos y de Formación y Crecimiento (humana) hasta lo externo. La experiencia indica que la construcción de un mapa estratégico requiere de un enorme trabajo diagnóstico previo.

El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral, expresa sólo la relación entre indicadores e inductores correspondientes a objetivos estratégicos en cada una de sus perspectivas. En la figura 4.3 se observa este tipo de mapas, aplicado a la estrategia de un Banco.

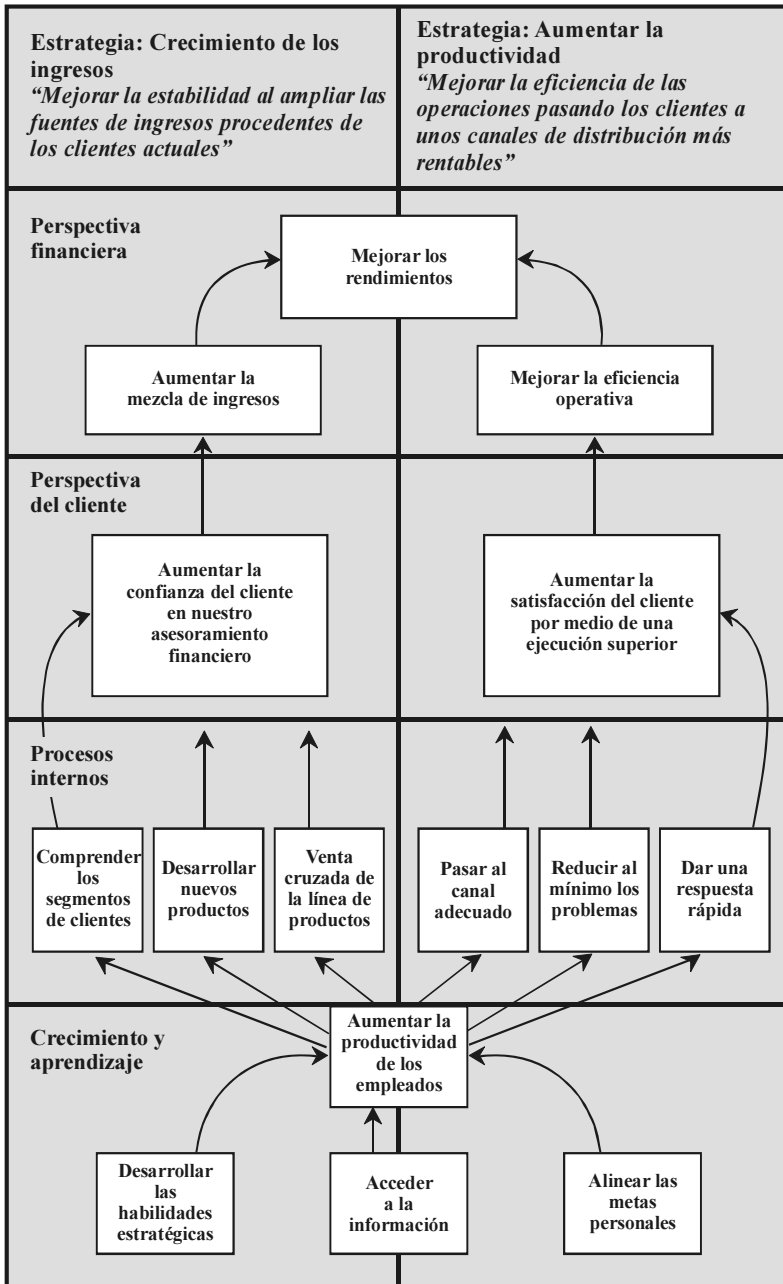
Desde este ejemplo, es necesario hacer algunas precisiones. El mapa de la figura revela la ruta que la organización ha de seguir para el logro de dos estrategias corporativas: crecimiento de ingresos y aumento de la productividad. He aquí la **primera precisión**: en verdad, éstas no podríamos considerarlas estrategias. Son simplemente, parte de los objetivos que persigue todo tipo de organización. Previamente se habían identificado dos problemas: dependencia excesiva de un sólo producto (depósitos), y, una estructura de costos que hacía no rentable trabajar con el 80% de sus clientes, a las tasas de interés existentes. Para solucionar estos problemas, el Banco diseñó las estrategias (objetivos) mencionadas.

El resto del mapa es más claro e interesante y da origen a nuestra **segunda precisión**: el análisis por funciones cruzadas o relaciones entre indicadores e inductores por perspectiva. Se observa que la organización en la perspectiva financiera persigue tres objetivos: mejorar los rendimientos, aumentar la mezcla de ingresos y mejorar la eficiencia operativa. Los dos últimos son los inductores (causa) que impulsarán el mejoramiento de los ingresos. A su vez, en la perspectiva del cliente actúan como inductores del aumento de la mezcla de ingresos (indicador) aumentar la confianza del cliente en el asesoramiento financiero y aumentar la satisfacción del cliente opera como inductor (causa) de la mejora en la eficiencia operativa.

En la perspectiva de procesos internos, podemos observar que son tres los inductores (causa) para aumentar la confianza del cliente: comprender los segmentos de cliente, desarrollar nuevos productos y la venta cruzada de la línea de productos. Para aumentar la satisfacción del cliente es necesario pasar al canal adecuado, reducir al mínimo los problemas y dar una respuesta rápida; y, desde la perspectiva de formación y crecimiento el inductor de todos ellos es la productividad de los empleados, ya para que esto se dé es necesario desarrollar sus habilidades estratégicas, que tengan acceso a la información y que sus metas personales estén alineadas con las estrategias corporativas. Como ya lo mencionamos, éste es el análisis por funciones cruzadas. *(Ver figura 4.3 en la siguiente página)*

En términos de Kaplan y Norton: en el caso de la estrategia de crecimiento de los ingresos, los objetivos financieros estaban claros: ampliar la combinación de los ingresos. Estratégicamente esto quería decir que el banco se centraría en su base actual de clientes, identificaría a los clientes que era más probable que fueran candidatos para una gama más amplia de servicios y luego vendería un conjunto ampliado de productos y servicios financieros a esos clientes seleccionados. Cuando se analizaron los objetivos del cliente, se encontró que los clientes seleccionados no consideraban al Banco, como la fuente lógica para un mayor número de servicios tales como planes de pensiones, tarjetas de crédito, hipotecas y asesoría financiera. Entonces se llegó a la conclusión de que para que la nueva estrategia tuviera éxito, tenía que trasladar la percepción que el cliente tenía sobre el Banco, de un procesador de transacciones como cheques y depósitos a la de un asesor financiero. El proceso de venta, por ejemplo, había estado históricamente dominado por la publicidad institucional de los servicios del Banco. El banco no tenía una cultura de ventas que satisficiera su nueva estrategia. De hecho, un estudio indicó que un vendedor sólo pasaba el 10% de tiempo con el cliente. El banco lanzó un importante programa de reingeniería para redefinir su nuevo proceso de ventas, en el que el vendedor se convirtió en un asesor financiero. Dos indicadores de este proceso se incluyeron en el CMI.

Figura 4.3 Mapa de la estrategia de un Banco



Fuente: Kaplan y Norton, op. cit. p. 166

El primer indicador, la razón de venta cruzada, el número de productos vendidos a un hogar, medía la eficacia de las ventas. Este indicador de efecto informaría sobre si el nuevo proceso estaba funcionando o no. El segundo indicador, las horas dedicadas a los clientes, se incluyó para que enviara una señal a los vendedores de la organización, sobre la nueva cultura exigida por la estrategia, por lo que se convirtió en un indicador causa del éxito de esta parte de la estrategia.

Es claro pues, el proceso que sigue el despliegue de un Cuadro de Mando Integral y por qué lo incluimos en este texto.

También hemos afirmado que para realizar un mapa estratégico, es necesario un fuerte trabajo diagnóstico, como lo evidencia el ejemplo. Para este cometido hemos diseñado el instrumento “Mapa matricial diagnóstico”, como paso previo a la realización del mapa (figura 4.4) ya que de una parte recoge el análisis de entorno o factores externos que es dejado de lado por el Cuadro de Mando y facilita un análisis más integral dirigido a potenciar las fortalezas y oportunidades y a prever las amenazas y contrarrestar las debilidades. Como tal el Mapa Matricial Diagnóstico es simplemente el análisis de las cuatro perspectivas de la organización utilizando la matriz DOFA.

Es necesario insistir por último, en que el Cuadro de Mando Integral, no es un listado de objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas. He visto con mucha frecuencia que esto sucede. El resultado es quitarle todo el poder explicativo y estratégico y volver de nuevo a los listados de cosas por hacer, de seguro obteniendo resultados, pero no los que sería de esperarse.

Figura 4.4 Mapa matricial diagnóstico

Perspectiva	Factores externos		Factores internos	
	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Financiera				
Cliente				
Procesos internos				
Formación y crecimiento				

Fuente: Vidal, E. Notas de clase, octubre de 2000

Práctica

- *Compare las ventajas y desventajas de los tres métodos.*

RESUMEN

La observación de los procesos de diagnóstico, diseño e intervención en más de trescientas organizaciones grandes, pequeñas y medianas, ha llevado a la autora a apreciar que en el funcionamiento del día a día, los empresarios bien sea de forma tácita o explícita operan bajo concepciones determinísticas y normativas (cuando lo que predomina es la alta incertidumbre o incertidumbre dura en la forma de operar los negocios), son descriptivos (no vinculan el análisis causa-efecto), deductivos (van de lo general a lo particular) y están volcados hacia el interior de la organización (desconocen los cambios del entorno), lo que plantea ventajas y desventajas.

Hemos examinado cuatro métodos de gestión. Uno deductivo o modelo 1-2, menos recomendado porque define el Plan Estratégico sin tener en cuenta los problemas de la organización, lo que no asegura su pertinencia.

Entre los métodos inductivos, se estudió el Análisis DOFA, cuya principal desventaja estriba en que se queda en la parte descriptiva y no trabaja sobre las causas de los problemas y se convierte, la mayoría de las veces, en un listado de problemas aislados que limita la comprensión de la complejidad de la organización. Otro método inductivo, el Método MAP supera las debilidades del anterior y se convierte en una excelente herramienta para el análisis sistémico del desempeño organizacional. Finalmente, el *Balanced Scorecard*, el método más reciente, se enmarca también en un modelo explicativo, agregando la evaluación en cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de procesos internos y de formación y crecimiento o humana). La desventaja del método radica más bien en la falta de rigurosidad en su empleo, pues es frecuente encontrarlo como un método deductivo que comienza formulando la estrate-

gia olvidando a qué problemas corresponde, terminando en simples listas de “objetivos estratégicos” y en planes de acción fragmentados.

En los capítulos siguientes, estudiaremos los indicadores e inductores en todas las áreas de la organización y de ésta en su interacción con el entorno. La función de los indicadores es proveer información objetiva y confiable para **describir** con precisión las situaciones observadas. El uso de los inductores o indicadores causa que estudiamos en el anterior capítulo, contribuye a suplir la falencia explicativa de los métodos enteramente descriptivos. Así los problemas listados en el Análisis DOFA, pueden ser precisados con indicadores e inductores, como ya de hecho lo hace el vector descriptor de problema (V.D.P) y de resultados del método MAP.

*Segunda
parte*

AUDITORÍA

EXTERNA

5

EVALUACIÓN DEL ENTORNO

OBJETIVO

- Identificar cuáles son las fuerzas que operan en el contexto y que afectan el comportamiento del sector económico y de las empresas adscritas a él.
- Comprender el funcionamiento de la organización en el contexto de la cadena productiva regional y del cluster.
- Estudiar la competitividad de la organización en el contexto del mercado.

En este capítulo estudiaremos la organización en su interacción con el medio. Incluye el análisis de factores externos (oportunidades y amenazas), la evaluación de la posición estratégica y de la acción y la valoración de la posición competitiva.

Comience por identificar la organización, utilizando recursos creativos que le garanticen entender su evolución histórica y tener una memoria institucional. Puede grabar las entrevistas en audio o en video y conformar un archivo multimedial para conservar la información para futuras generaciones en el negocio.

Conceptos

Entorno: se denomina entorno el conjunto de personas, organizaciones, instituciones, objetos o elementos de cualquier naturaleza que, siendo exteriores a la empresa, tengan alguna significación para ella. Los límites entre la organización y el entorno son difíciles de precisar. El entorno global más extenso de una empresa es lo que en términos sociológicos o políticos todos conocemos por sociedad o sociedad humana (Galbraith, 1975).

Factores críticos para el éxito: consisten en la identificación de amenazas y oportunidades más importantes que enfrenta la empresa. Se puede hacer una lista de estos factores por orden de prioridad, solicitando a todos los gerentes que clasifiquen los factores identificados de 1 a 4 (o la escala que se prefiera), desde (1) para la oportunidad/amenaza más importante hasta 4 para la oportunidad/amenaza menos importante. Las relaciones con los proveedores, por ejemplo, suelen ser un factor crítico de éxito. Otros factores que se usan con frecuencia son participación en el mercado, peso de los productos de la competencia, filiales en el extranjero, ventajas por derechos de propiedad y cuentas clave, competitividad de precios, avances tecnológicos, tasas de interés, cambios en la población y legislación ambiental.

Freund citado por Davis (1997), dice que los factores críticos para el éxito deben ser:

- Importantes para alcanzar objetivos anuales y a largo plazo.
- Mensurables.
- Relativamente pocos.
- Aplicables a todas las empresas de la competencia.
- Desagregados en el sentido de que algunos pertenecen a la compañía entera y otros se enfocarán más concretamente a las áreas o divisiones funcionales.

La lista de factores críticos para el éxito se debe comunicar y distribuir a toda la organización.

5.1 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL ENTORNO

Comience por la identificación del negocio y sus fundadores, respondiendo los siguientes ítems:

Presentación de la organización

- Base legal: Razón y objeto social; número de identificación tributaria-NIT, estructura jurídica actual (adjunte certificado de representación y existencia legal).
- Reseña Histórica.
- Dirección, barrio, zona.
- Organigrama.
- Directivos con sus direcciones y teléfonos.
- Composición de la junta directiva.
- Sector y subsector económico al que pertenece su actividad. Consulte en la página del DANE www.dane.gov.co, si no tiene claridad en este ítem, igual que su código internacional industrial unificado-CIIU.
- Subsidiarias asociadas o filiales, oficinas regionales, plantas industriales, etc., y domicilio de las principales oficinas.
- Edad de la empresa (tomando como base el año en el que fue fundada).
- Tamaño de la empresa: grande, mediana o pequeña, teniendo en cuenta los criterios de número de empleados y total de activos entre otros).
- Fase del negocio (crecimiento, sostenimiento, cosecha o salida).
- Número total de empleados que trabajan en la empresa (permanentes, temporales).
- Número de empleados según tipo de contrato (indefinido, a término fijo, a destajo).
- Áreas funcionales y personal empleado total y por áreas.
- Antigüedad promedio por niveles jerárquicos.
- Declaración de Visión-Misión-Valores (si los tiene).
- Políticas generales y por áreas (si las tiene).
- Objetivos generales y por áreas (si las tiene).
- Estrategias generales y por áreas (si las tiene).

Identificación de los fundadores

- Nombres y apellidos, sexo, edad, lugar de nacimiento, nivel educativo, vínculo con la empresa (propietario único, propietario con cargo directivo, socio, socio con cargo laboral, empleado, externo).
- ¿Cuántos miembros de la familia de los socios o del propietario trabajan en la empresa?

- ¿Qué funciones o qué cargo desempeñan los miembros de dicha familia?
- ¿Cuántos de ellos son remunerados, no remunerados?

5.2 FASE DEL NEGOCIO (como categoría financiera)

Crecimiento: los negocios en crecimiento se encuentran en su fase más temprana del ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución que apoyen las redes globales y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

Sostenimiento: las empresas siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que tengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas mantengan su cuota del mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos (cuellos de botella), a ampliar la capacidad y a realizar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacía en la fase de crecimiento.

Cosecha: fase madura del ciclo de vida en que la empresa quiere recolectar las inversiones realizadas en las fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos períodos de restitución muy cortos y definidos.

Salida: los negocios que ya no encajan en los objetivos estratégicos de la empresa, o ya no pueden generar unos adecuados rendimientos de dinero o financieros, deben mantenerse lo justo para que la estrategia pueda poner en práctica una estrategia de “salida” ya sea a través de la venta o de un cierre ordenado.

La categoría financiera no es inmutable. Una progresión normal que podría darse al cabo de los años, traslada a las empresas desde la fase de crecimiento a la de sostenimiento, recolección y finalmente a la salida. Pero ocasionalmente un negocio que se encuentra en fase de cosecha, puede inesperadamente encontrarse con un objetivo de crecimiento. Un repentino cambio tecnológico, de mercado o de regulaciones puede tomar lo que previamente, era un servicio o producto maduro y transformarlo en uno con gran potencial de crecimiento.

5.3 IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS EXTERNAS CLAVE

Fuerzas económicas

La inflación y el elevado desempleo han producido en nuestros países cambios importantes en los patrones de compra de los consumidores. La situación compromete la seguridad del futuro, porque hay poca o ninguna capacidad de ahorro nacional, lo que indica que sólo hay consumo presente. Las tasas de interés han subido a su nivel más alto en los últimos años afectando la inversión y la industria nacional. Los impuestos se han elevado y cada vez es menos atractivo invertir en el país.

Los factores económicos tienen consecuencias directas en el posible atractivo de diversas estrategias. Las tendencias del valor del peso tienen repercusiones importantes y desiguales para las compañías de diferentes industrias en diversos lugares. Por ejemplo, las industrias farmacéuticas, del turismo, automotriz entre otras, se benefician cuando el peso se devalúa ante el dólar. Así, en general un peso fuerte (apreciado) o caro hace que los bienes del país sean más caros en el resto del mundo, lo cual afecta las exportaciones. Por el contrario, la devaluación posibilita menos importaciones y más exportaciones, lo cual ayuda a las compañías a competir en los mercados internacionales.

De otra parte, con las recomendaciones de la banca internacional (Fondo Monetario Internacional-FMI, Banco Mundial-BM) para reducir el déficit fiscal, muchas empresas estatales están despidiendo personal. Por ejemplo, se calcula que con la fusión de FEN, Findeter, IFI y Fedesarrollo, quedaron sin empleo cerca de 800 personas; CODENSA la empresa mixta arrancó su proceso de privatización con 2.800 empleados, en el 2000 contaba con 1.600 y en el 2001 debía tener sólo 600 empleados. En el sector privado la estrategia de reducción de costos por la vía reducción del personal, es también ya un hecho generalizado en el mundo. Por ejemplo, la estrategia de la Fundación Social en el 2000, de integración de varios de sus ejes empresariales, significó que por mes cerca de 85 trabajadores de esta compañía quedaron sin empleo. Parecería que por este camino, la economía tenderá cada vez más a la informalización, creación de más microempresas y de empresas unipersonales, lo cual puede ser una amenaza o una oportunidad, dependiendo del sector en que se encuentre la empresa.

Así mismo es necesario tener en cuenta el entorno macroeconómico, el comportamiento sectorial, la contribución del sector al PIB Nacional y los indicadores sectoriales. Estos puntos también pueden ser consultados en: la Superintendencia de Sociedades y en el Departamento Nacional de Estadística.

Las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

Las tendencias demográficas están dando forma a la manera como viven, trabajan, producen y consumen los trabajadores en todas partes del mundo. Ahora hay mayor cantidad de hogares con un sólo hijo y de hogares unipersonales. Para el futuro se prevé que la cantidad de personas con más de 50 años aumentará, lo cual puede significar una buena noticia para el sector servicios, en particular para restaurantes, hoteles, líneas aéreas, químicos farmacéuticos y servicios funerarios. El envejecimiento de la población también afectará la organización estratégica de casi todos los sectores económicos. Se espera por ejemplo, que los complejos de apartamentos con servicios especiales para personas de tercera edad, aumentarán.

Del mismo modo, las organizaciones que tiendan a internacionalizarse requerirán de información estratégica acerca de la migración poblacional, los sitios con condiciones climáticas y de seguridad social, etc. Así que la información sobre estos tópicos, servirá para orientar la formulación de estrategias o inclusive para generar oportunidades de negocio, en lo referido por ejemplo a dónde ubicar fábricas nuevas y centros de distribución, así como hacia dónde dirigir los esfuerzos de comercialización, entre otros.

Las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas

Los niveles de gobierno de nivel nacional, regional, departamental o municipal son importantes reguladores, desreguladores, subsidiadores, empleadores y clientes de las organizaciones. En el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa. Los cambios en las leyes de patentes, aranceles, monopolios y parafiscales, pueden afectar mucho a las empresas.

De otra parte la violencia, es un factor decisivo a la hora de tomar decisiones estratégicas en las compañías, ya que restringe tanto la oferta como la demanda. Vale la pena considerar también que la creciente interdependencia global de las economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables políticas tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas.

Hoy en día, dada la importancia de estos aspectos, existen empresas especializadas en diagnosticar el clima político, tales como Arthur D. Little (ADL), consultora internacional que utiliza cinco criterios para analizarlo:

- Desarrollo social
- Avance tecnológico

- Abundancia de recursos naturales
- Grado de tranquilidad en el país
- Tipo de sistema político

Igualmente, *Planning Review* publica un amplio pronóstico de riesgos políticos para 85 países del mundo, teniendo en cuenta variables como:

- Gobierno.
- Inflación.
- Inquietud política.
- Transferencia.
- Inversiones.
- Exportaciones.
- Crecimiento.

Es evidente que hoy los analistas y estrategas deben contar con la habilidad para desenvolverse en un contexto más internacional, conocer las legislaciones de los otros países y de sus procesos políticos y cómo opera el proceso de toma de decisiones en los países donde la empresa podría tener operaciones. Del mismo modo, ha de tenerse en cuenta que la comunicación de masas y la tecnología avanzada están produciendo patrones de consumo similares en diversas culturas del mundo. Esto significa que muchas compañías tendrían dificultades para subsistir si sólo dependiesen de los mercados nacionales.

Las fuerzas tecnológicas

Los avances tecnológicos y el creciente desarrollo de la bio-tecnología y la ingeniería genética, pueden afectar enormemente los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de comercialización y posición competitiva de las organizaciones. Así mismo, pueden crear mercados y productos nuevos, cambiar la posición competitiva relativa de los costos de una industria y hacer que los productos y servicios se vuelvan obsoletos. En las compañías de tecnología de punta, detectar y evaluar las oportunidades y amenazas tecnológicas clave, puede representar la parte más importante de la auditoría externa.

Un consenso creciente, sostiene que la administración de las tecnologías es una de las responsabilidades claves de los estrategas. Por eso las decisiones delicadas respecto a la tecnología no deben ser delegadas a niveles más bajos, ni pueden tomarse sin entender bien sus implicaciones estratégicas. Muchos analistas pasan infinidad de horas determinando la participación en el mercado, el posicionamiento de los productos, pronosticando las ventas y el tamaño del mercado y vigilando a

los distribuidores. Pero, con mucha frecuencia, la tecnología no merece la misma atención.

No todos los sectores de la economía se ven afectados en igual medida por los avances tecnológicos. Las industrias de la comunicación, la electrónica la aeronáutica y farmacéutica son mucho más sensibles.

5.3.1 RESUMEN DE LA AUDITORÍA DE LAS FUERZAS EXTERNAS CLAVE

De cada una de las anteriores fuerzas analizadas, señale cuáles de los factores son amenazas y cuáles oportunidades:

Fuerzas	Oportunidades	Amenazas
Económicas		
Sociales, culturales y demográficas		
Ambientales		
Políticas, gubernamentales y jurídicas		
Tecnológicas		

Una vez identificadas las fuerzas, establezca con el equipo de dirección la ponderación de cada una de ellas, tal y como se indica en el procedimiento de la Matriz EFE al final del capítulo.

5.4 EVALUACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA Y DEL *CLUSTER*

5.4.1 LA CADENA PRODUCTIVA

Podemos definir una **cadena productiva** como un proceso sistémico, en el que los actores de una actividad económica interactúan desde el sector primario hasta el consumidor final, basados en el desarrollo de espacios de concertación entre el sector público y privado orientados a promover e impulsar el logro de mayores niveles de competitividad de dicha actividad.

Encadenamientos productivos

La cadena productiva a la cual pertenece la organización objeto del proceso diagnóstico, tiene dos posibles clases de encadenamiento: horizontal y vertical.

Los **encadenamientos horizontales** se realizan con los competidores, es decir con empresas de similar tamaño, sector, localización y etapa del proceso productivo.

Al **encadenamientos vertical** pertenecen los proveedores, los subcontratistas, los canales de distribución y los clientes. Se realizan por lo tanto con empresas de diferente tamaño, sector y etapa del proceso productivo.

Para realizar el diagnóstico, diligencie las cinco fichas¹ siguientes al igual que la ficha resumen.

Identificación de la cadena productiva

1. Los proveedores

Indique la siguiente información sobre sus proveedores (haga un cuadro de proveedores por cada año de análisis y cuadro final de resumen de proveedores).

Producto/servicio ofrecido	Materias primas e insumos requeridos	Nombre del proveedor	Localización	Volumen de compra	Frecuencia de compra	Plazo de pago	Tipo*

* (p) productor, dm (distribuidor mayorista), d (distribuidor minorista)

Selección de los proveedores

Marque con una X cuáles son los criterios para seleccionar sus proveedores de materias primas e insumos:

Materia Prima o Insumo	Precio	Calidad	Plazo de pago	Cantidad	Entrega a tiempo	Antigüedad	Otro ¿Cuál?

1 Ver BID-Pontificia Universidad Javeriana. Norma única de diagnóstico, pp 22-24

2. Los subcontratistas

Si los tiene ¿quiénes son y qué características tienen los procesos que manejan los subcontratistas? (realice un cuadro de subcontratistas por cada año de análisis y cuadro final de resumen de subcontratistas).

Subcontratista	Localización	Proceso especializado ¿Cuál?	Intensivo en mano de obra ¿Cuál?

3. Canales de distribución

Calcule el porcentaje de las ventas totales según las clases de canales (haga un cuadro de distribuidores por cada año de análisis y cuadro final de resumen de distribuidores)

Venta directa		Venta indirecta		Localización*
Punto de venta en fábrica.	%	Distribuidores	%	
Puerta a puerta.	%	Comercializadores	%	
Almacenes/tiendas.	%	Almacenes por consignación	%	
Otro ¿Cuál?	%	e-distribuidor	%	

- Para la venta indirecta en la columna ubicación, si los canales tienen la casa matriz en la ciudad donde funciona la empresa, en otra parte del país o en el extranjero.

¿Existe cooperación entre la empresa y sus canales?

SI _____ NO _____

¿Cuál? _____

Transporte

Marque qué tipo de transporte para el despacho de sus mercancías (realice un cuadro de transporte por cada año de análisis y cuadro final de resumen de transporte).

Tipo de transporte	Si	No	Calificación*
Propio			
Contratado con particulares			
Contratado con empresas especializadas			

* Muy Bueno = 5, Bueno = 4, Regular = 3, Deficiente = 2, Muy deficiente = 1

Tecnologías de comunicación

Marque cuál de las siguientes tecnologías de comunicación emplea (haga un cuadro de canales de comunicación por cada año de análisis y cuadro final de resumen)

Tecnología	Si	No
Radioteléfono		
Buscapersonas (<i>beeper</i>)		
Videoconferencia, videochat		
Fax		
Tecnología CGS		
Internet		
Celular		

4. Competidores directos²

Características de los competidores directos

Razón social	Productos/servicios	Ubicación	Ventas	¿Qué destaca de ellos?*

* Alternativas para señalar: precio (p), calidad (c), posicionamiento (po), publicidad (pu), distribución (d), diseño (di) tecnología (t), localización (l)

² Para complementar el análisis de este aspecto, ver más adelante en este mismo capítulo *Matriz de Perfil Competitivo-MPC*

¿Hay cooperación con sus competidores?

Si ____ ¿En qué consiste? _____

No ____ ¿Por qué? _____

Barreras del sector

Señale cuál y qué grado de dificultad tendría alguien que quisiera entrar al negocio:

	muy alto	alto	medio	bajo	muy bajo
Disponibilidad de materia prima					
Monto de la Inversión Inicial					
Volumen de producción					
Dominio del proceso productivo					
Calificación y disponibilidad de mano de obra					
Acceso a canales de distribución					
Requerimientos legales					
Otro ¿Cuál?					

5. Clientes³

De los clientes actuales (construya un cuadro de clientes por cada año de análisis y cuadro final de resumen de clientes)

Producto	Tipo de cliente*	Ubicación	Volumen anual de compra (\$)	Frecuencia	Plazo de pago (días)

* Mayorista, minorista, consumidor industrial, consumidor industrial, consumidor institucional, consumidor persona, e-cliente

De los clientes potenciales (supone investigación previa de las tendencias que impactarán el negocio en el futuro)

³ En el capítulo 8, se puede observar un proceso complementario de análisis del cliente.

Producto	Tipo de cliente*	Ubicación

* Mayorista, minorista, consumidor industrial, consumidor industrial, consumidor institucional, consumidor persona, e-cliente.

Resumen de la identificación de la cadena productiva

Cadena	Nombre	Tipo	Ubicación
Proveedores	Muestre los proveedores de mayor a menor, de acuerdo con el porcentaje de participación de cada uno de ellos.	Ordene por participación porcentual en correspondencia con la columna anterior.	Concluya respecto a si la ubicación facilita u obstaculiza; si la organización es abierta o cerrada.
Subcontratistas	Muestre los subcontratistas de mayor a menor, de acuerdo con el porcentaje de participación de cada uno de ellos.	Ordene por participación porcentual en correspondencia con la columna anterior.	
Canales	Muestre los canales de mayor a menor de acuerdo con el porcentaje de participación de cada uno de ellos.	Ordene por participación porcentual en correspondencia con la columna anterior.	
Distribuidores	Muestre los distribuidores de mayor a menor, de acuerdo con el porcentaje de participación de cada uno de ellos.	Ordene por participación porcentual en correspondencia con la columna anterior.	
Clientes	Muestre los clientes de mayor a menor, de acuerdo con el porcentaje de participación de cada uno de ellos.	Ordene por participación porcentual en correspondencia con la columna anterior.	

Práctica: Analice y decida sobre:

1. *¿Son los mejores proveedores los que tiene y el número de ellos se justifica?*
2. *¿Son los mejores subcontratistas los que tiene y el número de ellos se justifica?*
3. *¿Son los mejores distribuidores los que tiene y el número de ellos se justifica?*
4. *¿Cuáles son los clientes más rentables y cuál sería su propuesta de valor para ellos?*
5. *¿Cómo puede mejorar sus relaciones con todos y cada uno de ellos?*

Recuadro 5.1 Caracterización de algunas cadenas

Características de algunas cadenas					
Cadena	Internacional	Oportunidades	Fortalezas	Debilidades	Integración cadena
Automotriz	Consolidación Reducción de marcas	Especialización Nuevos mercados	Tecnologías Mercados cercanos Calidad	Escalas Mercados vecinos volátiles	Alta
Confecciones	Grandes compradores Moda cambiante	ATPA Entenderse al diseño Crear marca propia	Calidad Eficiencia Flexibilidad Trabajo colectivo	Bajo desarrollo de los demás eslabones de la cadena	Media-baja
Plásticos	Consolidación y clusters Crecimiento demanda	Refinería y cluster petroquímico	Trabajo en equipo Difusión de tecnología y conocimiento	Distorsiones en precios internacionales Importación de materia prima	Media-alta
Aves	Grandes productores Fuerte competencia	Potencial de desarrollo	Eficiencia algunos eslabones	Falta de consolidación Insumos muy costosos	Muy baja
Aceites	Grandes productos Subsidios internacionales	Siembra de palma Orgánicos Maquita	Transformación Calidad Negocios internacionales	Cierre de mercados andinos Arancel	Baja
Software	Grandes productores Desarrollar en Asia	Nichos Artesanía de Software	Conocimiento de mano de obra Ventaja relativa de costo	Capacidad empresarial Estandarización calidad Masa crítica	Media-baja
Azúcares y procesados	Fuerte competencia global	Alcohol como combustible Diversificación mercados - Orgánicos	Redes de distribución Conexión con el suministro de azúcar	Creciente dinamismo de las importaciones	Media-alta

5.4.2 LOS CLUSTERS

La palabra *cluster* significa cúmulo o conglomerado. Se define como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que se organizan alrededor de usos finales comunes. Incluyen, por ejemplo, proveedores especializados, servicios, infraestructuras de apoyo. Generalmente los clusters se extienden verticalmente en la cadena de valor y lateralmente hasta la tecnología, sectores relacionados etc. Muchos de ellos, incluyen instituciones gubernamentales y de otro tipo, incluyendo las universidades, parques tecnológicos, y servicios especializados de educación, información, reciclaje y apoyo técnico.

Características de un cluster

- Los límites de un *cluster* están determinados por la complementariedad de empresas, sectores e instituciones respecto a un determinado campo. Geográficamente pueden coincidir con las divisiones políticas y administrativas pero no necesariamente.
- Un *cluster* raramente coincide con una clasificación industrial o económica tradicional. De hecho, lo que un cluster está promoviendo es una nueva forma de agrupación, distinta de la tradicional, que desde luego, no es capaz de capturar muchos de los agentes y aspectos de la competitividad.

Metodología para la identificación de un cluster⁴

La primera parte de la evaluación del *cluster* es, por supuesto, la cadena productiva con sus eslabonamientos hacia delante y hacia atrás.

La segunda parte consiste en evaluar las empresas relacionadas y de apoyo y las instituciones que de una u otra manera contribuyen a la actividad de la organización y de las otras organización que comparten, cooperan y compiten con ella. El analista debe por tanto, en el caso de la cadena productiva evaluar la ubicación de cada uno de sus eslabones y si hay cooperación o no con éstos. Para el caso de las industrias relacionadas y de apoyo y las instituciones públicas y privadas, debe evaluar si la organización tiene acceso a ellas, a cuántas y si se beneficia con tal acceso.

En los párrafos siguientes, para facilitar la evaluación, el *cluster* se concibe conformado por cuatro niveles, cada uno de los cuales debe ser evaluado. En cada nivel se sugieren los aspectos más relevantes a evaluar.

4 Varela R. Presentación ASCUN, 2003

Primer nivel

- Características de las empresas.
- Exportadores.
- Líneas de productos.
- Composición de la producción.
- Grado de integración de las empresas.

Segundo nivel (identificación de las industrias relacionadas y de apoyo)

- Proveedores de maquinaria, equipo e insumos.
- Distribuidores.
- Comercializadores.
- Outsourcing.
- Subcontratación.

Tercer nivel

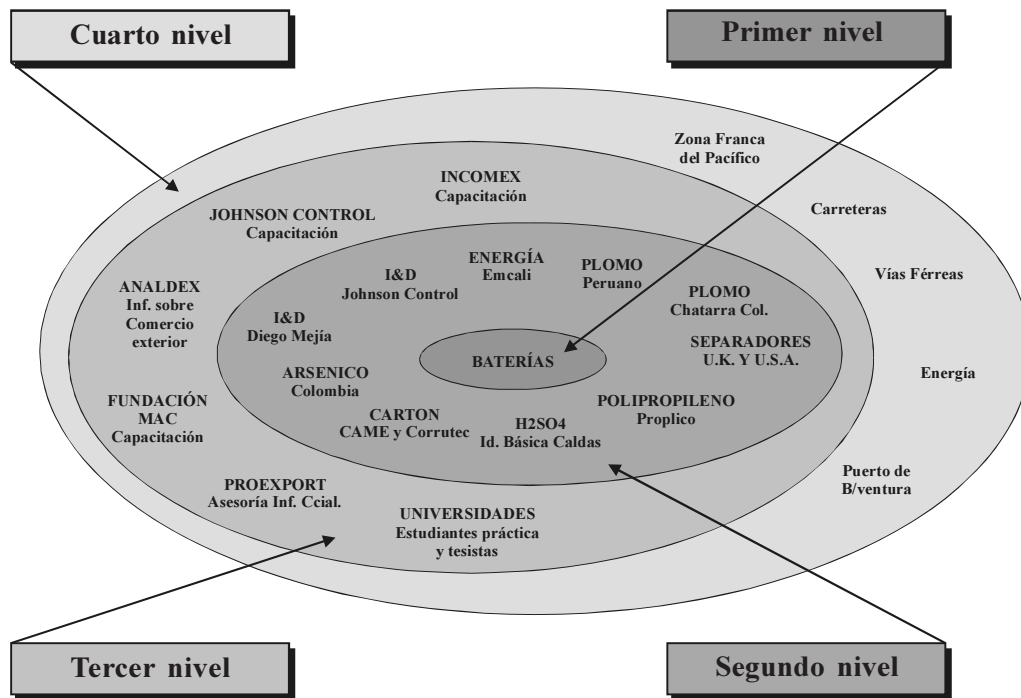
- Entrenamiento especializado.
- Investigación y desarrollo.
- Intermediarios financieros.
- Universidades relacionadas con las empresas del primer nivel.
- Gremios a los cuales pertenecen las empresas del primer nivel.
- Institutos técnicos ligados con las empresas de primer nivel.
- Sindicatos de las empresas del primer nivel.
- Gobierno como apoyo a las empresas de primer nivel, nivel nacional, regional y local.

Cuarto nivel

- Transporte, puertos, vías terrestres, ferrocarril, aeropuertos.
- Telecomunicaciones, telefonía, radio, televisión, redes de datos.
- Energía, generación, transmisión, distribución.
- Agua, fuentes, potabilización, distribución.
- Impacto ambiental, alcantarillado, sólidos, rellenos etc.

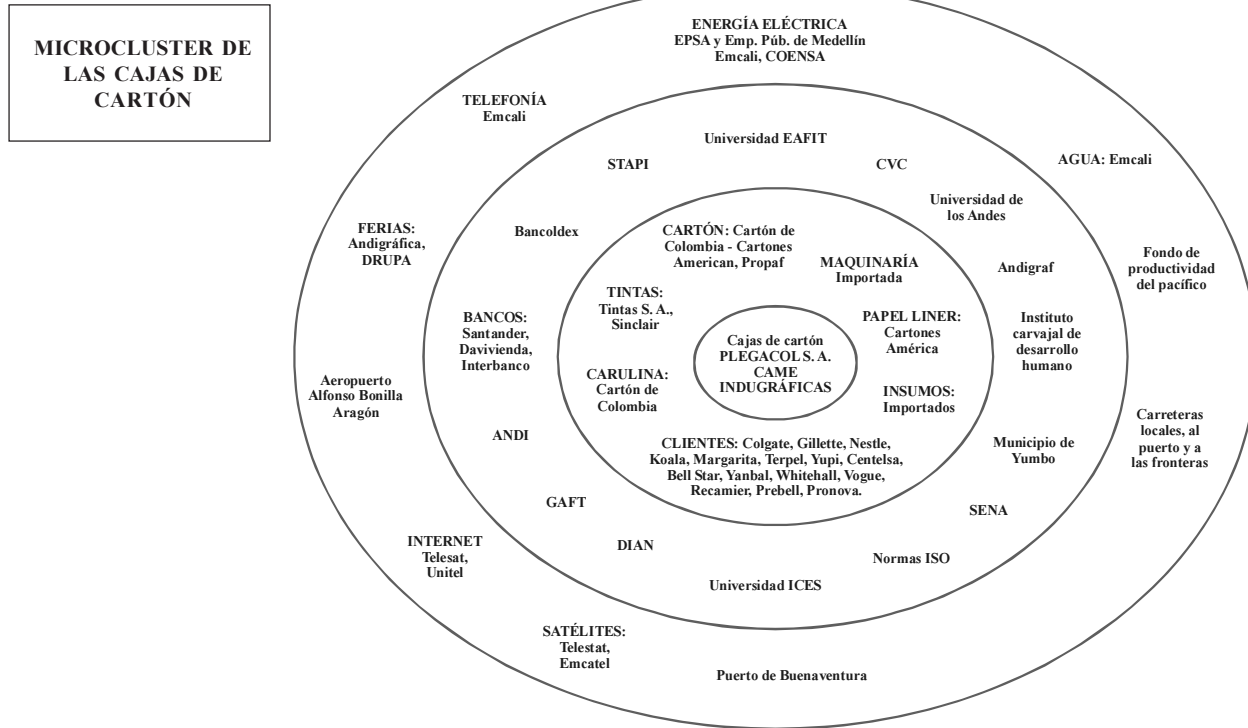
En las figuras siguientes se presentan dos ejemplos de *cluster*: uno para una empresa de baterías y el siguiente de la industria gráfica, particularmente de las cajas de cartón.

Figura 5.1 Cluster por niveles



Fuente: Varela. Presentación ASCUN, 2003

Figura 5.2 Microcluster de las cajas de cartón



Fuente: Varela. Presentación ASCUN, 2003

Ficha resumen para identificar el *Cluster*

- * Si la ubicación es local escriba el número cero (0), lo mismo que si la respuesta es NO; si es regional escriba el número uno (1), al igual que si la respuesta es SI.

1. CADENA	Local*	Regional	Observaciones
La ubicación de los proveedores es			
La ubicación de los subcontratistas es			
La ubicación de la casa matriz de los canales de distribución es:			
Los competidores están ubicados en			
Total			
2. INSTITUCIONES	Si	No	¿Cuáles?
¿Se beneficia la empresa de asociaciones como gremios u otras instituciones privadas?			
¿Se beneficia la empresa de instituciones técnicas?			
¿Se beneficia la empresa de instituciones públicas?			
¿Tiene la empresa fuentes de crédito?			
¿Se le facilitan a la empresa las comunicaciones?			
¿Se le facilita a la empresa el transporte de los productos?			
¿Tiene acceso a capacitación?			
¿Se beneficia la empresa de instituciones de apoyo a las exportaciones?			
¿Tiene la empresa acceso a agencias de seguros?			

5.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO-MPC

El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores clave particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En una MPC, los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios, incluyen cuestiones internas o externas e inclusive puede concentrarse sólo en factores internos (David, 1997),

Una matriz de perfil competitivo puede desarrollarse conforme a los siguientes pasos:

Paso 1: identificar dos organizaciones que compitan directamente con la que está evaluando. Si es posible, entreviste a varias personas que estén conscientes de las fortalezas y debilidades particulares de los competidores identificados y registre dicha información.

Paso 2: prepare una matriz de perfil competitivo que incluya los factores críticos de éxito para ese sector.

Paso 3: asigne un peso relativo a cada uno de los factores, de lo menos importante a lo más importante sobre un total de 100 o para una probabilidad de 1, según la relevancia que cada uno tiene para la posición competitiva de la organización. Como el peso asignado revela la importancia del factor, éste debe ser común a las empresas en estudio. El peso se asigna con base en la industria y la calificación con base en la organización.

Paso 4: asigne una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual de dicho factor. La escala de las calificaciones va de 1 a 4 e indican lo siguiente:

- 1 = mayor debilidad
- 2 = menor debilidad
- 3 = menor fortaleza
- 4 = mayor fortaleza

La media en esta escala es de 2.5 y los resultados se interpretan alrededor de la media.

Paso 5: multiplique el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de la organización.

Ejemplo⁵:

Tabla 5.1 Matriz MPC

Organización muestra	Competidor 1			Competidor 2	
	Peso	Calif.	Peso Pond.	Calif.	Peso Pond.
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.2	4	0.8
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4
Calidad del producto/servicio	0.10	4	0.4	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2

5 Tomado de David, Fred. *Conceptos de administración estratégica*, pp. 145-146

En este ejemplo, que bien puede aplicar para un banco, se consideró que el factor crítico de éxito principal era el de la posición financiera, por eso su ponderación fue mayor. En cuanto a este factor puede decirse que la institución de la muestra lo tiene como una debilidad menor mientras que para el competidor 1 es su mayor debilidad y para el competidor 2 su mayor fortaleza, razón por la cual muy posiblemente el competidor 2 obtuvo un promedio ponderado superior (2.8) al de las otras 2 empresas y por lo tanto es el competidor más fuerte. En cuanto a la empresa de la muestra, la calidad del producto es su mayor fortaleza, como lo destaca la calificación de 4; su promedio la ubica por debajo de la media lo cual implica que debe mejorar su posición competitiva.

Sin embargo como lo aclara David, que una empresa obtenga un promedio ponderado de 3.2 y no de 2.8 en una matriz de perfil competitivo, no quiere decir que la primera empresa sea 20% mejor que la segunda. Las cifras revelan la fuerza relativa de las organizaciones, pero la precisión implícita es sólo una ilusión. Las cifras no son mágicas. El propósito es más bien obtener, sistematizar, asimilar y evaluar la información de manera sensata y que sirva para la toma de decisiones.

5.6 SÍNTESIS DEL PROCESO DE AUDITORÍA EXTERNA.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

MATRIZ EFE

La matriz de evaluación de los factores externos-EFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

El procedimiento para la elaboración de esta matriz es similar al de la MPC. Varía en que no se comparan empresas, sino que se destacan los factores que en los análisis anteriores se han identificado como críticos o claves para el éxito.

Resumiendo, los pasos a seguir son:

Paso 1

Seleccione los factores claves de éxito (FCE) para el sector o la industria, de acuerdo con su auditoría externa o análisis de entorno, clasificándolos como oportunidad o amenaza. Use cifras siempre que pueda.

Paso 2

Prepare una Matriz EFE que Incluya los factores críticos de éxito para ese sector (*ver numeral 5.3.1*). Los resultados de la evaluación de qué tanto está la empresa integrada a una cadena productiva y su funcionamiento en cluster y los resultados relevantes que encontró en la matriz MPC.

Paso 3

Asigne un peso relativo a cada uno de los factores. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero estas pueden tener pesos altos si son muy graves o desestabilizadoras.

Paso 4

Asigne una calificación a cada factor de acuerdo con el estado actual de dicho factor. La escala de las calificaciones va de 1 a 4 e indican lo siguiente:

- 1 = la respuesta es mala
- 2 = la respuesta es el promedio del sector
- 3 = la respuesta por arriba del promedio del sector
- 4 = la respuesta es superior

La media en esta escala es de 2.5 y los resultados se interpretan alrededor de la media.

Paso 5

Multiplique el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de la organización

Ejemplo:

Tabla 5.2 Matriz EFE

FCE	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Desempleo del 20%	0.25	3	0.75
Cadena productiva del sector funcionando.	0.15	4	0.60
90% de las empresas siguen “modas” para reducción de costos (reingeniería, <i>outsourcing</i> , etc.).	0.15	2	0,30
Amenazas			
Inversión extranjera en el sector ha aumentado un 15% en el último año.	0.10	1	0.10
Fusiones y alianzas en el 90% de los casos reducen personal.	0.15	1	0.15
Competitividad con calificación MPC de 2.0	0.20	1	0.20
Total	1.0		2.10

Nótese en primer lugar, que lo que para una organización puede ser una oportunidad para otra es una amenaza. En este caso el gran desempleo es una oportunidad por el sector al que pertenece la empresa. El total ponderado de 2.1 de esta empresa indica que no está siendo muy efectiva para evitar las amenazas y capitalizar las oportunidades.

RESUMEN

1. El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación total o mayoritaria de la alta dirección y de personas clave en la organización.
2. Dedique un tiempo considerable a recoger la información, primero del medio externo, de acuerdo con las fuerzas externas mencionadas en las páginas anteriores y después deberá hacerse labor de inteligencia de la competencia. No olvide consultar las bases de datos en línea de las organizaciones del gobierno y de las agremiaciones del sector al que pertenezca la organización evaluada.
3. Describa brevemente el entorno macroeconómico de por lo menos los últimos 3 años, de acuerdo con las fuerzas externas descritas. Por ejemplo, para evaluar las fuerzas económicas deberá especificar la evolución de variables tales como crecimiento (a través del PIB), inflación, niveles de desempleo (nacional y por ciudades, en especial si la empresa tiene filiales), etc. Para evaluar las fuerzas políticas, gubernamentales y jurídicas puede por ejemplo, revisar el último Plan de Desarrollo, especificando la política para el sector industrial donde se encuentra la empresa que usted está diagnosticando, la violencia (datos de homicidios, etc.) y así con las demás fuerzas externas atrás mencionadas.
4. Estudie si su organización está creando sinergias en la cadena productiva y funcionando dentro de un *Cluster* o no. Si no lo está haciendo, es el momento para pensar cómo funcionar en cadena y dentro de un Cluster.
5. Realice entonces, la preparación del estudio de inteligencia de la competencia, empezando por efectuar un análisis más detallado del sector, que incluya la descripción del mismo, su tamaño (puede ser por volumen de ventas, por ejemplo), cómo ha evolucionado, la participación de la empresa en el mercado, el posicionamiento de los produc-

tos en términos de características y precio, analizando la evolución de la demanda del producto (ventas).

6. Vacíe los principales factores encontrados en cada uno de los aspectos examinados en una matriz de evaluación de factores externos o Matriz EFE que identifica las amenazas y oportunidades para su empresa.
7. Por último recuerde que esto es sólo una guía. No es impositiva, no es exhaustiva, sólo lo orienta en aspectos generales. Lo más importante, es su habilidad para ponderar las variables que está investigando, excluir otras e incluir algunas. Todo depende de las características de la empresa y de su habilidad para “transformar mucha información primaria, en poca información secundaria”.

*Tercera
parte*

AUDITORÍA

INTERNA

EVALUACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVO

- En esta parte se considerarán particularmente aspectos teóricos para realizar el análisis del proceso de dirección organizacional tales como: misión, visión, políticas, objetivos y metas, fase del negocio, cultura organizacional y estrategias.

NOTAS TÉCNICAS

- Identifique siempre la fuente de información, es decir quién fue la persona que le suministró la información, su cargo, su tipo de contrato, edad y antigüedad en la compañía.
- Comience a armar su bitácora de trabajo, una diferente para cada etapa de la investigación. Cada integrante del grupo debe hacer sus propios registros.
- Grabar o filmar es parte del apoyo documental que debe realizarse.
- El diagnóstico se entrega físicamente y en medio magnético (disquete, CD, DVD).

6.1 LA MISIÓN

Conceptos de misión

La pregunta sobre ¿cuál es el negocio? o ¿en qué negocio estamos?, es la pregunta sobre la misión. La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser. Para contestar la pregunta sobre cuál es el negocio, un enunciado claro de la misión resulta esencial. La misión implica por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético.

Para Sallenave (1990), la definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente.

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica. Para McGinnis, una buena declaración de la misión debe:

- Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- Debe ser lo bastante limitada para excluir algunos negocios y lo bastante amplia para dar cabida al crecimiento creativo.
- Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Declararse en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización.

Los motivos para declarar cuidadosamente una misión según King y Cleland son:

- A efecto de garantizar un propósito unánime de la organización.
- Sentar una base o norma para asignar los recursos de la organización.
- Establecer una tónica general o clima organizacional.
- Servir de punto focal que permita a las personas identificarse con el propósito y el curso de la organización, y las que no puedan hacerlo, para que no sigan participando en las actividades de la organización.
- Especificar los propósitos de la organización y la conversión de estos propósitos a objetivos, de tal manera que se puedan evaluar y controlar los parámetros de costos, tiempos y resultados.
- La misión debe tener sentido en el contexto internacional.

Preguntas que debe contestar la declaración de la misión

- ¿Cuál es la necesidad a la que esta dando respuesta la organización?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuáles son los principales productos o servicios?
- ¿Dónde compete la empresa?
- ¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?
- ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa.?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?
- ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?
- ¿Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial?

Proceso para declarar la misión

- Seleccionar varias declaraciones de misión y entregarlas al equipo de dirección para que tengan información básica.
- Se solicita que cada uno prepare una declaración de misión.
- Un comité elegido para tal propósito, reúne todas las declaraciones en un sólo documento y este primer borrador es distribuido entre los interesados.
- Se solicitan sugerencias para modificaciones.
- Se revisa en conjunto, el nuevo documento.
- Se prepara la declaración final.

Ejemplos de misión¹

Bavaria Misión

“Somos una empresa multinacional latinoamericana productora y comercializadora de bebidas, que opera con responsabilidad y respeto por los accionistas, los colaboradores, la comunidad y el medio ambiente. Mediante la excelencia en los procesos, desarrollados por equipos humanos competentes y comprometidos, brindamos las mejores alternativas para nuestros clientes”.

NOEL. Nuestra Misión

“En *Noel* orientamos el talento de la gente y los recursos a proporcionar a los consumidores productos alimenticios que le brinden nutrición, placer y confianza.

1 Ejemplos tomados de la página web de cada una de las empresas mencionadas.

Afianzamos el liderazgo en el mercado nacional y una posición importante en el mercado latinoamericano, a través de la calidad de nuestros productos, el mejor servicio al cliente, la innovación y el posicionamiento de nuestras marcas. Aseguramos el crecimiento de la organización con rentabilidad y resultados superiores para nuestros accionistas. Promovemos el desarrollo integral de nuestra gente, contribuimos con la preservación del medio ambiente y el bienestar de la sociedad”.

Compañía Nacional de Chocolates. Misión

“La Misión de nuestra empresa es mejorar la calidad de vida del consumidor, ofreciéndole alimentos confiables que satisfagan sus aspiraciones de bienestar, nutrición, diversión y placer de los sentidos.

Buscamos el crecimiento y la rentabilidad que nos permitan remunerar satisfactoriamente la inversión de nuestros accionistas y generar bienestar a nuestros colaboradores y a la comunidad.

Para lograr estos propósitos, enfocamos nuestra actividad empresarial en los negocios básicos de Chocolate y Café, con marcas líderes, apoyados en una amplia distribución especializada en los diferentes canales.

Identificamos nuestro crecimiento en el mercado nacional y en la expansión regional, con talento humano, conocimiento, innovación y altos niveles de servicio a clientes y consumidores”.

RECUERDE QUE: el equipo de analistas o asesor NO debe formular la misión o algún otro elemento direccionador de la organización. Esta es una tarea que le corresponde a la alta dirección

Práctica

Analice los ejemplos de misión anteriores de acuerdo con las pautas establecidas.

6.2 LA VISIÓN

Conceptos de visión

Teóricamente, la visión se ha referido generalmente a la percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance. Los tres primeros ejemplos que se citan más adelante, reflejan claramente esta concepción. No ocurre lo mismo con la visión de Ecopetrol, que más que un sueño, parece hacer referencia a su misión. En el examen que he hecho de los sistemas de misión-visión de algunas empresas, esto ocurre con frecuencia. Aclarar entonces a qué hace referencia la misión² puede ayudar a establecer la indispensable diferenciación entre una y otra.

Para Albrecht³ “una visión es algo más que un llamamiento para incrementar la cuota del mercado, fastidiar a la competencia o doblar los beneficios del año anterior. Es más emocional que analítica. Una visión es una “imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser... Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta ¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?” Esta declaración de la visión... incluye un elemento de propósito y valoración elevada de algo considerado especialmente valioso”.

La visión contesta lo que se quiere ser. Es considerada como el sueño de sus ejecutivos. Es el faro direccionador de largo plazo. Se expresa en la mega estrategia o gran estrategia.

Nanus⁴ describe una visión como un “futuro realista, creíble, atractivo para su organización... una idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda, provocando las habilidades talentos y recursos necesarios para que suceda y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y hacia dónde pretende ir”. ¿Era realista, creíble y atractivo el futuro de la Toyota para 1.948?

2 La existencia de una organización responde al cumplimiento de una misión que se realiza mediante la producción de bienes o servicios cuya necesidad o demanda **independe** y es anterior a la organización. Esta nace precisamente, para hacer frente a esa demanda. Conviene recordar este principio, porque si bien todas las organizaciones nacen con el claro propósito de servicio externo y responsabilidad social, a veces envejecen sirviéndose a sí mismas y relegando a segundo plano su misión principal

3 Boyett y Boyett. Hablan los gurús, p. 29

4 Nanus (*Visionary Leadership*, citado por Boyett y Boyett, op. cit. p.30)

Toyota. Visión en 1948

“Alcanzar América”

Hoy en día diríamos sin titubear que sí. Pero allí también hay una gran mezcla de osadía –que logra encadenar la visión a la acción cotidiana–, como componente que se observa más o menos regularmente en las empresas triunfadoras.

Blank, lo asemeja a una “lente de conciencia gran angular y de gran alcance (que le permite a la gente) investigar el futuro y ampliar grandes posibilidades”. Es el caso claro de la visión de la NASA:

NASA. Visión en 1961

“...antes de que termine esta década, esta nación debe comprometerse a lograr la meta de poner un hombre en la luna y regresarlo salvo a la tierra”.

¿Qué habría sido de la NASA si su visión hubiera sido por ejemplo “ser la mejor y más competitiva agencia estatal de Norteamérica”. En esto no habría ningún sueño, tampoco un lente gran angular.

Otro problema con la visión, es que muchos líderes tienen visiones personales que nunca se transforman en visiones compartidas que permeen toda la organización. Tampoco se logran visiones convincentes y llenas de fuerza, que despierten el entusiasmo y el compromiso. La visión de Ford (al igual que la de la Nasa y la Toyota), es inspiradora, casi que habla por sí sola.

Visión de **Henry Ford** para democratizar el automóvil:

“Construiré un automóvil para la multitud... Su precio será tan bajo que todos los hombres con un buen sueldo podrá tener uno y disfrutar con su familia la bendición de horas de placer en los grandes espacios abiertos de Dios... Cuando haya terminado, todo el mundo podrá comprarlo y todos tendrán uno. El caballo desaparecerá de nuestras carreteras, el automóvil se dará por sentado y (nosotros) emplearemos a gran cantidad de hombres y les daremos un buen sueldo”.

La formulación de la visión es tarea de la alta dirección, pero Boyett y Boyett la señalan como una tarea a menudo solitaria: “así como una gran pintura no ha sido nunca creada por un comité, una gran visión nunca ha surgido de una multitud”.

Desarrollar una visión convincente para una organización tiene que ver también con la visión de la propia vida. Habitualmente seguimos a aquellos que han

desarrollado una visión personal convincente, especialmente si pueden expresar esa visión de forma que coincida con las aspiraciones más generales y comunes de sus colaboradores. Este elemento para formular la visión a menudo es dejado de lado por los teóricos, pero no hay duda, revisando la historia de los grandes líderes visionarios, que esa impronta personal y única se infunde de manera especial -tal vez a través de la visión- al resto de la organización.

Preguntas para la formulación de una visión:

- ¿Cuáles son los límites (de tiempo, geográficos sociales) de la visión?
- ¿Cómo se sabrá que ha sido exitosa?
- ¿Conduce a la organización a un futuro mejor?
- ¿Refleja ideales elevados?
- ¿Está clara la dirección y el propósito?
- ¿Inspirará un compromiso entusiasta y valiente?
- ¿Es lo suficientemente ambiciosa?

Para terminar, otra arista a tomarse en cuenta para la formulación de la visión, es que ésta debe hacerse en términos que signifiquen acción, que se comprenda y pueda ser comunicada. Este proceso ayuda a construir el consenso y el compromiso hacia la estrategia y consecución de logros de la organización.

En términos de Kaplan y Norton⁵

“Donde existe un desacuerdo de base sobre la forma de traducir las grandiosas declaraciones de misión y de visión en acciones, la consecuencia es la fragmentación e infraoptimización de los esfuerzos. El director general y el equipo de dirección no logran el consenso sobre lo que su visión y estrategia significan realmente. Al faltar el consenso y la claridad, los diferentes grupos persiguen diferentes objetivos –calidad, mejora continua, reingeniería, delegación de poder– según su propia interpretación de la visión y la estrategia”.

Al respecto el camino que los expertos sugieren seguir, reside en considerar la comunicación a los empleados de la visión como una campaña de *marketing* interno. Los objetivos de una campaña de esta clase son idénticos a los de las campañas tradicionales de *marketing*: crear conciencia, afianzar el compromiso y promover conductas.

5 Kaplan y Norton. *Cuadro de mando integral*, p. 207

Elementos de una visión

- La visión debe ser formulada teniendo en cuenta un horizonte de tiempo claramente establecido y la turbulencia del entorno y del mercado.
- La visión debe ser conocida y compartida por todos los miembros de la organización. Supone que no sólo la función de alta dirección esté desplegada, sino también que los líderes naturales de la organización tengan el suficiente espacio y libertad para influenciar la organización de las tareas propias y de su área.
- Debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización.
- Debe tener fuerza, impulsar la acción, generar sentido e inspirar caminos.
- Debe ser realista-posible. Para Baker: “Una visión sin acción es una utopía. Una acción sin visión es un esfuerzo inútil”.
- Debe ser consistente con la misión, los principios, las políticas, los valores y la estrategia corporativa.
- Debe ser conocida por los clientes externos, los internos y por los grupos de referencia.

Otros ejemplos de visión

Ecopetrol. Visión Año 2010

“Seremos un negocio estatal, líder, competitivo y eficiente en la producción y comercialización de combustibles líquidos y demás derivados del petróleo, satisfaciendo realidades de nuestros clientes en un mercado desregulado.

Nuestro éxito será el resultado de la utilización de procesos tecnológicamente actualizados, productos de máxima calidad, personal desarrollado integralmente bajo la filosofía del mejoramiento continuo y el mantenimiento de las relaciones armónicas con la sociedad y el medio ambiente”.

Noel. Nuestra Visión

“En *Noel* trabajamos en equipo con la mejor gente, comprometidos con alimentar y deleitar a los consumidores y asegurar la preferencia de los clientes”.

Práctica

Analice los ejemplos de Misión anteriores de acuerdo con las pautas establecidas.

6.3 LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES

La cultura de una organización es el verdadero espejo de sus creencias y valores en la práctica cotidiana. En términos de la teoría de la complejidad⁶, podríamos decir que es la “cualidad emergente” y el pegamento del sistema como un todo.

Estudiar la cultura de las organizaciones no es una tarea fácil pero tiene alto valor e importancia por su impacto en la ejecución de las estrategias. Por lo general, en el campo de la administración se ha limitado a la observación de comportamientos. Sin embargo y sin la pretensión de ser exhaustiva, desarrollos teóricos recientes hacen contribuciones significativas para encaminar el estudio de la cultura de la organización en una dirección donde sus aportes sean más relevantes para dirigir los procesos de cambio que están involucrados en el desarrollo de las estrategias.

En la tabla 6.1 se muestran en forma sucinta el enfoque tradicional y el de Humberto Maturana Romesín denominado como “ciencia cognitiva”. Cada uno de ellos, en su momento ha contribuido a la comprensión de la cultura organizacional, aunque con fines diferentes.

La descripción que se hace de estos enfoques es breve con la pretensión de animar al lector a explorar otras formas de interpretación, que lo ayuden a ampliar sus perspectivas de entendimiento y aplicación.

6.3.1 CONCEPCIÓN TRADICIONAL

Desde esta perspectiva, se reconoce un condicionante externo (los valores dominantes de la sociedad) y otro interno sobre cómo influyen en los propósitos de la organización las expectativas de individuos y grupos. Las organizaciones se sostienen por sistemas de creencias que expresan por un tipo de racionalidad que subyace a cada forma de comportamiento organizacional. De allí puede abstraerse la apreciación, de que la cultura de las organizaciones se basa en sistemas de símbolos y significados compartidos, en esquemas interpretativos (compartidos o no) y en la existencia de unas costumbres, normas y códigos de comportamiento que guían la acción en las diferentes situaciones y que se definen de acuerdo con la particular comprensión del contexto, que a su vez tiene sentido en el significado que ese mismo contexto tiene para todos.

6 Ver Morin. *Introducción al pensamiento complejo*.

Tabla 6.1 Enfoques sobre cultura organizacional

Enfoque	Conceptos principales
Concepción tradicional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de símbolos y significados compartidos ▪ Sistemas de creencias-tótem corporativo ▪ Esquemas interpretativos ▪ Costumbres, normas y códigos de comportamiento ▪ Factor de cohesión
Concepción de Humberto Maturana Romesín	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La cultura es una red cerrada de conversaciones que constituye y define una manera de convivir humano que se configura como una red particular de coordinaciones de emociones y acciones de la gente que vive esa cultura. ▪ Un cambio cultural es un cambio en la configuración del actuar y el emocionar de los miembros de una cultura. ▪ El cambio cultural está intrínsecamente relacionado con el cambio en el emocionar.

La formulación estratégica muchas veces obvia los supuestos que se dan por sentado acerca de los propósitos de una organización y de cómo quieren las personas que ésta sea.

Varios, curiosos e interesantes han sido intentos de analizar la cultura de la organización realizando paralelismos por ejemplo, entre los procesos de toma de decisiones que se autolegitiman por estar basados en estadísticas y los ritos de magia y la adivinación en las sociedades-tribales. Devons por ejemplo observó que:

En la sociedad primitiva la magia decide si la caza debe ir en una u otra dirección, si la tribu debe ir a la guerra, quién debe casarse y con quién, aportando decisiones claras en las situaciones que de otra manera estarían abiertas a discusiones sin fin. En las organizaciones formales, las técnicas de análisis cuantitativo juegan un papel similar, utilizándose para hacer previsiones del futuro y analizar las consecuencias de diferentes acciones dando al tomador de decisiones una apariencia de racionalidad y consistencia⁷.

Del mismo modo, hoy en día a veces se establecen relaciones médico-paciente (de fe, o creencia) entre los directivos y sus asesores, lo que expresa de algún modo la pervivencia de ese “pensamiento mágico” en muchos procesos de toma de decisiones.

7 Ver en DEVONS, E. *Statistic as a basis for Policy, en Essays in Economics*, 1961 p.p. 122-137, citado por Vida, E. *Organizaciones complejas*, p. 35

La cultura en sí, pone en evidencia:

- El tipo de racionalidad que subyace al estilo de dirección.
- Por qué las organizaciones trabajan de la forma en que lo hacen.
- Cómo un sistema organizacional se crea, se transforma, tiene éxito o se destruye.
- Las reglas y códigos de comportamiento válidas o no, para una situación
- La representación y los mitos que se tienen de la vida cotidiana.
- El papel que juegan en la organización y el peso que en la misma tienen: el contexto, los actores, el dinero, la ideología, los conocimientos, la tecnología, las reglas (sean de hecho o de derecho); p.e. en sí los valores, creencias y tradiciones son reglas del juego (de hecho) que pueden o no expresarse corporativamente, es decir como valores creencias y tradiciones compartidas por todos en la organización.
- Cuáles sistemas de creencias guían la acción.

La cultura de las organizaciones aparece entonces, como una trama de significados compartidos y transmitidos socialmente. Es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones (Geertz, 1973). La cultura es así un factor cohesionador e integrador de comportamientos. Las visiones, símbolos, principios y valores compartidos le dan a la cultura una función armonizadora.

Otra forma de ver la cultura de la organización es la utilizada por Etkin, bajo el concepto de Tótem Corporativo:

“Como ha escrito Allaire (1992), las empresas como una realidad específica “son productos de la interpretación que hacen los miembros de su experiencia organizacional”. Y los significados no se ordenan a través de la línea de mando, sino que los miembros los construyen en la interacción cotidiana. En el sentido que propone Levi-Strauss (1983), podemos hablar del **tótem corporativo** (la negrilla es mía) para referirnos al conjunto de signos y símbolos conectados al mundo de los objetos, que se convierten en referentes para la comunicación entre los miembros. Aquello que los directivos han diseñado, que incluye el manejo de espacios, el nombre de las funciones o los atributos del mando otorgado a los jefes”.⁸

El concepto de tótem corporativo hace referencia entonces a los emblemas oficiales, la arquitectura, los ritos, los títulos, las ceremonias y otros elementos simbólicos tanto verbales como no verbales que construyen sentido y constituyen

8 Etkin, J. La empresa competitiva, p. 63

los significados colectivos en la interacción cotidiana, como se ha expresado anteriormente.

Por lo tanto, la construcción de sentido es una tarea de arriba-abajo que debe guardar armonía entre el discurso y la práctica, o sea, entre el pensar, el decir, el sentir, el hacer, el creer, el querer y el tener. Así, la cultura de la organización es la que le da su propia identidad, expresa el sentido de pertenencia de sus miembros y el clima laboral en el que se trabaja.

En la labor diagnóstica, descifrar el “modo de ser propio” de la organización que se analiza, puede ser la clave para la comprensión de su problemática y proyecciones.

6.3.2 CULTURA Y CAMBIO CULTURAL. CONCEPCIÓN DE MATURANA⁹

“... para comprender el curso de nuestra historia como seres humanos, debemos mirar el curso histórico del emocionar humano, y ... para revelar tal curso, debemos mirar al cambio de conversaciones que surgen del cambio del emocionar”

Maturana

Puede resultar un tanto exótico adentrarnos en esta concepción de cultura, desde el campo de las organizaciones. Si embargo, pienso que necesitamos de estos nuevos enfoques para oxigenar nuestro entendimiento de la cultura y de los resultados de los continuos intercambios que hacemos hombres y mujeres, haciendo en definitiva, que una organización sea lo que es.

Considero por tanto, que un enfoque que nos podría llevar por rutas de comprensión hasta ahora inexploradas, menos abstractas y de mayor utilidad, es el provisto por Maturana, biólogo chileno de gran reconocimiento en el mundo científico. Retomo a continuación sus planteamientos del libro *Amor y Juego*, publicado conjuntamente con la psicóloga Verden-Zöllner. Veamos:

La teoría de Maturana, se cimienta en las siguientes hipótesis:

- La vida humana, como toda vida animal, es vivida en el fluir emocional que constituye en cada instante el escenario básico desde el cual surgen nuestras acciones.
- Son nuestras emociones (deseos, preferencias, miedos, ambiciones...), lo que determina en cada instante lo que hacemos o no hacemos, no nuestra razón.

9 Maturana y Verden-Zöllner. *Amor y Juego*, pp 9-47

- Los miembros de distintas culturas viven, se mueven y actúan de manera distinta, llevados por configuraciones diferentes en su emocionar que determinan en ellos distintos modos de ver y no ver, distintos significados en lo que hacen y no hacen, distintos contenidos en sus simbolizaciones, y distintos cursos en su pensar, como distintos modos de vivir.
- Lo que nos constituye como seres humanos es nuestro vivir en el conversar, todas las actividades y quehaceres humanos tienen lugar como conversaciones y redes de conversaciones.
- Las emociones preexisten al lenguaje. Cada vez que distinguimos una emoción hacemos una apreciación de las acciones posibles de ese ser, y las diferentes palabras que usamos para referirnos a diferentes emociones, denominan respectivamente los distintos dominios de acciones en las que nos movemos. Así al hablar de amor, miedo, vergüenza, envidia, enojo... connotamos dominios de acciones diferentes, y actuamos en el entendimiento de que en cada uno de ellos un animal o persona sólo puede hacer ciertas cosas y no otras.
- La emoción define la acción. Lo que connotamos cuando hablamos de emociones son distintas disposiciones corporales dinámicas que especifican en cada instante la acción que un cierto movimiento o una cierta conducta es.
- Es la emoción bajo la cual tiene lugar o es recibida una conducta o un gesto lo que hace a esa conducta una acción u otra, como por ejemplo una invitación o una amenaza.
- Para entender una conversación tenemos que prestar atención al entrelazamiento del emocionar y el lenguajear que ésta involucra.
- El significado de las palabras cambia con el fluir del emocionar y viceversa, el fluir del emocionar cambia con el fluir de las coordinaciones de acciones, y por lo tanto al cambiar el significado de las palabras cambia el fluir del emocionar.

Teniendo en cuenta las anteriores premisas, Maturana define una cultura como:

“una red cerrada de conversaciones que constituye y define una manera de convivir humano como una red de coordinaciones de emociones y acciones... Como tal una cultura es constitutivamente un sistema conservador cerrado, que genera a sus miembros en la medida que estos la realizan a través de su participación en las conversaciones que las constituyen y definen. Se sigue de esto también que, ninguna acción particular, ninguna emoción particular define a una cultura (...) Diferentes culturas son distintas redes cerradas de conversaciones (...) La pertenencia a una cultura es una condición operacional, no una condición constitutiva o propiedad intrínseca de los seres humanos que la realizan. Cualquier ser humano puede pertenecer a diferentes culturas en diferentes momentos de su vivir, según las conversaciones en las que él o ella participe (...) Una cultura surge tan pronto como en una comunidad humana comienza a conservarse una red particular de conversaciones como la manera de vivir de esa comunidad, y desaparece cuando tal red de conversaciones deja de ser conservada”.¹⁰

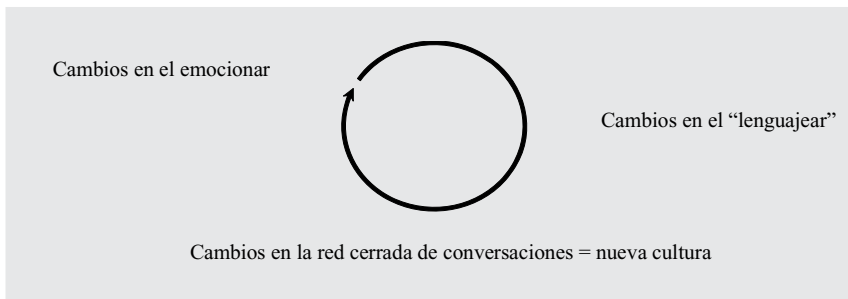
Desde esta perspectiva, el **cambio cultural** ocurre entonces como un cambio de conversaciones que la comunidad que cambia vive... Tal cambio surge, se sustenta y mantiene, en el cambio del emocionar de los miembros de la comunidad que cambia.

Dicho en otras palabras, una nueva cultura surge en una dinámica sistémica en la que la red de conversaciones que la comunidad en cambio cultural vive, cambia guiada y acota precisamente por la nueva configuración del emocionar.

El cambio cultural puede ser rápido o lento, el tiempo del cambio cultural no puede ser especificado *a priori*, y el cambio cultural ocurre sólo en tanto se da el cambio en el emocionar que asegura la conservación de la nueva red de conversaciones que constituye a la nueva cultura.

Para comprender el cambio cultural, es necesario mirar las circunstancias que pueden haber dado origen a un cambio en la red de conversaciones, es decir un cambio en el emocionar. Sin cambio en el emocionar (y por consiguiente cambio en el actuar), no hay cambio cultural.

Figura 6.1 Cambio cultural



Fuente: Vidal, E. *Notas de Investigación*. 2003

Casos particulares de cultura

Como dos modos diferentes de vivir las relaciones humanas, Maturana clasifica la cultura en dos casos: La matrística y la patriarcal. Su análisis lo basa en los estudios de los restos arqueológicos de la gente que vivía en Europa entre cinco y siete mil años antes de Cristo.

En la tabla siguiente se destacan las características, que nos dieron pie para pensar que el estudio de la cultura en las organizaciones, bien podían tener esta tipología como referencia.

Tabla 6.2 Casos particulares de cultura

<i>Culturas matrísticas</i>	<i>Culturas patriarcales</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Precedió a la cultura patriarcal. ▪ Vivían en la ausencia de la dinámica emocional de la apropiación, pues las posesiones no eran elemento central de su existencia, por lo que no pueden haber vivido en la competencia. ▪ El deseo de dominación recíproca no debe haber sido parte de su vivir cotidiano. ▪ Su vivir debe haber estado centrado en: la estética sensual de las tareas diarias como actividades sagradas, con mucho tiempo para contemplar y vivir su mundo sin urgencia; una vida de responsabilidad total en la conciencia de la pertenencia a un mundo natural; el amor. ▪ A partir de esa manera de vivir, la red de conversaciones tiene que haber sido de conversaciones de participación, inclusión, colaboración, comprensión, acuerdo, respeto y conspiración (ahora en nuestra cultura reservamos el uso de estas palabras para ocasiones especiales porque no connotan para nosotros nuestro modo general de vivir, o las tratamos como si evocasen situaciones ideales y utópicas). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura básica en la cual los seres humanos modernos estamos inmersos. ▪ El patriarcado como manera de vivir no es una característica del ser del hombre, es una cultura, y por lo tanto es un modo de vivir vivible por los dos sexos. Hombres y mujeres pueden ser patriarcales así como hombres y mujeres pueden ser, y han sido, matrísticos. ▪ Cultura centrada en el emocionar de: la apropiación, la jerarquía, la enemistad, la guerra, la lucha, el poder, la obediencia, la autoridad. ▪ Apropiación: impedir el acceso normal de otro ser a algo que le es naturalmente legítimo. ▪ Poder y obediencia (negación de sí mismo y negación del otro a cambio de conservar algo) ▪ Jerarquía y autoridad: negación del otro y de sí mismo aceptada ante un argumento trascendental de carácter racional, espiritual o místico. ▪ Deseo de control: negación del otro en la falta de confianza.

De lo anterior se sigue que:

- La relación de cuidado no es una tarea asociada al sexo.
- La colaboración no es obediencia; la colaboración tiene lugar en la realización espontánea de conductas coherentes por dos o más seres vivos. la colaboración surge en un deseo espontáneo que lleva a una acción concertada desde el placer; en la colaboración no hay división del trabajo, la emoción involucrada en la división del trabajo es la obediencia.
- El tipo de ser humano que se llega a ser en cada caso es algo propio de la cultura en que se crece. No estamos biológicamente obligados a ser seres humanos de un tipo o del otro. No podemos predeterminar que un niño crezca como un ser que vive en el respeto por sí mismo y por el otro llegando a ser un adulto socialmente responsable, especificando algunos aspectos del medio que

van a controlar su desarrollo al comienzo de su vida y a forzarlo a conducirse así. Tampoco podemos, restringiendo de una manera u otra la conducta de un niño, forzarlo a que llegue a ser un adulto que vive en el autorespeto y el respeto por el otro.

- El respeto forzado niega el respeto. El niño debe vivir en la dignidad de ser respetado y de respetar al otro para llegar a ser un adulto que se respeta a sí mismo y respeta al otro.

Las aplicaciones del enfoque de Maturana, en el campo de las organizaciones, como se puede ver, son innumerables. Dejo al lector el desarrollo de estas ideas sugiriéndole de antemano que el estudio de las historias, las rutinas y rituales, los símbolos, los sistemas de control y las estructuras de poder, como se ha dicho, entrañan conversaciones diferentes. Por lo tanto, como parte de los interrogantes centrales para evaluar la cultura de una organización, tendríamos que preguntarnos primero:

- ¿De qué conversan en las organizaciones?
- ¿Cuáles son sus conversaciones y a qué hacen referencia?
- ¿Dónde se efectúan las conversaciones más importantes?
- ¿Su organización revela en sus prácticas cotidianas una cultura matrística o una cultura patriarcal?

Y para dirigir el **cambio organizacional**, si seguimos a Maturana, debemos primero lograr cambios en el emocionar, ya que sólo cambios en el “lenguajear”, que es a lo que estamos acostumbrados en las dinámicas organizacionales, producirían sólo efectos momentáneos y superficiales.

Por mucho tiempo, el pensamiento racionalista –y patriarcal– en el que estamos imbuidos la mayoría de nosotros, nos distrajo la atención de estos aspectos. Es hora de recuperarlos y recuperarnos.

Nota: la cultura de la organización muchas veces es estudiada a través del clima organizacional. Aunque la cultura es un concepto más amplio y que abarca el segundo, el lector interesado, puede remitirse al capítulo 10, formación y crecimiento, donde se describe el instrumento para la medición del clima organizacional - IMCOC.

Práctica:

- *Resuma su análisis de la misión, visión, objetivos, metas y políticas, clasificándolas como fortalezas y debilidades.*

6.4 LAS POLÍTICAS

Las políticas orientan el logro de objetivos y metas. Permiten saber a cada uno de la organización lo que se espera de ellos, mejorando la ejecución de la estrategia corporativa. Dan la base para la coordinación entre áreas o equipos de trabajo y ayudan a seleccionar.

Las declaraciones de políticas pueden ser breves como la que muestra el ejemplo o más amplias y explícitas.

Ejemplo

Grupo Empresarial Bavaria (GEB)

Política de gestión integral

Calidad, inocuidad, ambiental y seguridad y salud ocupacional.

La política de gestión de calidad, inocuidad, ambiental, seguridad y salud Ocupacional, se encuentra enmarcada en la misión, visión y valores del GEB.

También suelen estar diseñadas por áreas de la compañía, como en el caso de la política ambiental de la compañía de galletas Noel S.A.

En la **Compañía de Galletas Noel S.A.** estamos comprometidos con:

- La utilización de recursos, insumos y energéticos en forma cada vez más exigente.
- La reducción de los impactos ambientales asociados a nuestra actividad.
- El cumplimiento de la legislación ambiental que sea aplicable a nuestra actividad productiva.
- Integramos nuestra gestión ambiental con los demás sistemas de la organización como herramienta de nuestra competitividad.

Es frecuente encontrar hoy en día, que las organizaciones orientan su acción no desde las políticas, sino que también establecen principios, credos, códigos de buen gobierno. Estos últimos son ampliamente utilizados por compañías transnacionales como Coca Cola y Nestlé.

6.5 LOS OBJETIVOS Y METAS

Los **objetivos** son los resultados que una organización proyecta lograr mediante el desarrollo de su misión social.

Los objetivos se plantean en el direccionamiento de la empresa y se logran a partir de la ejecución financiera, del análisis de los cambios del entorno y de los ajustes permanentes de los planes (Fierro, 1997).

Toda organización económica –plantea Sallenave¹¹– tiene tanto objetivos generales como específicos. Como objetivos generales, tiene por lo menos tres: supervivencia, crecimiento y utilidades. Los objetivos particulares son contingentes e implican metas cifradas.

Para David, los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Deben ser mensurables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, alcanzables y congruentes

Las **metas** son puntos de referencia a alcanzar en el corto plazo, para evaluar los resultados en el mediano y largo plazo.

Veamos mediante un sencillo ejemplo la aplicación de estos conceptos.

En una competencia ciclística, un participante tiene por objetivo ser el campeón. Para lograrlo debe cumplir con las “metas volantes”, es decir, debe ir ganando las etapas que en el acumulado, le permita ser campeón. Para lograr tanto lo uno como lo otro, la estrategia puede ser: una estrategia de equipo o de “lote”, donde se favorece la actuación del que se espera sea triunfador; una estrategia individual, donde se confía en las capacidades del posible triunfador; o, una estrategia combinada de lote e individual, que del mismo modo busca asegurar el objetivo: ganar. Elegir cuál de éstas opciones estratégicas es la mejor, siempre lleva al “depende de...”

Así, en el proceso de planificación el establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados que a largo plazo desea alcanzar
- identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y,
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros

Ejemplo

Objetivos. Colsanitas

- Afectar positivamente a la sociedad civil en el ámbito de la salubridad.

11 Sallenave, J.P. *Gerencia y Planeación estratégica*, p.35

- Desarrollar proyectos sociales y en salubridad, nacional e internacionalmente.
- Incrementar el uso consciente de medidas alternativas a la violencia y el maltrato.
- Instaurar comportamientos sociales de convivencia y cooperación entre comunidades afectadas por diversidad de flagelos.
- Intervenir positivamente en procesos de paz.

Metas. Colombia Móvil

- Atraer entre 500.000 y un millón de usuarios antes de finalizar el año.
- Facturar cerca de 150 millones de dólares y tener tres millones de usuarios a diciembre de 2004.

6.6 EVALUACIÓN DE LA GERENCIA GENERAL

- *Funcionalidad de la estructura*

	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Nunca
Aceptación de la autoridad				
Aceptación de los conductos regulares				
Flexible a los cambios				
Facilita la comunicación				
Facilita la participación				

- *Evaluación del estilo de dirección*

Estilo	Siempre	Algunas veces	Nunca
Autocrático			
Democrático			
De liderazgo			
Por compromiso			

- *Toma de decisiones*

Tipo y formas para decidir	Individual	Familiar	Socios	Asesor	Apoyo interno
Estratégico corporativos					
Financieros					
Logística interna					
Mercadeo y ventas					
Producción					
Distribución/comercialización					
Gestión humana					

- *Control de gestión*

Técnica	Al inicio del proceso	Durante el proceso	Al final del proceso
Cuantitativa (por indicadores)			
Cualitativa			

- *Evaluación del sistema de planeación*

- Describa brevemente cómo es su proceso de planeación

- ¿Quién participa en la elaboración de los planes?

Tipo de Planes	Consejo directivo	Gerente	Contador	Gerente y asesor externo	Gerente de mercadeo	Comité de planeación	Todos
Estratégico corporativos							
Financieros							
Logística interna							
Mercadeo y ventas							
Producción							
Distribución/comercialización							
Gestión humana							

- *Utilidad de los planes*

	Utilidad		
	Muy útil	Regular utilidad	Poco útil
Estratégico corporativos			
Financieros			
Logística interna			
Mercadeo y ventas			
Producción			
Distribución/comercialización			
Gestión humana			

- *Frecuencia de evaluación*

	Frecuencia		
	Trimestral	Semestral	Anual
Estratégico corporativos			
Financieros			
Logística interna			
Mercadeo y ventas			
Producción			
Distribución/comercialización			
Gestión humana			

Práctica:

- *De los cuadros anteriores, identifique y resuma las fortalezas o debilidades del direccionamiento estratégico.*

6.7 ¿QUÉ ES UNA ESTRATEGIA?

La palabra estrategia se aplica hoy a todo tipo de análisis y con muy distintos significados. Para despejar posibles confusiones diremos que la palabra estrategia tiene, entre otras, dos acepciones: la de **estratégico** como equivalente de lo que es **importante** hacer para alcanzar un objetivo futuro trascendente, y la de **estratégico** como **modo de lidiar o cooperar con otro** en un juego para vencer o ganar.

La **primera** acepción se usa comúnmente en la acción a largo plazo. Se refiere a lo que “**debe hacerse**”, como requisito indispensable para establecer una direccionalidad y un sentido al proceso gerencial. Es un caso donde la preocupación central apunta hacia la efectividad de los objetivos. En este primer plano la estrategia surge como una herramienta para despejar las preguntas ¿hacia dónde debemos caminar? ¿qué objetivos debemos perseguir? ¿dónde está el límite entre lo posible y el sueño? Esta es la connotación del término de uso más generalizado.

La **segunda** acepción, en cambio, asume que la pregunta precedente tiene una respuesta clara y ahora nos preocupa cómo caminar un trecho en la dirección ya establecida, porque el trayecto hacia el futuro está plagado de obstáculos, entre los cuales se cuentan otros actores sociales que persiguen objetivos distintos o conflictivos con los nuestros. Estrategia entonces también significa tener un plan para vencer esas dificultades. Así, la pregunta deviene en ¿cómo lograrlo? Es esta la acepción que seguiré en este libro.

Precisando, una estrategia es, en términos simples, el estudio de la viabilidad del curso de acción. El problema del estratega militar por ejemplo, no consiste sólo en ganar la guerra (el objetivo) sino en cómo ganarla. Del mismo modo el problema de un directivo no es establecer el objetivo (denomínese estratégico o no) sino cómo lograrlo.

La estrategia es el arte del líder. Supone una forma imaginativa de formular objetivos y una manera de solventar las dificultades que las circunstancias y los otros actores sociales presentan para alcanzarlos. Implica un cálculo **no bien estructurado** y una coordinación entre los medios y los fines, o entre los recursos y los objetivos. Los recursos deben ser proporcionales al valor de los objetivos, y los objetivos deben ser proporcionales a la magnitud y calidad de los recursos. Este principio es válido tanto para la cooperación como para el conflicto. Por ejemplo, matar para robar unos pocos pesos, implica un recurso desproporcionado al valor del objetivo. Pero lo mismo ocurre si ofrezco a un aliado casi nada en una negociación de mutuo y significativo beneficio. Un exceso o una deficiencia en ambos lados de la ecuación, implica que la estrategia no es eficaz o eficiente, y puede ser mejorada. Toda estrategia exige economía de recursos

El cálculo estratégico implica siempre una relación con otro y ello plantea numerosos y complejos problemas psicológicos, éticos y afectivos que nunca son tratados en los intentos de la modelística para formalizar el análisis estratégico.

El arte de la estrategia es pues, una aproximación a la ecuación de cálculo y coordinación entre medios y fines. Es un cálculo nebuloso, porque la estrategia establece una interacción creativa entre varios actores, donde ninguno de ellos tiene capacidad de **predicción y control** sobre los planes y movimientos del otro.

El problema de la planeación tradicional radica entonces, en que los planes se formulan como si no existieran otros con sus propios planes, ignorándose por completo el impacto el entorno. Del mismo modo, una estrategia no puede ser definida sin saber cómo juegan los otros. De allí que planear tenga por una de sus funciones, bajar el grado de incerteza que el entorno y los actores agregan.

De lo anterior se desprende que lo más importante aquí es comprender que la estrategia es un proceso *ex pos* y no *ex ante*; que la estrategia es el resultado del análisis diagnóstico, de la evaluación y del monitoreo permanente de los cambios tanto internos como del entorno; por lo tanto no es estática ni inamovible en el tiempo. Las estrategias marchan en correspondencia con el fluir natural de las múltiples interacciones e interdependencias del complejo mundo actual.

En los párrafos siguientes, describiremos las estrategias denominadas por Porter “competitivas genéricas” y las estrategias comúnmente usadas en el mundo empresarial que en este texto denomino estrategias competitivas singulares.

6.7.1 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

Pocos autores como Michael Porter se han destacado por su significativo aporte al estudio de la forma de evolución de los negocios. De acuerdo con este autor, para establecer las estrategias competitivas se deben conocer las peculiaridades del sector en que se está ubicado, evaluando cinco fuerzas fundamentales:

1. La que ejercen los competidores.
2. La amenaza de posibles sustitutos del producto.
3. La fuerza negociadora de clientes o compradores.
4. El poder de los proveedores o vendedores y, finalmente,
5. Los posibles nuevos competidores. Adicionalmente han de considerarse las barreras para entrar y salir del sector.

La estrategia competitiva se define como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la organización. Las organizaciones han descubierto muchos métodos distintos para este fin, y la mejor estrategia para una organización dada es, en última instancia, una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, podemos identificar tres **estrategias genéricas**, internamente consistentes (que pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial.

Tres estrategias genéricas

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras organizaciones en el sector industrial:

- Liderazgo general en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o alta segmentación.

En ocasiones, la organización *puede seguir con éxito* más de una estrategia como su objetivo principal, aunque rara vez esto es posible, como se explicará después. La implantación efectiva de estas estrategias genéricas por lo general

requiere de un compromiso total y del apoyo de todas las personas en la organización. Las estrategias genéricas se componen de tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las organizaciones pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

Liderazgo total en costos

La primera estrategia, que ha sido muy común desde la década de 1970 debido a la popularización del concepto de la curva de experiencia, consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de los gastos indirectos, evitar las rentas marginales, y lograr la minimización de los costos en áreas como I y D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.

La posición de costos bajos posibilita a la organización:

- Una defensa contra la rivalidad entre competidores.
- Defensa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia.
- Defensas contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los insumos.
- Por lo general también pone sustanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo.
- Una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos.

En consecuencia, en teoría, una posición de bajo costo protege a la organización contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir:

- Una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas.

- Ágil diseño de los productos para facilitar su fabricación.
- Mantener una amplia línea de productos relacionados para servir a todos los grupos de clientes importantes.
- La inversión de un fuerte capital inicial en equipo de primera categoría, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr la participación en el mercado.

Una vez lograda, la posición de bajo costo proporciona elevadas utilidades que pueden reinvertirse en nuevo equipo e instalaciones modernas para mantener su liderazgo en costos. Tal reinversión bien puede ser un prerrequisito para poder sostener una posición de bajo costo.

Riesgo del liderazgo en costos

El liderazgo en costos impone cargas severas sobre la organización para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejores tecnológicas. Las disminuciones en costo con el volumen acumulado de ninguna manera son automáticas, ni tampoco se logra la cosecha de todas las economías de escala sin mucha atención.

El liderazgo en costos es vulnerable a los mismos riesgos de confiar en la escala o en la experiencia como barreras de ingreso. Algunos de estos riesgos son:

- Cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado.
- El aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados al sector industrial o de algunos de los seguidores, que tienen capacidad para invertir en instalaciones adecuadas al estado del arte.
- Incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo.
- La inflación en los costos que estrecha la capacidad de la organización para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación.
- Seria afectación de la calidad del producto o servicio.
- Visión de corto plazo o eficientista, en detrimento del largo plazo.
- Equívocas decisiones en recortes de personal.

El ejemplo clásico de los riesgos del liderazgo en costos es *Ford Motor Company* en la década de 1920. Ford había alcanzado un liderazgo en costos indisputable mediante la limitación de modelos y variedades, una **integración hacia atrás**, plantas altamente automatizadas y una búsqueda agresiva de precios bajos por el aprendizaje. Este se facilitó por la falta de cambios en los modelos. Pero a medida que subieron los ingresos y muchos compradores ya habían adquirido un automóvil y estaban pensando en un segundo, el mercado comenzó a poner

más interés en el estilo, en los cambios de modelo, en la comodidad y en los automóviles cerrados más que en los abiertos. Los clientes estaban dispuestos a pagar un precio mayor para obtener tales características. *General Motors* estuvo lista para capitalizar este desarrollo con una línea completa de modelos. Ford se enfrentó a los enormes costos del reajuste estratégico, dada la rigidez creada por las fuertes inversiones en la minimización de costos de un sólo modelo obsoleto.

Diferenciación

La segunda estrategia genérica consiste en la diferenciación del producto o servicio que ofrece la organización, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, cadena de distribuidores o en otras dimensiones. Por ejemplo, *Caterpillar Tractor*, es conocida no sólo por su cadena de distribuidores y excelente disponibilidad de partes de repuesto, sino también por sus productos duraderos de calidad extremadamente elevada, todos los cuales son vitales para el equipo pesado en donde el tiempo ocioso es muy costoso. Del mismo modo en sus inicios *Apple Macintosh*, también utilizó esta estrategia.

La estrategia de diferenciación no obvia el tratamiento de los costos, sino más bien estos no son su objetivo primordial, pues si bien las actividades requeridas para crear la diferenciación son inherentemente costosas, porque involucran extensa investigación, diseño novedoso del producto, materiales de alta calidad o intenso apoyo del cliente es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. Alcanzar la diferenciación a menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.

La diferenciación proporciona:

- Un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.
- Aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo.
- La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso.
- Produce márgenes más elevados para tratar con el poder del proveedor, y,
- Claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.
- La organización que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estaría mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

Dos pequeñas empresas -Laboratorios Esko y Laboratorios M y N- descubrieron en Suecia un nicho de mercado para sus cosméticos naturales con base en el achote¹². Esto les permitirá entrar a uno de los mercados de mayor generación de valor: los cosméticos orgánicos y naturales.

Riesgos de la diferenciación

La diferenciación también tiene una serie de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la organización diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca. En esta forma los compradores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la organización diferenciada para obtener grandes ahorros en costo. Por ejemplo, Kawasaki y otros productores japoneses de motocicletas han podido atacar con éxito a diferentes productores como la Harley-Davidson y Triumph en motocicletas grandes, ofreciendo mayores beneficios en costo para los compradores.
- Decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados o en períodos recesivos muy fuertes.
- La imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector industrial madura.

Enfoque o alta segmentación

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia se basa en la premisa de que la organización puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, la organización logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a éste, o a ambos. Aún cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.

La organización que logra una alta segmentación tiene defensas contra cada una de las fuerzas competitivas. El enfoque también puede utilizarse para selec-

12 Producto natural, utilizado por la población para dar color a las comidas o para pintar su piel.

cionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

Riesgos del enfoque o alta segmentación

El enfoque todavía comprende otro grupo de riesgos:

- El diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la organización enfocada se amplía, eliminando así las ventajas en costo de servir a un segmento objetivo limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento.
- Las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.
- Los competidores encuentran submercados *dentro* del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la organización concentrada en dicho segmento.

La estrategia implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. El enfoque implica necesariamente un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Igual que la estrategia de diferenciación, puede o no implicar un trueque con la posición general de costo. Las estrategias genéricas también pueden requerir diferentes estilos de liderazgo y pueden traducirse en muy diferentes culturas y atmósferas organizacionales con lo cual atraerán a diferentes clases de personas.

6.7.2 ESTRATEGIAS SINGULARES

La tabla siguiente resume las estrategias que estudiaremos a continuación:

Tabla 6.3 Estrategias singulares

1. Estrategias de integración	Encadenamiento hacia adelante (con distribuidores/comercializadores) Encadenamiento hacia atrás (con proveedores) Encadenamiento horizontal (con competidores)
2. Estrategias intensivas	Penetrar el mercado Desarrollar el mercado Desarrollar el producto
3. Estrategias de diversificación	Concéntrica Horizontal En Conglomerado
4. Estrategias defensivas o contraestrategias	Riesgo compartido Encogimiento Desinversión Liquidación

Las estrategias de integración

Comprenden la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal. Permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores o a la competencia respectivamente. Se aplican por tanto a lo largo de la cadena productiva como se estudió en el capítulo anterior.

La **franquicia** es una manera eficiente de aplicar la integración hacia adelante porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas. También es conocida como una de las estrategias de internacionalización. Consiste en “exportar” no esencialmente un producto, sino la fórmula de comercialización del producto y su marca. El franquiciador, situado en el país de origen, otorga por contrato a los franquiciados extranjeros el derecho de operar en el mismo tipo de comercio que él, bajo el mismo nombre, generalmente con el mismo surtido, dentro de un territorio extranjero limitado. Los que reciben la franquicia (franquiciados) remuneran a quien se la otorga (franquiciador) pagándole una comisión sobre sus ventas. De esta manera, operan en el país WIMPY. Mc Donald, LEE, etc.

La **integración hacia atrás** busca el control de los proveedores y puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa. La competencia global está llevando a las empresas a reducir su cantidad de proveedores y a exigir grados más elevados de servicios y calidad de los que tienen. En el caso de los jugos, Alpina utiliza una integración hacia atrás con su proveedor de empaque Tetra Pak multinacional sueca, que se creó hace 51 años. La relación de Tetra Pak con las empresas va más allá de la venta de empaque para convertirse en un consultor del industrial. Apoyándose en la experiencia mundial, Tetra Pak lo asesora en las estrategias de lanzamiento de producto, le proporciona información sobre las tendencias internacionales en el mercado de bebidas y trabaja muy de la mano con el cliente en todo el desarrollo del concepto. De hecho, Tetra Pak se ha caracterizado por fomentar promociones multimarca y por liderar los esfuerzos de sus clientes para incrementar la utilización de estos empaques.

La **integración horizontal** se refiere a la estrategia de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores. Las **adquisiciones** (una organización grande, compra una pequeña o viceversa), **fusiones** (dos organizaciones más o menos del mismo tamaño, se unen para formar una empresa), **absorciones** y aún la toma **hostil** (una de las dos partes no quiere ni la adquisición ni la fusión) de los competidores, permiten aumentar las economías de escala y mejoran las transferencias de recursos y competencias. Uno de los casos más recientes fue la toma hostil que realizó almacenes Éxito de la cadena comercializadora Cadenalco.

Ejemplo

Caso Colombia Móvil

El ingreso de Colombia Móvil al mercado de la telefonía celular, con la nueva tecnología de PCS, es un caso que ilustra la comprensión de lo que **NO es una integración horizontal ni vertical**. Los propietarios de Colombia Móvil son la Empresa de Teléfonos de Bogotá–ETB y las Empresas Públicas de Medellín–EPM. En Julio de 2003, la Superintendencia de Industria y Comercio archivó una denuncia en la que se señalaba que Colombia Móvil era una integración de estas dos empresas, que no había sido informada a la entidad. “Lo que encontramos en este caso en particular, según las pruebas y los elementos de juicio de la denuncia, es que Colombia Móvil no representa una integración vertical ni horizontal porque **el mercado de las empresas socias es diferente al de la empresa constituida**”, explicó el superintendente Jairo Rubio. Tendrá un sistema de franquicias – con unidad de criterios, espacios y atención–, con kioscos y puntos de venta, al igual que una participación activa en cadenas como Carrefour o Éxito.

Las estrategias intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, y el desarrollo del producto se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva.

La estrategia para **penetrar el mercado** pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los servicios o productos presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia va sola o en combinación con otras. La penetración del mercado incluye:

- Aumentar la cantidad de vendedores.
- Elevar el gasto publicitario.
- Ofrecer muchas promociones de ventas con artículos.

La estrategia para el **desarrollo del producto** pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejoría de los productos o servicios, lo cual requiere generalmente una cuantiosa inversión para investigación y desarrollo.

Empresas como Nacional de Chocolates y Alpina han entrado en la innovación basada en la cercanía con el consumidor. Antes de lanzar un producto al mercado prueban una y otra vez las posibles respuestas. Pero la probabilidad de fracaso es alta. Alpina estima que de cada 25 a 30 productos que lanza al mercado al año, sólo la mitad tiene éxito. Las empresas innovadoras están de acuerdo. Todas hablan de

estructuras abiertas en las que se fomenta la participación del recurso humano en todo nivel. Nacional de Chocolates y Alpina tienen mecanismos formales de generación de ideas. El personal de Nacional de Chocolates debe generar 500 ideas innovadoras al año. Y Alpina establece que todas sus categorías deben lanzar al mercado mínimo dos productos nuevos al año. Al generar ideas, no importa el tamaño de la empresa, lo primordial es desarrollar en los empleados una motivación.

Los proveedores también pueden convertirse en una fuente de innovación para las empresas. En economías cada vez más conectadas y donde cada país se concentra en desarrollar ventajas competitivas, el trabajo en cadenas productivas se vuelve esencial a la hora de innovar pues las ganancias en productividad y competitividad son extraordinarias. Sofasa trabaja con Colciencias en el escalamiento de sus proveedores hacia nuevas tecnologías, que les permitan desarrollar productos que la empresa tiene que comprar en el exterior. Proveedores de la ensambladora, como el Grupo Tech, han logrado innovaciones tecnológicas que les permiten producir guardabarros con tecnología de inyección y que esta producción sea eficiente en las escalas usuales en el mercado, a diferencia del termoformado que es usual en el mundo y requiere enormes escalas de producción para ser viable.

Otra forma en que las empresas innovadoras generan ideas es verificando lo que se hace en otros países, para mejorarlo y adaptarlo a su realidad. Favidrios ha crecido con esta estrategia. La empresa adapta tecnología china, pero no se limita a copiar sino que ha adaptado el proceso a la escala colombiana, para manejar tamaños de producción adecuados al mercado regional.

Para el **desarrollo del mercado** se requiere introducir los productos actuales en otras zonas geográficas. La expansión global de los mercados ofrece un clima favorable para desarrollar esta estrategia pero no garantiza su éxito.

Argos, la *holding* cementera del grupo empresarial antioqueño (agrupa a Cementos Nare, Caribe, Rioclaro, Cairo, Valle, Paz del Río y sus compañías relacionadas), busca consolidar las inversiones en Panamá, Venezuela, Haití y República Dominicana.

Las estrategias de diversificación

Consisten en ampliar las actividades o negocios. Sin embargo, han venido perdiendo popularidad, ya que de acuerdo con el concepto Porteriano de cadena de valor aparecido hacia mediados de los ochenta, las empresas han de cerrar o vender las divisiones menos rentables a efecto de concentrarse en los negocios

medulares. Se conocen tres clases de estrategias de diversificación: diversificación concéntrica, horizontal y en conglomerado.

La **diversificación concéntrica** consiste en adicionar productos o servicios nuevos pero relacionados. Es la estrategia más usada en el caso de los productos de aseo personal. Por ejemplo, hace un par de décadas, sólo se compraba un champú para toda la familia. Ahora hay un producto para cada uno de sus miembros. Unilever le apuesta a la extensión de marcas como Dove que ya no es sólo un jabón sino casi un tratamiento corporal; Nivea se enfoca en productos masculinos; y, Pond's ha entrado con la renovación de su línea de producto.

La **diversificación horizontal** es la adición de productos o servicios nuevos que no están relacionados. es exigente en el conocimiento de los clientes actuales. Por ejemplo, varios almacenes de cadena (Carulla, Cafam) están entrando al negocio de la producción de marca propia cuando antes sólo eran distribuidores o comercializadores. LG es un ejemplo de una empresa muy diversificada, fabrica locomotoras, bombillos, plantas de luz y electrodomésticos.

La **diversificación en conglomerado**, es la suma de productos o servicios nuevos. Algunas empresas se diversifican, basándose en parte, en las utilidades que esperan obtener por dismantelar las empresas adquiridas y vender las divisiones poco a poco. bajo la creencia de que los activos de las empresas valen más por separado que juntos. Existe una especie de “antisinergia” donde el todo vale menos que las partes. Este el caso de los principales grupos económicos colombianos cuya órbita de influencia se está extendiendo hacia varios países de América Latina. Tal es el caso particular del grupo Santo Domingo, con inversiones en Ecuador, Venezuela y México.

Las estrategias defensivas o contraestrategias

Comprenden las acciones de empresas de riesgo compartido (*join venture*), encogimiento, desinversión, liquidación.

La estrategia de **riesgo compartido** es una estrategia muy popular que se da cuando dos organizaciones o más constituyen una sociedad o consorcio temporal, con el objeto de aprovechar alguna oportunidad. Se considera una estrategia defensiva porque la organización sola no asume el proyecto. Con frecuencia dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente que comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Otros tipos de contrato de cooperación incluyen a las sociedades para la investigación y el desarrollo, los contratos para la distribución, las licencias y la producción cruzada y los consorcios para las pujas mancomunadas. Estas asociaciones y contratos permiten que

las empresas mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

El **encogimiento** ocurre cuando una organización se reagrupa mediante la reducción de costos y activos a efecto de revertir la caída de ventas y utilidades. Se diseña con miras a fortalecer la competencia distintiva básica de la organización. El encogimiento puede significar la venta de bienes muebles e inmuebles, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales o fábricas obsoletas, el recorte de empleados y la introducción de nuevos sistemas de costeo para el control de gastos. En algunos casos, la **quiebra** puede ser una estrategia efectiva para encogerse. La empresa que se declara en quiebra puede eludir el pago de obligaciones importantes y anular los contratos sindicales.

La **desinversión**, es la venta de una división o parte de una organización. Se usa con objeto de reunir capital para otras adquisiciones o inversiones estratégicas.

La **liquidación** es la venta de una organización por su valor tangible. En algunos casos resulta mejor dejar de operar que seguir perdiendo. Es el caso de la reciente liquidación de la aerolínea ACES, que había entrado a la alianza Summa en años anteriores. Al final del capítulo de describe este caso, de interés particularmente por su actualidad y por las enseñanzas que deja.

En concepto de la autora estas no deberían llamarse estrategias, ya que en sí son el resultado de una gestión que ha comprometido la supervivencia y el crecimiento de la organización. Pueden también haber sido el resultado de un uso inadecuado o inoportuno de las estrategias atrás mencionadas, por eso prefiero llamarlas “contraestrategias”.

6.7.3 DISEÑO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Criterios para el diseño de la estrategia

La conveniencia o no de adoptar una estrategia, puede ser evaluada a través de tres criterios generales: conveniencia, factibilidad y aceptabilidad.

Conveniencia

Es el criterio utilizado para valorar hasta qué grado la estrategia propuesta se adecúa a la situación identificada en el análisis estratégico, y cómo ésta sostendrá o mejorará la posición competitiva de la organización.

Es necesario plantearse los siguientes interrogantes acerca de las opciones estratégicas:

- ¿Se adecua a la misión-visión y propósitos de la organización?
- ¿Explota las oportunidades y fortalezas identificadas en el análisis diagnóstico?
- ¿Supera o contrarresta las amenazas y debilidades identificadas en el análisis diagnóstico?

Considerado estáticamente el problema, el principio estratégico fundamental es la concentración de la fuerza contra la debilidad. Pero esto implica una cuestión dinámica y de velocidad, porque en el tiempo la debilidad puede ser reparada y la fuerza puede convertirse en debilidad. La oportunidad, creada o azarosa, es pues un recurso estratégico que establece un nexo entre las circunstancias que abren y cierran posibilidades y la velocidad para aprovecharlas.

Factibilidad

Se inicia en el proceso de planificación y continúa en la fase de implantación de la estrategia. Involucra los siguientes planteamientos:

- ¿La estrategia puede financiarse?
- ¿Se dispone de las habilidades y capacidades tanto en el nivel directivo como en el operativo para lograr el nivel requerido?
- ¿Se cuenta con los recursos de conocimientos, poder, tecnológicos, materiales y de servicios necesarios para implementarla con éxito?
- ¿Puede lograrse el posicionamiento, dado que “el otro” (la competencia) también juega?

Aceptabilidad

Hace referencia al grado de consenso y compromiso de toda la organización, para implementar la estrategia. Requiere por lo tanto de un mercadeo interno de la misma, para que en todos los niveles y a lo largo de la cadena productiva y del *cluster* en el que se contextualiza, se tenga la información y comprensión sobre qué es lo que se quiere lograr.

Sus interrogantes centrales son:

- ¿Se corresponde con las expectativas dentro de la organización?
- ¿Cambia las relaciones con las organizaciones que integran su cadena productiva y *cluster*?

- ¿Tiene en cuenta la comunidad, su relación con el medio ambiente y su responsabilidad social?

Crterios para el monitoreo y la evaluación de la estrategia

Una estrategia puede evaluarse sólo por sus resultados e impacto en la capacidad estratégica del competidor, pero su implementación puede ser monitoreada para realizar los ajustes que los cambios del entorno ofrecen en el día a día. Lo anterior implica que la evaluación es *ex post* y el monitoreo es continuo, pues las situaciones cambian de un momento a otro y una estrategia válida hoy, puede no serlo mañana y por lo tanto resultar anacrónica.

La estrategia siempre implica al menos dos partes. Recordemos que el **otro también juega**. Todo movimiento nuestro tiene una respuesta y contrarrespuestas, como en el esgrima. Por consiguiente, toda acción estratégica debe evaluarse no sólo por sus resultados sobre la operación inmediata, sino también por su impacto en la capacidad y motivaciones de respuesta del competidor.

Si bien las consideraciones siguientes pueden extrañar al lector que ha seguido mis otras publicaciones, plantear aquí la estrategia al desnudo, es develar, lo que busca finalmente. Tal vez muchos de los lectores han leído el libro de Tsun Tzu “El Arte de la Guerra” una forma todavía más cruda de ver la estrategia. Pero en atención a las consideraciones precedentes, debemos insistir en la búsqueda del juego ganar-ganar.

Volviendo al tema, la evaluación de una estrategia debe analizar tres tipos de efectos:

- El efecto sobre la capacidad de acción y motivaciones del competidor en el **momento previo** a la acción (¿lo desanima?, ¿lo estimula?),
- El efecto o resultado de la acción misma (¿lo debilita? ¿lo fortalece?), y,
- El efecto **posterior** sobre la capacidad y motivaciones del competidor en relación a las respuestas siguientes (¿lo incapacita y desmotiva para proseguir la lucha, o estimula su ánimo de revancha y permite la recuperación de sus capacidades?)

Por ejemplo, la estrategia puede:

- Dispersar las fuerzas del competidor y debilitar su moral, creándole incapacidad y falta de motivación para competir.
- Prever la forma para obtener un resultado favorable en la confrontación, y,
- Impedir los movimientos siguientes del competidor. Este sería el ideal de una **estrategia completa**.

Pero, en una interacción bilateral, esa estrategia completa no es fácil, porque el competidor tratará de evitar presentar aquellas vulnerabilidades que queremos explotar.

Otra consecuencia de la interacción bilateral mencionada consiste en que para asegurar el logro de un objetivo el estratega debe proponerse “**objetivos alternativos**”. Este es un punto muy interesante, pues siempre se habla de lo opuesto: de medios alternativos para alcanzar un sólo objetivo. Este principio crea un balance entre la incertidumbre que sufre y la que crea una estrategia. Si nuestro competidor duda sobre cual es nuestro verdadero objetivo, a, b o c, entonces su cálculo será más difícil y nebuloso. El ideal sería colocar al otro en la **incapacidad** de enumerar todos nuestros posibles objetivos y lograr que en su dilema no aparezcan nuestros objetivos más valiosos. Esto distrae su mente y sus fuerzas y puede ser el método más económico para implementar la estrategia.

En cualquier problema donde existe un competidor, el cálculo estratégico es lo opuesto del cálculo determinista: debe prever y considerar varios escenarios y trayectorias alternativas. Esta idea de las trayectorias alternativas debe entenderse referida tanto a los medios como a los objetivos. La redundancia de trayectorias-medios aumenta la probabilidad de llegar al objetivo. La redundancia de objetivos de valor aumenta aún más la probabilidad de alcanzar una recompensa por el esfuerzo estratégico. El principio estratégico es el siguiente: en el **peor** de los casos, podemos alcanzar **un** objetivo; en el **mejor** de los casos, podemos lograrlos **todos**.

En los numerales siguientes exponemos dos herramientas sencillas para sintetizar el análisis estratégico, pero no debe olvidarse que cualquiera sea el resultado de la evaluación, lo importante es el monitoreo en tiempo real.

6.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y DE LA ACCIÓN (PEYEA)¹³

La matriz PEYEA es un instrumento que puede ayudar a estudiar la adecuación de la estrategia en una organización dada. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva ha sido la más adecuada.

Los ejes de la matriz PEYEA representan:

13 Tomado de David, F., op. cit. pp. 184-185

Dos dimensiones internas:

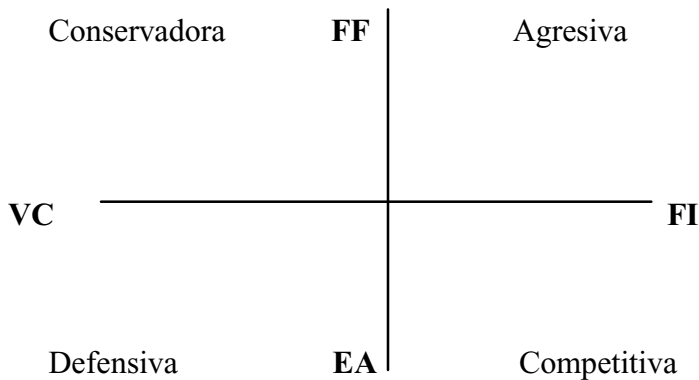
- Fuerza financiera (FF)
- Ventaja competitiva (VC)

Dos dimensiones externas:

- Estabilidad del ambiente (EA)
- Fuerza de la industria (FI)

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la matriz PEYEA. En la figura siguiente se observan los cuatro cuadrantes:

Figura 6.2 La matriz PEYEA

**Nota técnica:**

Antes de armar su matriz PEYEA, realice la evaluación de la perspectiva financiera descrita en el siguiente capítulo.

Pasos para preparar una Matriz PEYEA

1. Seleccione una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF Y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor), -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondientes de la matriz PEYEA.
4. Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
5. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

En la tabla siguiente se presenta un ejemplo de factores que pueden estar en los ejes de la matriz PEYEA.

Tabla 6.4 Factores en una matriz PEYEA

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i> Rendimiento sobre la inversión Apalancamiento Liquidez Capital de trabajo Flujo de efectivo Facilidad para salir del mercado Riesgos implícitos del negocio	<i>Estabilidad del ambiente (EA)</i> Cambios tecnológicos Tasa de inflación Variabilidad de la demanda Escala de precios de productos competidores Barreras para entrar en el mercado Presión competitiva Elasticidad de la demanda
<i>Ventaja competitiva (VC)</i> Participación en el mercado Calidad del producto Ciclo de vida del producto Lealtad a los clientes Utilización de la capacidad de la competencia Conocimientos tecnológicos Control sobre los proveedores y los distribuidores	<i>Fuerza de la industria (FI)</i> Potencial de crecimiento Potencial de utilidades Estabilidad financiera Conocimientos tecnológicos Aprovechamiento de recursos Intensidad de capital Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad.

Fuente: David, F. *Conceptos de Administración Estratégica*, p. 204

Las figuras de la página siguiente, contienen algunos ejemplos de perfiles de estrategias que pueden surgir del análisis de PEYEA. El vector direccional ligado a cada uno de los perfiles ubica a la organización en el tipo de estrategias que ha venido desarrollando. resulta importante aquí evaluar, si estas son las mismas estrategias que conviene seguir.

Cuando el vector direccional está situado en el **cuadrante agresivo** de la matriz, la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Por tanto, estrategias intensivas como la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto, la integración hacia atrás, la integración hacia adelante, la integración horizontal, la diversificación en conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada resultan todas viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional puede aparecer en el **cuadrante conservador** (cuadrante superior izquierdo) de la matriz, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos. Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen:

- Penetración en el mercado.
- Algunas estrategias de diversificación.

Cuando el vector direccional está situado en la parte inferior derecha o **cuadrante competitivo** de la matriz, indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen:

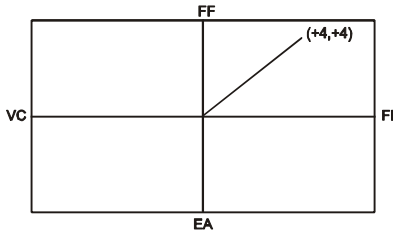
- Estrategias de integración.
- Estrategias de diferenciación.
- Estrategias de diversificación.

Por último, el vector puede estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo, lo que indica estrategias defensivas tales como:

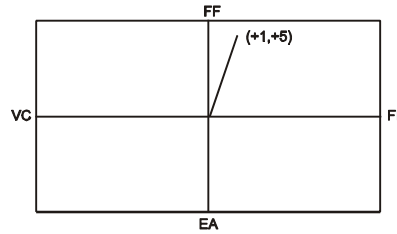
- Las empresas de riesgo compartido.
- Compra apalancada
- Liquidación
- Encogimiento
- Quiebra

Ejemplos de Perfiles de Estrategias

1. PERFILES AGRESIVOS

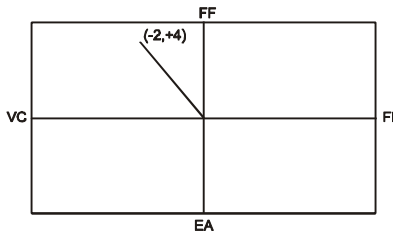


Empresa financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas en una industria fuerte y creciente

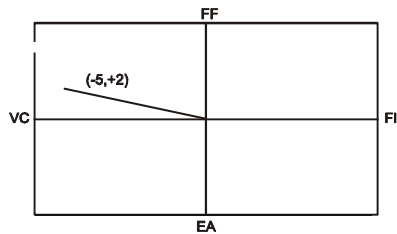


Empresa cuya fuerza financiera es un fctor dominante en la industria

2. PERFILES CONSERVADORES

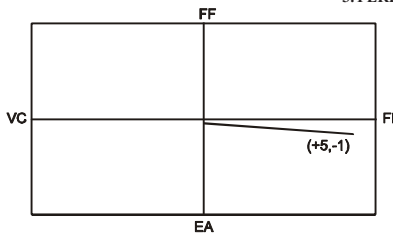


Empresa que ha obtenido una fuerza financiera estable en una industria que NO está creciendo. La empresa no tiene ventajas competitivas importantes

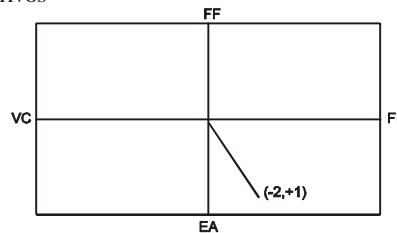


Empresa que adolece de ventajas competitivas en una isdsturia tecnológicamente estable, pero con ventas descendentes

3. PERFILES COMPETITIVOS

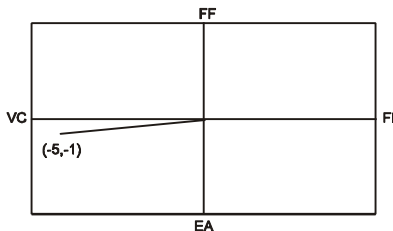


Empresa con ventajas competitivas en industria con alto crecimiento

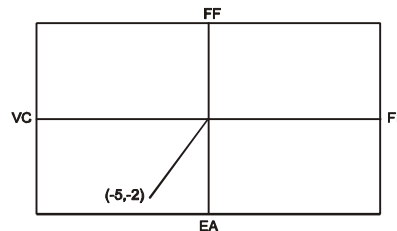


Organización que está compitiendo bastante bien en una industria inestable

4. PERFILES DEFENSIVOS



Empresa que tiene una posición competitiva muy débil en una industria estable, con



Empresa con problemas finacnieros en una industria muy estable

CASO: LA ALIANZA SUMMA AVIANCA-SAM-ACES

OBJETIVO: examinar la influencia de los factores externos y el direccionamiento estratégico que se adelantó en el caso de la alianza estratégica de las empresas Avianca, Sam y Aces.

La Historia y sus protagonistas

Avianca fue fundada el 14 de Junio de 1940 mediante la fusión de Scadta, constituida en 1919, la primera aerolínea de Colombia, y Saco, Servicio Aéreo Colombiano. En el año 2000 las Sociedades del grupo empresarial Bavaria Valores Bavaria, eran el *holding* de las acciones del grupo Santo Domingo en Avianca con una participación del 65.68%, una participación directa de Valores Bavaria del 1,9%; una participación indirecta de Inversiones Bavaria del 12,67% y accionistas individuales con 19,75%

En octubre de 1946, **Sam** comenzó a operar para atender el mercado de carga hacia y desde Miami con aviones DC-3, tipo C-47. Doce años después en el año 1958 Sam se decidió a transportar pasajeros en DC3 y en C46 empezó la navegación aérea con personas a bordo y uno de los hitos fue San Andrés, a donde llegó por primera vez una aerolínea. Dos años después se incorporó a la flota el primer Douglas DC4, con capacidad para 65 pasajeros, pero fue en 1970 cuando más famosa se hizo **Sam** porque inauguró para el país la era de los Jet-Prop. Para entonces, la aerolínea, nacionalizada e internacionalizada a través de sus rutas, se había colombianizado en su capital: había ingresado el Grupo Santo Domingo. En 1994 **Sam** estableció una alianza estratégica con **Avianca** y Helicol S.A. para conformar el sistema **Avianca**, y ocho años después, el 20 de mayo de 2002, **Sam** entró a formar parte de la **Alianza Summa**.

Por su parte, ACES fue fundada el 30 de Agosto de 1971 en Medellín. La Federación Nacional de Cafeteros (oficina Central y los comités departamentales de cafeteros de Antioquia, Caldas, Quindío y Risaralda), era la mayor accionista de Aerolíneas de Colombia-ACES con un 73%; la Compañía de inversiones de la flota mercante participaba con un 25% y otros accionistas con un 2%.

Avianca y ACES siempre habían sido rivales y tenían una fuerte competencia por el mercado. Decidieron hacer la alianza no por afinidad de las compañías - pues más que rivales eran antagónicas en sus estilos de gestión y en su cultura corporativa-, sino por la incertidumbre del mercado mundial de transporte de pasajeros, pues los atentados en New York del 11 de septiembre de 2001, el precio de la gasolina y la guerra de Irak, entre otros factores, ya empezaban a incidir en su fragilidad económica. De otra parte, a partir del 2003 existía la amenaza de que empezaría a regir la “política de cielos abiertos” que permite la libre competencia

en las rutas internacionales y a las aerolíneas colombianas les tocaría enfrentarse a empresas extranjeras que fácilmente las duplicaban en eficiencia.

Cada compañía había intentado sin éxito y por separado cautivar como socio extranjero a *Continental*, *Delta*, *American*, entre otras, que aportaran el capital para invertir. Pero Avianca, por la dimensión de sus pasivos, no era vendible y ACES, que sí lo era, perdía atractivo por ser demasiado pequeña.

La situación de las dos aerolíneas, sin embargo, no era igual frente a la alianza que se proponía. Ambas la necesitaban pero no tenían el mismo afán. Para Avianca era muy urgente. Sólo entre 1998 y 2000 tuvo pérdidas por 548.000 millones de pesos, lo que mostraba un problema de fondo: la operación de la compañía era deficitaria. Tan sólo en el primer trimestre de 2001 tuvo pérdidas por 98.381 millones de pesos. De manera que cuanto más tiempo pasara más se endeudaría. Los ahorros que traería la alianza con ACES eran una posible solución para que la compañía pudiera volver a hacer rentable su operación y así convencer a los acreedores de que le diera más tiempo para pagar las cuantiosas deudas.

Aces, en cambio, a pesar de su difícil situación, no estaba tan urgida. No estaba muy endeudada ni perdía grandes sumas de plata como su rival. Su problema era que no tenía ninguna capacidad de crecimiento. Para sobrevivir y crecer en el negocio aeronáutico se necesitaba un músculo financiero para las inversiones en tecnología y en equipos que los cafeteros –su accionista principal–, no tenían y aún si lo tuviesen, poco se habría justificado el gasto en aviones en vez de atender la tragedia social en que se ha convertido el desplome del precio internacional del café.

Así las cosas, los dueños de Aces necesitaban vender aunque fuera parte de la compañía y como las aerolíneas fusionadas valen más que la suma de las partes –por lo menos en teoría–, pues al fin y al cabo, los compradores pagan más por un monopolio, la alianza también sería una forma de mejorar las condiciones y el precio de venta de las aerolíneas a una firma extranjera en el futuro.

Junio de 2001: se niega la alianza por romper la ley antimonopolio

En Colombia existe el derecho constitucional a la competencia regulada por unas leyes antimonopolio, La superintendencia de Industria y Comercio es la entidad encargada de evaluar todas las fusiones a la luz de estas normas. Así, en marzo de 2001, las aerolíneas informaron al despacho del superintendente que en ese momento era Emilio Archila, sobre su proyecto de integración.

Emilio Archila, examinó a fondo la fusión de Avianca y Aces y encontró que ésta perjudicaba a los usuarios ya que dejaba a las compañías en una posición

dominante en el mercado. Procedió entonces a objetar la integración en junio de 2001, según lo ordena la ley en esos casos. Uno de los principales objetivos que buscaban las aerolíneas con la fusión era racionalizar la flota para llenar los aviones. Esto no era otra cosa que una reducción de la oferta, que se traduce en menos opciones de servicio y horarios para los viajeros. Y una reducción de la oferta, como la que habría en la alianza, es precisamente lo que caracteriza a un monopolio. Esto permitiría usar la situación privilegiada frente a los viajeros en las rutas colombianas, para compensar las desventajas en el mercado externo. Podrían, por ejemplo, retrasar los vuelos o juntar unos con otros y los viajeros, al no tener opción, quedarían indefensos. También podrían incrementar las tarifas y deteriorar el servicio. De otra parte, se preveía el enorme poder de negociación frente a las agencias de viajes, poder que podrían emplear para sacarles ventaja a sus competidores. En resumen, el argumento de la superintendencia fue que nada garantizaba que las ganancias en eficiencia que se lograrían con la fusión se transmitirían a los consumidores.

Las aerolíneas podían interponer el recurso de apelación ante la superintendencia y se anticipaba que las compañías intentarían convencer a las autoridades de que la fusión no ponía en desventaja a los usuarios. En todo caso, hacia adelante se vislumbraba un posible escenario: que el gobierno autorizara la fusión, pero con condiciones. Con esto se intentaría conciliar los objetivos de garantizar la supervivencia de las aerolíneas, por un lado, y proteger a los usuarios por el otro. No era fácil. Había que otorgar ciertas garantías a terceras compañías que quieran competir en el mercado nacional y montar todo un sistema de regulación del mercado que de por sí es muy difícil de diseñar.

Agosto de 2001: se interpone el recurso de reposición

Dos meses después, el Superintendente de Industria y Comercio, Emilio José Archila, se ratifica en su decisión anterior en el sentido de que la fusión de Avianca y Aces no era conveniente. Definido este asunto le quedaba por estudiar una nueva solicitud que las dos aerolíneas habían presentado por si les fallaba el recurso de reposición. En ese momento fue recusado por Avianca y Aces. Le tocó al ministro de Desarrollo, Eduardo Pizano, decidir si la recusación que pidieron las dos aerolíneas era justificada o no y efectivamente, el recurso de recusación pasó y la Alianza Summa cobró vida jurídica.

Dos años después: Avianca - Aces: la integración

La Alianza Summa, que en griego significa “excelencia”, nació en mayo de 2002. Cincuenta por ciento de propiedad de los cafeteros y cincuenta por ciento del dueño de Avianca, el grupo Santo Domingo.

La integración accionaria que se logra por medio de los patrimonios autónomos se llevó a la práctica por tres vías:

En primer lugar, cada patrimonio tendría una junta directiva paritaria de 6 miembros, la mitad en representación de Aces y la otra de Avianca. En la práctica, los miembros serían los mismos para las dos juntas, y se encargarían de tomar decisiones estratégicas, como repartición de dividendos, inversiones, venta a un tercero y, en general, fijarían la orientación del negocio.

Pero el aterrizaje de la integración como tal estaría a cargo de una sociedad gestora, que se encargará de administrar los contratos de operación entre Avianca y Aces y de responder por los resultados financieros de la nueva compañía. Estaba decidido que en esta sociedad los patrimonios autónomos no tendrían participación, con el fin de darles transparencia a las relaciones entre la gestora y las aerolíneas y evitar posibles conflictos con los accionistas minoritarios. Ésto, porque la gestora recibiría ingresos de las aerolíneas y, si estuviera atada a los fideicomisos, estos recursos irían a parar a los accionistas mayoritarios.

Entre las dos compañías tenían en el 2002, 5.325 trabajadores directos, que entrarían a un proceso de cambio cultural con *Amauta*, firma internacional experta en estos temas. *Korn Ferry Internacional* haría una evaluación de ejecutivos y se contrataría una firma de *outplacement* para ayudar al proceso de reducción y ubicación de personal que la integración haría necesario.

El derrumbe

La alianza Summa operó tan sólo quince meses. Las razones de su derrumbe pueden agruparse en cuatro: de choque de culturas corporativas, de manejo financiero, de sobreestimación del mercado y de fuerzas externas sobre las que no se hicieron las previsiones necesarias y sobre las cuales no se tenía ningún control.

En primer lugar, la Alianza Summa nunca pudo resolver el choque de las dos culturas corporativas pues la organización siempre estuvo lejos de lograr la cohesión y la motivación que necesitaba para salir adelante. Así se evidencia en el discurso de los pilotos y de muchos empleados de Avianca y Aces, que siguieron refiriéndose a las dos compañías como si fueran independientes cuando jurídicamente eran una sola.

En segundo lugar, en cuanto al **manejo financiero** el problema central eran las pérdidas operacionales y netas que arrojó la alianza en sus escasos 15 meses de fusión.

Los datos de Aces la mostraban como una empresa rentable hasta el momento de consumarse la alianza y con una gran imagen entre sus usuarios: en el 2000 registró utilidades operacionales por 2.703 millones de pesos y una utilidad neta de 4.466 millones de pesos. En el 2001, comenzó a registrar una **pérdida operacional** de 9.583 millones de pesos y en los primeros cuatro meses del año 2002, un mes antes de arrancar la operación conjunta, Aces registraba unas pérdidas de 15.000 millones de pesos en sólo ese cuatrimestre y una **disminución patrimonial** de 18 por ciento, es decir de 14.000 millones de pesos entre los años 2000 y 2001. A julio 30 de 2003, la compañía registraba activos por 271.000 millones de pesos, pasivos por 247.000 millones de pesos, un patrimonio de 23.000 millones de pesos y una **pérdida neta** de 41.000 millones de pesos.

Avianca tenía, antes de la integración, una pérdida operacional por 206.686 millones de pesos en el año 2000 y de 242.000 millones de pesos en el 2001. La pérdida neta en el 2000 fue de 414.382 millones de pesos y la de 2001 de 278.500 millones de pesos.

Los primeros dos meses de 2003 fueron muy difíciles para las aerolíneas porque el precio de la gasolina alcanzó su máximo nivel y porque el mercado siguió de capa caída. En marzo de 2003, se supo que no había con qué pagar entre otras las obligaciones por arrendamiento de los aviones, por lo que Avianca decidió acogerse a la ley de quiebras de Estados Unidos, a través de su filial Avianca Inc.

Aunque tienen una existencia jurídica independiente, Avianca y Aces son para todos los efectos prácticos una sola empresa. En principio cualquiera de las dos sociedades (o ambas) habrían podido solicitar la protección de una ley de bancarrotas. En este punto Avianca tenía dos opciones: hacerlo en Colombia o en Estados Unidos. Avianca, por tener una filial en Estados Unidos, Avianca Inc. y dado que bajo las normas colombianas el arriendo de aviones se considera un gasto operativo y por eso no se puede dejar de atender cuando una compañía se acoge a la Ley 550, que es la que regula a las empresas en quiebra en Colombia. En cambio, bajo la protección del Capítulo 11, los arriendos de aviones se consideran una operación financiera, y por eso se pueden dejar de pagar durante la reestructuración. Debido a eso era más conveniente para Avianca declarar el concordato allá y no en Colombia, y así se acogió al Capítulo 11 de Estados Unidos el 21 de marzo de 2003.

Tan pronto Avianca se acogió a la protección del Capítulo 11 la compañía tuvo un plazo de dos meses, en el que podía dejar de pagar el arriendo de los aviones sin que se los quitaran mientras renegociaba los contratos. Ese plazo se venció el 20 de mayo de 2003, fecha en que se acordó la devolución de buena parte de la flota.

Avianca quedó con 32 aviones y Aces, sin estar en concordato, salió de 11 aeronaves y se quedó con cinco. La flota de Summa se redujo, entonces, de 53 a 37 aviones.

Desde esa fecha la Alianza redujo las frecuencias de sus vuelos y abandonó algunas rutas, sobre todo las regionales, que salían del aeropuerto Olaya Herrera de Medellín. Varias de éstas ahora son servidas por otras compañías, entre las que sobresalen AeroRepública y Aires.

El 20 de mayo de 2003 al cumplirse un año en servicio de la alianza Summa, el presidente Juan Emilio Posada en Asamblea de socios, destacó entre los logros el mantener una participación en el mercado nacional de 61,4 por ciento y en el internacional de 50 por ciento. Una ejecución del 147 por ciento de las sinergias presupuestadas equivalentes a 80 millones de dólares por año, 30 millones de los cuales eran por el lado de Aces; al referirse a Aces mencionó el rediseño de rutas, la reducción y simplificación de la flota, la renegociación de contratos mayores y ajustes generales a la organización entre los cuales estaba la devolución de los aviones Airbus 320 para los días 24, 25 y 26 de mayo. En ninguna parte se refirió a la situación financiera de la compañía ni mencionó cifras al respecto. Sin embargo, el 20 de agosto de 2003, exactamente tres meses después de la Asamblea de socios, Juan Emilio Posada, Presidente de la Alianza Summa presentó en la Asamblea extraordinaria de accionistas el informe “La Alianza Summa: Evolución y nuevas decisiones”, dirigido ahora a sustentar la liquidación de la compañía.

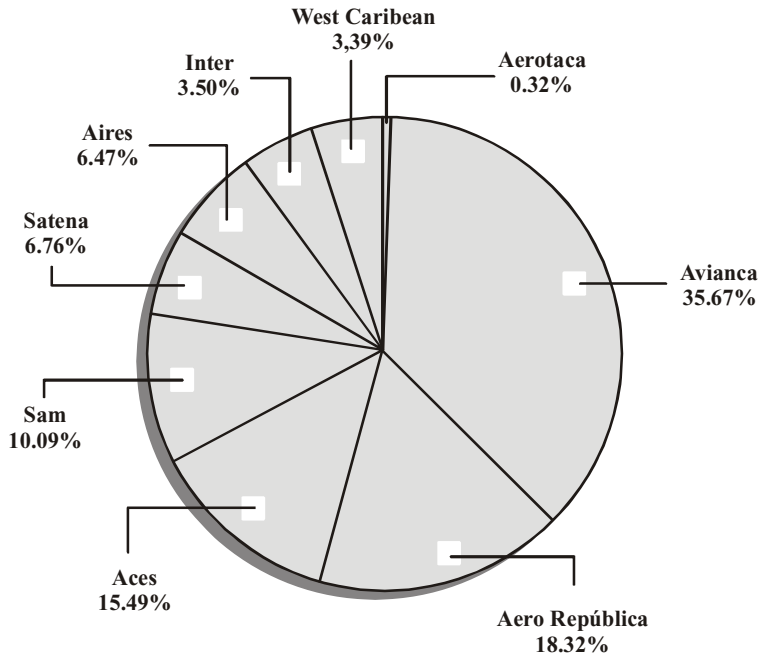
Según dicho informe, la reestructuración del negocio le había dado buenos resultados a Avianca pero no había sido lo mismo para Aces. Mientras el flujo de caja de Avianca llegó en julio de 2003 a los 18,9 millones de dólares, el de Aces registró -25,4 millones de dólares. Para complementar la justificación de la decisión, se presentó el estudio de rentabilidad de rutas, elaborado por *Sabre Inc.* y *Baln & Company* que había concluido de una parte, que en el 2002, la flota ATR había contribuido negativamente con 6,5 millones de dólares a los **costos fijos**, razón por la cual eliminaron su operación; y, de otra parte, las 10 frecuencias de la flota Airbus de ACES generaban pérdidas por 4,5 millones de dólares al año y por eso, la compañía debió devolver tres aviones para lograr mantener las rutas rentables.

En tercer lugar, la otra premisa que alentaba la fusión era que, juntas, Avianca y Aces podrían fortalecer su **presencia en el mercado**, al ofrecer entre las dos el mayor número de frecuencias y destinos.

La participación de las aerolíneas en el transporte regular nacional a junio de 2003 se observa en el gráfico siguiente:

Participación de las aerolíneas en el mercado aéreo regular

Enero-Junio 2003



Fuente: Aerocivil

En este punto, no obstante, las cosas tampoco salieron de acuerdo con los planes. En 2002, después de cinco años de estancamiento en el mercado local, el número de pasajeros transportados en vuelos nacionales creció 2,3 por ciento. Pero este repunte no benefició mucho a Alianza Summa, ya realmente lo que pasó fue que perdió participación de mercado frente a sus competidores.

La alianza Summa a junio de 2003 tenía una participación del 61,25% del mercado nacional, mientras que en el 2002 su participación era del 62,3% y en el 2001 de 65.5%. En el año 2002 las empresas de la Alianza transportaron 4,8 millones de pasajeros en el país, 138.000 menos que en 2001. Este espacio fue ocupado por AeroRepública, que aumentó en 210.000 el número de viajeros transportados en 2002 y subió su cuota de mercado de 15,1 a 17,9 por ciento. El repunte de AeroRepública se debió a que renovó su flota y los nuevos aviones que está utilizando tienen mayor capacidad. Por eso pudo aumentar cerca de 50 por ciento el número de sillas ofrecidas el año pasado.

En cuarto lugar (fuerzas externas), con los vuelos internacionales, otra fue la situación. En el 2002 el número de pasajeros en **vuelos internacionales cayó 5,5 por ciento**. Esto se debió en parte a la **devaluación** del 25%, que no sólo encareció los pasajes sino el valor de la gasolina de avión, que se calcula de acuerdo con los precios internacionales y el del dólar.

El atentado contra las Torres Gemelas del 11 de septiembre en Nueva York, también afectó el mercado de los vuelos internacionales, no sólo en términos de la caída del número de pasajeros transportados, sino también porque las **primas de seguro contra terrorismo** se multiplicaron de precio.

La **guerra contra Irak** también impactó fuertemente el mercado de las aerolíneas ya que **el costo del combustible está atado al del petróleo** y éste se disparó a mediados del año 2002 y, sobre todo, en los primeros dos meses de 2003 durante las semanas previas a la guerra de Irak. La subida de precio de la gasolina de avión llegó a 60 por ciento en dólares al final de 2002.

Todo esto se tradujo en un aumento mínimo, de 0,5 por ciento en los ingresos totales por ventas de pasajes. No alcanzó, como cabría esperar, para compensar el incremento en los egresos, que se dispararon por cuenta de la devaluación. **El 65 por ciento de los costos de las aerolíneas** están atados al dólar (por ejemplo, el combustible, los seguros y el arriendo de los aviones). Si a esto se suma el hecho de que Avianca tiene una porción considerable de sus deudas en dólares, se entiende en parte el por qué en 2002 Alianza Summa registró una **pérdida neta por diferencia en cambio de 27 millones de dólares**.

Por toda esta incremental situación de deterioro interno y externo, las empresas que integraban la Alianza Summa dejaron de ser viables. Así fue como los representantes de los fideicomisos Avianca-Aces Lloyds Trust 1 y Avianca-Aces Lloyds Trust 2, dijeron que tenían instrucciones precisas para liquidar la empresa y por eso, con el 99,7 por ciento de la votación, la proposición fue aprobada.

Fuentes: *Revista Semana*: junio 18 de 2001; Edición: 100; Fecha: 2001-08-04 Sección: Confidenciales; *El Tiempo*. Edición: 998; Fecha: 2001-06-15; Sección: Nación; Edición: 1005 Fecha: 2001-08-04; Sección: Confidenciales. Edición: 1095 Fecha: 2003-04-23; Sección: Especiales. *Archivos Aerocivil y Superintendencia de Sociedades*.

Práctica:

Desarrolle el estudio de caso, atendiendo a su objetivo y dé respuesta a los siguientes interrogantes:

- 1 *¿Qué hicieron Posada y las directivas de la Alianza Summa?*
- 2 *¿Qué debieron hacer?*
- 3 *¿Qué harán?*
- 4 *¿Usted qué habría hecho?*
- 5 *¿Qué debería haberse hecho?*

RESUMEN

Técnicamente los elementos direccionadores de una organización son su declaración de misión y visión, sus políticas, objetivos, metas y estrategias.

La **misión** de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. Es en sí, una declaración de la razón de ser. Para contestar la pregunta sobre cuál es el negocio, un enunciado claro de la Misión resulta esencial. La Misión implica por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen las necesidades depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético. La **visión** se ha referido generalmente a la percepción clara de un futuro deseable, un ideal o un sueño de gran alcance. Las **políticas** orientan el logro de objetivos y metas; permiten saber a cada uno de la organización lo que se espera de ellos, mejorando la ejecución de la estrategia corporativa. Dan la base para la coordinación entre áreas o equipos de trabajo y ayudan a seleccionar. Los **objetivos** son los resultados que una organización proyecta lograr mediante el desarrollo de su misión social. Las **metas** son puntos de referencia a alcanzar en el corto plazo, para evaluar los resultados en el mediano y largo plazo.

La evaluación de la gerencia general permite establecer, entre otros factores, cómo es la estructura de la toma de decisiones, si es funcional o no, cuál es el estilo de dirección y los tipos de planes que se conciben en la empresa.

Las estrategias, son entendidas desde dos acepciones: como sinónimo de importante en respuesta a la pregunta ¿qué hacer? y como estudio de la viabilidad del curso de la acción en respuesta al interrogante ¿cómo hacer? Las estrategias genéricas de acuerdo con Michael Porter son tres: de diferenciación, de liderazgo en costos y de enfoque o segmentación. Las estrategias singulares son tres: de **integración** (integración hacia adelante, hacia atrás, horizontal y vertical, permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores o a la competencia respectivamente. Se aplican por tanto a lo largo de la cadena productiva); **intensivas** (penetración en el mercado, desarrollo del mercado, y desarrollo del producto se conocen con el nombre de estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva); de **diversificación** (consisten en ampliar las actividades o negocios). Se conocen tres clases de estrategias de diversificación: diversificación concéntrica, horizontal y en conglomerado).

Las llamadas estrategias **defensivas** en este libro son entendidas como **contraestrategias**, es decir como las acciones a emprender frente a estrategias fallidas. Comprenden las acciones de empresas de riesgo compartido (*join venture*), encogimiento, desinversión, liquidación.

La **conveniencia o no de adoptar** una estrategia, puede ser evaluada a través de tres criterios generales: conveniencia, factibilidad y aceptabilidad.

La **evaluación** de una estrategia debe analizar tres tipos de efectos: el efecto sobre la capacidad de acción y motivaciones del competidor en el **momento previo** a la acción; el efecto o resultado de la acción misma, y, el efecto **posterior** sobre la capacidad y motivaciones del competidor.

EVALUACIÓN Y MONITOREO FINANCIERO

OBJETIVO

- Describir la evolución de los modelos de interpretación y análisis financiero, desde la contabilidad financiera hasta la consideración del papel de los activos intangibles en la organización.

NOTAS TÉCNICAS

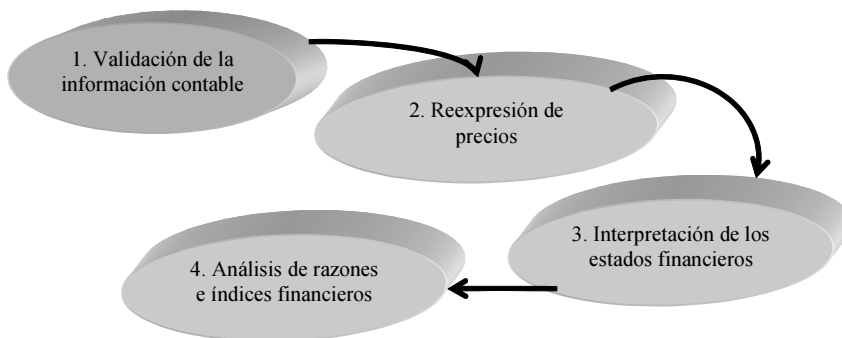
- En adelante se presentan los modelos, herramientas e indicadores frecuentemente usados. Recuerde que la selección de cualquiera de ellos depende del sector, tipo de organización y objetivos perseguidos con la evaluación diagnóstica.
- Del mismo modo tenga en cuenta que, de acuerdo con lo que se estudió en el capítulo de Indicadores de Gestión, hay un grupo de indicadores necesarios y suficientes para medir la evolución de la estrategia y del desempeño de la organización. La razón para que aquí presentemos todo tipo de indicadores tiene que ver con la necesidad de dar la mayor cobertura posible a las variables y fuentes de reflexión sobre el accionar de una empresa. Por lo tanto, de ningún modo resulta indispensable u obligatorio hacer uso de todos los indicadores.
- Por último recuerde que, en adelante, usted realizará análisis por funciones cruzadas, lo que significa que en cada perspectiva (a excepción de la financiera) usted debe identificar los indicadores e inductores clave para evaluar el desempeño de su organización

7.1 EL MODELO TRADICIONAL DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA

El diagnóstico financiero tradicional consiste en analizar el manejo de los recursos de inversión en capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas, al igual que las operaciones realizadas durante un período y las posibilidades y necesidades de financiamiento para el o los períodos subsiguientes.

El proceso de análisis financiero, se efectúa generalmente haciendo el recorrido que se observa en la figura 7.1. Estudiemos cada uno de ellos.

Figura 7.1 Trayectoria del análisis financiero



Validez de la información contable

El analista debe observar en qué grado se ajustan los datos a las normas y principios de contabilidad aceptados en su país, constatando cada cuenta del Balance General y del Estado de Resultados con el Plan Único de Cuentas (PUC). La auditoría financiera debe ser realizada por un experto en el tema y los estados financieros deben ser firmados por un contador público titulado, quien es en algunos países, el encargado de certificar su confiabilidad.

Reexpresión de precios

Existen dos fuerza externas que hacen crecer un activo: El crecimiento inducido por las decisiones de la gerencia y otra fuerza inercial que corresponde a la inflación, la cual está presente en los precios.

Las fuerzas alternas se pueden comparar en el ejemplo de un atleta en una banda transportadora: si el atleta no hace algún esfuerzo siempre llegará a la meta

por efecto inercial de la banda, pero si hace gestión tiene que superar la fuerza de la banda para mostrar resultados. Así mismo ocurre con las empresas: un incremento actual de las ventas en un 7% mostraría un incremento inercial por efecto de la inflación, pero no que hubo gestión alguna.

El proceso de actualizar los estados financieros a **precios constantes o reales**, consiste en tomar tanto de las cuentas monetarias y no monetarias del activo y del pasivo y aplicarles los ajustes correspondientes al comportamiento de los índices de precios al por menor, dependiendo del sector en que se encuentre, tales como tasas de interés, indicadores de la propiedad lonja raíz, de la variación en los precios de la maquinaria, de los vehículos la tasa de oportunidad de los asociados con respecto al patrimonio, con el fin de determinar la utilidad o pérdida por la reexpresión de los estados financieros, que se conjugaría en el estado de resultados. Los datos deben ser comparados con respecto a un año base, con el fin de que capturen los ajustes del valor de los bienes y servicios en el tiempo. Hablamos entonces de **precios corrientes o precios nominales** con respecto a los estados financieros que son expresados a costos históricos.

Es muy frecuente encontrar que los estados financieros se multiplican por un sólo valor (en nuestro país, se toma el Índice de Precios al consumidor-IPC¹), sin tener en cuenta que existen muchas canastas entre los activos y pasivos. Por eso se recomienda que el analista financiero formule un criterio sobre los indicadores que utilizará para cada una de las cuentas. Como el método es extracontable, la utilidad o pérdida por reexpresión a precios constantes se determina por la diferencia entre los activos y pasivos reexpresados, llevándose la diferencia como un ajuste al estado de resultados.

1 IPC: Es construido por el Departamento Nacional de Estadística (DANE), como producto resultante de una investigación estadística de carácter estratégico, que permite medir la variación por centual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores en Nuestro país. El IPC resulta importante para todos los que ganan y gastan dinero, por que cuando los precios aumentan, el poder de compra del peso colombiano cae. Y, cuando los precios caen el poder de compra del peso se incrementa. Para entender mejor la naturaleza del IPC, se debe pensar en el índice, como una medida del porcentaje de cambio a través del tiempo del costo promedio de una gran canasta de bienes y servicios comprados por los hogares, manteniendo constante la calidad y la cantidad de los bienes. La evolución de los precios de la gran canasta de bienes y servicios, y su comparación a través del tiempo, se hace posible manteniendo constantes la calidad y la cantidad de los mismos, relacionándolos con la calidad y cantidad de los mismos bienes y servicios comprados por los consumidores en un año en particular. Entonces, si la calidad y la cantidad permanece sin cambios, el índice refleja un movimiento puro de precios (DANE, 2003).

Ejemplo 1

El precio nominal o corriente de un par de zapatos en el año 1 era de alrededor \$20.000, de \$60.000 en el año 2 y para el año 3 de \$120.000. Éstos son los precios que habríamos visto en los almacenes en esos años. El precio real de un bien (denominado también precios en unidades monetarias constantes) es el precio en relación con un indicador agregado de precios, en este caso, el Índice de Precios al Consumidor - IPC.

¿Eran más caros los zapatos en el año 1 que en el año 3 una vez tenida en cuenta la inflación²? Para averiguarlo, se calcula el precio de los zapatos tomando el año 2 como año base o corriente, de acuerdo con los datos que se registran en la siguiente tabla:

El IPC para el año 1 fue de 0,32; para el año 2, en el ejemplo tomado como año base, es igual a 100 por definición. Para el año 3 fue de 0,70. Por lo tanto, el precio real de los zapatos expresado en pesos del año 2 es:

Cálculo del valor de la producción de zapatos a precios del año 2

	Precio nominal (1)	IPC (2)	Precio Real (1/2)
Año 1	20.000	0,32	62.500
Año 2	60.000	1	60.000
Año 3	80.000	1,07	74.766

También se puede utilizar la fórmula:

$$\text{Precio Real}_{\text{año 1}} = \frac{\text{IPC}_{\text{año 2}} \times \text{PRECIO NOMINAL}_{\text{año 1}}}{\text{IPC}_{\text{año 1}}} = 1/0,32 * \$20000 = \$62.500$$

$$\text{Precio Real}_{\text{año 2}} = \frac{\text{IPC}_{\text{año 2}} \times \text{PRECIO NOMINAL}_{\text{año 2}}}{\text{IPC}_{\text{año 2}}} = 1/1 * \$60000 = \$60.000$$

$$\text{Precio Real}_{\text{año 3}} = \frac{\text{IPC}_{\text{año 2}} \times \text{PRECIO NOMINAL}_{\text{año 3}}}{\text{IPC}_{\text{año 3}}} = 1/1,07 * \$80000 = \$74.766$$

2 Inflación: se entiende como el crecimiento generalizado y constante de los precios de todos los bienes que se tranzan en una economía. Uno de los indicadores de la inflación de un país, es el índice de precios al consumidor. Deflación: se entiende como el decrecimiento generalizado y constante de los precios de todos los bienes que se tranzan en una economía. Por ello una variación negativa en el IPC, el indicador por defecto de la inflación de una economía, no debe ser asumido como deflación (DANE, 2003)

O también se puede deflactar³ así:
$$\frac{\text{Precio Nominal}_{\text{año 3}}}{\text{IPC}_{\text{año 3}}} = \frac{\$80.000}{1,07} = \$74.766$$

El deflactor también se puede hallar dividiendo el precio nominal por el precio real. En el ejemplo: $\$80.000 / 74.766 = 1,07$

El resultado anterior indica que en términos reales el precio de los zapatos bajó siendo menor en el año 3 que su precio nominal. En otras palabras, mientras que el precio nominal de los zapatos subió entre el año 1 y el año 3 un 300%, el IPC bajó un 78.4% por lo que el precio de los zapatos bajó en relación con la inflación.

7.1.1 INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros se dividen en estados básicos y de propósito general, cuya única diferencia radica en que los de propósito general incluye además los estados financieros consolidados:

- El Balance general
- El Estado de resultados
- El estado de cambios en el patrimonio
- El Estado de cambios en la situación financiera
- El estado de flujo de efectivo

Balance General (BG)

Refleja la situación financiera de la empresa en un momento determinado. Desde el BG puede realizarse:

- El análisis de la decisiones de inversión en activos y su forma de financiamiento:

Las decisiones de inversión en activos (capital de trabajo, inversiones fijas y diferidas) y su forma de financiamiento (constitución de pasivos de corto y largo plazo, fuentes internas de emisión de cuotas, partes o acciones de capital, o financiamiento mediante la generación de fondos en las operaciones), pueden considerarse en general acertadas cuando:

- Los activos corrientes están financiados por pasivos corrientes.
- Los activos fijos están respaldados con los pasivos largo plazo y patrimonio.

3 Deflactar: Convertir las variables nominales en reales. Se realiza dividiendo las variables nominales por un índice de precios.

Cuando esto no sucede así se presentan los primeros síntomas de iliquidez. Los activos deben tener la capacidad de producir beneficios, para compensar los costos naturales del producto o servicio y las fuentes de financiamiento. Así, si la capacidad generadora de los activos es menor que el costo promedio de capital, la empresa puede considerarse en bancarrota. En sentido contrario: si tiene la capacidad suficiente para el cubrimiento del costo y un remanente para los beneficios sociales y capitalización, la empresa va en crecimiento sostenido. En la medida en que los activos sean rentables, así mismo se pueden cubrir las exigencias de los pasivos.

- Análisis del retorno de los activos: tema que se desarrolla más adelante.

Estado de resultados

Está compuesto por dos elementos: las operaciones del objeto social de la empresa y los ingresos no operacionales o rendimientos en actividades que no son del objeto propiamente dicho y los costos de los fondos provistos por terceros, para dar como resultado final la utilidad de la empresa.

En una empresa de producción el factor importante de generación interna de fondos, son los activos fijos, en tanto que los activos efectivos, inversiones, gastos pagados por anticipado y otros activos son improductivos cuando no están comprometidos en la producción directa de la venta.

En el pasivo aparecen las fuentes de financiamiento que demanda costos, tanto los pasivos externos como los internos, de allí que se debe guardar una justa proporción entre lo que se produce y lo que se paga.

El crecimiento en ventas debe analizarse con atención especial, porque este elemento influye en toda la estructura, exigiendo mayores recursos en inventarios, cartera y estructura física, que deben ser financiados con recursos del corto o largo plazo, tal como se expone en el análisis vertical.

El análisis también se debe concentrar en las cuentas más representativas de ingresos y egresos. De ser posible se deben enfrentar aquellas que están correlacionadas: por ejemplo, por cada peso de sueldos cuántos pesos en ventas se colocan en el mercado; otro en la parte no operativa, sería hallar la rentabilidad de las inversiones y compararlas con las que producen las operaciones corrientes de la empresa. Se debe observar la relación que existe entre los gastos de operación y el costo con relación al desempeño en ventas y utilidades.

La distribución de excedentes o utilidades se encuentra en el proyecto de distribución de utilidades en calidad de reserva legal, reservas ocasionales y los dividen-

dos. Una recomendación técnica para el proyecto de distribución de utilidades en dividendos es distribuirlos por su valor intrínseco y no por su valor nominal ya que:

- Por el valor nominal, los perdedores son los accionistas minoritarios, porque de inmediato el valor intrínseco se disminuye porque entrar a competir una cantidad de acciones que no tienen respaldo en el superávit.
- En el año inmediatamente siguiente entran a competir por un dividendo, una cantidad de acciones mayor.
- El capital no se agota en poco tiempo.
- La democracia participativa se siente en la empresa.

Estado de cambios en el patrimonio

Muestra las decisiones que los accionistas o socios han tomado en asamblea general o junta de socios, con respecto al manejo general del ingreso neto, del desempeño y las proyecciones que le han impreso para lograr los objetivos. Algunas de las decisiones más importantes tomadas en el ejercicio anterior son:

- La política de la distribución de dividendos o participaciones que decidió la asamblea y la forma de pago en efectivo o en acciones.
- La política de capitalización mediante la emisión de acciones, cuotas o partes de interés social para el financiamiento de sus operaciones.
- La política de valorización de los activos por estudios representativos.
- La fuente más importante de financiamiento obtenida a partir de las utilidades del período contable, por la generación interna de fondos que provee.
- Los proyectos de inversión de las áreas funcionales.
- El pago de bonos convertibles en acciones.
- Reversión de las reservas a utilidades disponibles por haber cumplido su objetivo.

Estado de cambios en la situación financiera

Muestra las principales decisiones de gerencia en el período que termina e informa a la administración de dónde provienen los recursos y en dónde se utilizaron.

Decisiones con los activos:

- Desinversión en activos no corrientes, para invertir en activos corrientes.
- Cambios de inversión.
- Venta de activos, propiedad, planta y equipos.
- Restringir la cartera.
- Invertir en inventarios de acuerdo a los volúmenes de la demanda en ventas,
- Ampliación de la planta.

Decisiones con los pasivos:

- Financiamiento mediante créditos bancarios o hipotecarios.
- Financiamiento mediante proveedores, pasivos laborales, etc.
- Emisión de acciones, cuotas o partes de interés.
- Uso de efectivo en el pago de dividendos y obligaciones corrientes.
- Uso de obligaciones financieras a largo plazo.
- Descapitalización de la empresa mediante reembolso de capital.

Debilidades en el manejo administrativo de los recursos pueden ser: el crecimiento desmedido en las cuentas por cobrar o el crecimiento de los inventarios.

Estado de Flujo de efectivo

Medida del flujo de liquidez y de la salud financiera de una compañía. Igual a ingresos de efectivo menos pagos de efectivo en un período de tiempo dado; o equivalente al beneficio neto más las cantidades cargadas a capital pagado para la depreciación y amortización, entre otros.

El método descontado del análisis del flujo de liquidez consiste en evaluar una inversión estimando los flujos de liquidez futuros y tomando en consideración el valor del dinero en el tiempo.

7.1.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Herramienta que da sentido a los datos sobre la base de un proceso comparativo, en el momento en que se realiza. Sirve como base para la planeación, el control y el monitoreo financiero en la toma de decisiones.

Análisis vertical

Técnica que establece la relación existente entre las cuentas que componen un estado financiero del mismo período y una cifra base. Ayuda a juzgar la magnitud de los componentes determinando la importancia relativa de los mismos.

Análisis horizontal

Técnica que envuelve el uso de los estados financieros de dos o más períodos y proporciona indicadores de los cambios en cada cuenta a través del tiempo, permitiendo el reconocimiento de la mejora o deterioro en la situación de la empresa.

Razones que miden la rentabilidad para los accionistas

En la Tabla 7.1 se encuentran las principales razones que miden la rentabilidad para el accionista. No sobra insistir en la necesidad de analizar la rentabilidad de la organización, no sólo desde el análisis horizontal o histórico, sino en relación con las otras empresas similares dentro del sector.

Tabla 7.1 Razones de Rentabilidad para los accionistas

Razón	Medición
Retornos sobre el capital empleado (<i>Returns on Capital Employed-ROCE</i>)	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{Total activos - pasivos corrientes}}$
Retornos sobre la equidad (<i>Returns on equity-ROE</i>)	= Utilidad del ejercicio después de impuestos / valor contable (en libros)
Retornos sobre la inversión (<i>Return on investment - ROI</i>)	Utilidades / Inversión
Ingreso residual (<i>Residual Income - RI</i>)	Ingresos – (Tasa de rendimiento requerido * Inversión)
<p>Valor Económico Agregado (<i>Economic Value Added - EVA</i>)</p> <p>Mide la gestión de la administración en términos de la rentabilidad del capital invertido. Si la empresa crea valor se supone que el EVA debe ser superior a cero considerando el costo ponderado del capital.</p>	<p>= Ingreso operacional después de impuestos – [promedio ponderado de costo de capital x (total de activos – deudas corrientes)]</p> <p>Promedio ponderado de costo de capital = % de costo de financiamiento ajustado por la tasa contributiva.</p> <p>= [[tasa de interés x (1-tasa contributiva) x valor en el mercado deuda] + (costo de capital de patrimonio x valor en el mercado del patrimonio)]? (valor en el mercado de la deuda + valor en el mercado del patrimonio)</p> <p>En otros términos: = (ROE – Costo de capital) * Capital</p> <p>o también: = (ROI – Costo de capital) * Capital empleado</p>
Retornos sobre las ventas (<i>Return on Sales - ROS</i>)	= Ingreso operacional / ventas
Razón de Precio de ganancia	= $\frac{\text{Precio en el mercado por acción}}{\text{Ganancia por acción}}$
Rendimiento de utilidades	$\frac{\text{Utilidad por acción}}{\text{Precio en el mercado por acción}}$
Utilidad por acción-UPA	= $\frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Valor de acciones en circulación}}$

Miremos un poco más de cerca estos indicadores:

- ***Retornos sobre el capital empleado-ROCE***

ROCE es una medida de los retornos del capital, calculado como utilidades antes de impuestos e intereses, dividido por la diferencia entre total de activos y los pasivos corrientes. La tasa resultante representa la eficiencia del uso del capital para generar valor.

Así, el **capital empleado** (CE) son los activos fijos más los activos corrientes menos los pasivos:

$$\text{CE} = (\text{Activos Fijos} + \text{Activos Corrientes}) - \text{Pasivos Corrientes}$$

El capital empleado es el valor de los activos que contribuye a la capacidad de crear valor en una compañía para generar ingresos.

- ***Retornos sobre la equidad-ROE***

Es una medida de cómo una compañía utilizó ganancias reinvertidas para generar ganancias adicionales. Igual a la utilidad del ejercicio después de impuestos dividida por el valor contable, expresado como porcentaje. Se utiliza como indicación general de la eficiencia de la

compañía; es decir cuántos beneficios puede generar dado los recursos proporcionados por sus inversionistas. Los accionistas buscan generalmente a compañías con retornos sobre equidad altos.

- ***Retorno sobre activos - ROA***

Una herramienta para diagnosticar la rentabilidad y la eficiencia en los negocios, es el retorno sobre activos conocida como ROA, por su sigla en inglés *Return on Assets*.

El ROA es una medida de la eficiencia operacional en la utilización de los activos de una empresa. Su calculo más simple es:

$$\text{ROA} = \text{Utilidad} / \text{Activos.}$$

Un enfoque evolucionado del ROA propone medir el retorno sobre los activos independiente del costo de mantenerlos, como una medida de productividad pura en la utilización de recursos, sin tener en cuenta el costo de los pasivos y el patrimonio para mantener dicha inversión.

Para ajustar la fórmula inicial se debe reexpresar la utilidad como **utilidad neta operacional** (UNO). La UNO se puede calcular en forma simplificada, sumándole a la utilidad neta final los gastos financieros y el efecto de éstos sobre los impuestos.

$$\text{UNO} = \text{Utilidad neta final (UNF)} + \text{Gastos financieros (GF)} * (1 - \text{Tasa de Impuestos (TI)})$$

Otro ajuste conveniente, originado en la diferente dinámica de las cuentas del balance y del estado de resultados, es el no usar en la fórmula el activo final sino el activo promedio durante el año. Finalmente la fórmula del ROA que se propone es:

$$\text{ROA} = \frac{[\text{UNF} + \text{GF} * (1 - \text{TI})]}{[(\text{Activo inicial} + \text{Activo final}) / 2]}$$

El ROA se puede descomponer en dos elementos básicos: margen sobre ventas y rotación de activos. Algebraicamente se puede mostrar esta descomposición así:

$$\text{ROA} = \frac{\text{UNO}}{\text{ACT. Prom}}$$

Multiplicando arriba y abajo por ventas se obtiene

$$\text{ROA} = \frac{\text{UNO} * \text{Ventas}}{\text{Act. Prom.} * \text{Ventas}}$$

Al reexpresar la fórmula se llega a:

$$\text{ROA} \frac{\text{UNO}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Act. prom.}}$$

$$\text{ROA} = \text{Margen operacional} * \text{Rotación de activos}$$

Cada componente del ROA juega un papel muy particular. El **margen operacional** mide la habilidad de la empresa para generar utilidad operacional dado un nivel de ventas: cuanto se gana operacionalmente por cada peso vendido. La **rotación de activos** se puede ver bajo dos ópticas: la habilidad para generar ventas dada una inversión en activos o la necesidad de una inversión en activos con el fin de obtener un nivel de ventas. Sin entrar en la discusión de cuál óptica define mejor

la situación de un sector en particular, se puede concluir que la rotación de activos es una medida de la eficiencia en la utilización de los activos, que también depende del tipo de bien, si es de consumo masivo (bajo precio, alta rotación), de consumo intermedio o de consumo selectivo (alto precio, baja rotación). Las dos fuerzas del ROA deben ser gerenciadas de forma sincrónica. Nada se gana, bajo el análisis del ROA, con mejorar la rentabilidad operacional si se sacrifica la eficiencia en el manejo de los activos. De igual forma, una mayor eficiencia en el nivel de activos no se ve reflejada en un mejor ROA si se deteriora la rentabilidad del negocio.

En la tabla siguiente se puede apreciar la composición del ROA para varias empresas de un mismo sector.

Empresa	ROA	Rotación de activos	Margen operacional
J	4.00%	3.45 veces	1.16%
B	2.08%	0.61 veces	3.41%
M	2.15%	2.98 veces	0.72%
A	6.51%	2.06 veces	3.16%

Cada ROA tiene una descomposición particular, cuyo análisis determina la primera aproximación a una estrategia para incrementarlo. La empresa J con un 4% de ROA (la media del sector) tiene una rotación de activos alta pero un margen operacional bajo. La empresa B se comporta en forma contraria, baja rotación y alto margen. La estrategia para incrementar la productividad de las empresas puede ir en diferentes direcciones de acuerdo con sus posibilidades; algunas se deben concentrar en mejorar el margen operacional (M o J), otras la rotación de activos (B) y otras en mejorar ambos índices. El margen operacional y la rotación de activos no son independientes, todo lo contrario, son interdependientes. Para incrementar el margen operacional es necesario hacer inversiones con el objeto de apalancar el negocio operativamente.

El apalancamiento operacional (cambio de costos variables por costos fijos) es una excelente estrategia, siempre y cuando se den algunas condiciones de mercado y económicas, tales como crecimiento constante y sostenido de la demanda, costo del dinero moderado, etc. Los costos fijos van asociados a un mayor nivel de inversión en activos.

Las condiciones actuales de nuestra economía hacen pensar que el nivel de activos que hoy se maneja en el sector real no es el mejor. La rotación de activos agregada, es demasiado baja. Somos un país ineficiente en el manejo de la inversión y la capacidad productiva disponible. El problema es mucho más profundo

cuando este nivel de activos improductivos debe ser financiado con fuentes indexadas a altas tasas de interés.

Para mejorar la productividad de los recursos se debe comenzar con las respuestas a varias preguntas:

- ¿Son todos los activos generadores de un nivel de utilidad mínimo aceptable?
- ¿Por qué es tan baja la rotación de los activos?
- ¿Son los activos utilizados eficientemente?
- ¿La capacidad de producción es la adecuada?
- ¿Son los gastos de administración y ventas los correctos?
- ¿El portafolio de clientes y de productos está adecuadamente balanceado?

La respuesta a estos interrogantes no es fácil de obtener con la información contable que hoy se obtiene. La medición desagregada de índices operativos y financieros (por producto, línea, cliente, sucursal, etc.) se hace necesaria y para esto se debe contar con nuevas herramientas. Dentro de éstas se destacan los costos y la gerencia basada en actividades (*Activity Based Cost-ABC* y *Activity Based Management –ABM*, respectivamente).

El ROA no es una herramienta de análisis exclusivamente, su uso en la planeación tiene varios matices: medir el impacto de inversiones futuras, saborear los resultados de una política de racionalización y reducción de costos, seguimiento y evaluación de decisiones operativas, conocer las limitaciones y las oportunidades a nivel operativo y financiero, explorar alternativas de crecimiento y como financiarlas, en fin, preparar la organización hacia la gerencia del valor.

• **Rendimientos sobre la inversión-ROI**

Es un indicador que apela al interés de los usuarios por integrar todos los ingredientes de la rentabilidad, ingresos, gastos e inversión en un sólo análisis. Puede compararse con el rendimiento de otras oportunidades dentro o afuera de la empresa. Es esencial que el usuario examine los resultados con cautela y en conjunto con otros indicadores. Este análisis apunta hacia cómo la gerencia puede obtener mejores resultados si reduce su inversión en activos. Con frecuencia la gerencia dirige todos sus esfuerzos a lograr mayores ingresos o reducir costos. Presta poca atención a la posibilidad de mejorar los resultados del ROI con la reducción de la base de inversión en activos: disminuyendo balances de efectivo ociosos, manejando decisiones de crédito de forma juiciosa, identificando niveles de inventario adecuados, invirtiendo en activos de larga duración con cautela.

Algunas empresas enfatizan el indicador del ingreso residual, RI, porque le permite a la gerencia concentrarse en una meta: maximizar una cantidad absoluta

de ingreso residual. Mientras la unidad genere ganancias en exceso del rendimiento requerido sobre las inversiones, debe seguir expandiendo sus operaciones. Cuando se compara el objetivo de maximizar el ROI con el objetivo de maximizar el RI se descubre el peligro potencial de inducir a los gerentes de unidades altamente rentables a no invertir en proyectos que deben ser aceptados.

Ejemplo⁴

Rubro	Valor
Ingresos	\$600,000
Gastos	(480,000)
Ingreso operacional	\$120,000
Activos corrientes	\$200,000
Total de activos	\$500,000
Activos de larga duración	\$300,000
Deudas corrientes	\$25,000
Deudas a largo plazo	\$375,000 al 10% de interés
Patrimonio de los dueños	\$100,000 (Total activos – total deudas)
Tasa de rendimiento requerido	12%
Tasa de contribuciones sobre ingreso	30%

ROI: Si se usa el ingreso operacional para calcular el ROI = Ingreso operacional/Inversión

$$\$120,000/\$500,000 = 24\%$$

RI: Ingreso operacional – (rendimiento requerido sobre la inversión x inversión)

$$= \$120,000 - (\$500,000 \times 12\%) = \$60,000$$

Propuesta de proyecto de inversión en activos de larga duración:

costo de \$200,000

4 Tomado de: Huertas, Y. *Métricas del desempeño. ¿Indicadores del potencial de éxito de la Organización?*, Universidad de Puerto Rico.

Aumento pronosticado en el ingreso operacional como resultado de la inversión: \$35,000

ROI antes del proyecto: $\$120,000 \div \$500,000 = 24\%$

ROI después del proyecto:

$(\$120,000 + \$35,000) \div (\$500,000 + \$200,000) = 22.1\%$

RI antes del proyecto: $\$120,000 - (\$500,000 \times 12\%) = \$60,000$

RI después del proyecto: $(\$120,000 + \$35,000) - (\$700,000 \times 12\%) = \$71,000$

- ***Evaluación del valor económico agregado o EVA***

Es un indicador específico de ingreso residual que muchas empresas utilizan hoy día para medir el desempeño. Toma en cuenta el ingreso operacional después de contribuciones sobre ingreso y le resta el costo de capital promedio ajustado por la contribución sobre ingresos, el cual se multiplica por el total de activos menos las deudas corrientes.

Por simplicidad, presuma que en el ejemplo discutido anteriormente el valor en el mercado de la deuda a largo plazo es igual al valor en los libros, o sea, \$375,000. Presuma que el patrimonio de los dueños que tiene un valor en los libros de \$100,000, también tiene un valor en el mercado de \$375,000. El lector debe recordar que los activos de la empresa tradicionalmente se valoran al costo histórico. Por lo tanto el valor reflejado en los libros está, usualmente, por debajo de su valor real. El costo de financiar deuda (intereses) es deducible como gasto, lo que requiere que el costo de interés se ajuste para reflejar el impacto de las contribuciones sobre ingreso. Como el costo del capital de los dueños (las utilidades distribuidas) NO es deducible como gasto, este NO se ajusta. El costo del capital de patrimonio es igual al costo de oportunidad para el inversionista en otra inversión de riesgo similar.

A continuación se usa la información del ejemplo anterior para ilustrar el cálculo del costo promedio de capital:

Tasa de interés: 10%

Tasa de contribuciones sobre ingreso: 30%

Costo ajustado de financiar deuda: $10\% \times (1 - \text{tasa de contribución}) = 10\% \times (1 - 30\%) = 10\%(70\%) = 7\%$

Costo de oportunidad en inversiones de capital con riesgo similar: 14%

Con esta información se calcula el **costo promedio de capital** así:

Fórmula

[[tasa de interés x (1-tasa contributiva) x valor en el mercado deuda] + (costo de capital de patrimonio x valor en el mercado del patrimonio)] / (valor en el mercado de la deuda + valor en el mercado del patrimonio)

$$[(7\% \times \$375,000) + (14\% \times \$375,000)] / (\$375,000 + \$375,000) =$$

$$(\$26,250 + \$52,500) / (\$375,000 + \$375,000) = \$78,750 / \$750,000 = 10.5\%$$

Ahora tiene la información necesaria para calcular el (EVA) **valor económico agregado**:

Fórmula

Ingreso operacional después de impuestos – [promedio ponderado de costo de capital x (total de activos – deudas corrientes)]

$$[\$120,000 \times (1 - 30\%)] - [10.5\% \times (\$500,000 - \$25,000)] =$$

$$\$84,000 - \$49,875 = \$34,125$$

¿Cuándo se crea valor según esta fórmula? Solamente cuando el ingreso operacional ajustado por la contribución sobre ingreso excede el costo de invertir en capital. Para mejorar el **valor económico agregado** los gerentes deben ganar más ingreso operacional ajustado pero con el mismo capital, o sea, deben usar menos capital para generar el mismo ingreso operacional o deben invertir en proyectos de capital de alto rendimiento.

- **Retornos sobre ventas- ROS**

El indicador de razón de ganancia sobre ventas, es otro componente de la evaluación del desempeño de la empresa. En mercados donde el potencial de crecimiento de ingresos por ventas es limitado y donde los niveles de inversión son fijos, la razón de ganancia sobre ventas es un indicador crítico para que la evaluación de la empresa sea confiable.

Parece lógico el plantear unos indicadores financieros en términos de crecimiento de ventas de nuevos servicios, clientes o productos si la organización se encuentra en la etapa de crecimiento acelerado. En cuanto a las empresas que se encuentran en la etapa de crecimiento con alta rentabilidad probablemente deben usar indicadores que determinen una relación entre los niveles de ingreso con el

nivel de capital invertido: Ej. ROI, EVA. Las empresas que se encuentran en etapa de madurez no requieren altos niveles de inversión. Su meta principal es maximizar flujos de efectivo que resulten de las inversiones hechas en el pasado.

Tabla 7.1.1 Otras razones de rentabilidad

Nombre	Clase	Fórmula
<p>Razones de rentabilidad</p> <p>Reflejan el resultado de las políticas y decisiones orientadas hacia la obtención de recursos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Margen de utilidad bruta: indica en términos porcentuales las ganancias que quedan para los socios por cada peso de ventas 2. Potencial de utilidad: evalúa el poder de los recursos de operación para generar utilidades. 3. Rentabilidad de la inversión: mide la tasa de utilidad una vez descontados todos los intereses e impuestos de la inversión de los socios o accionistas. 4. Rendimiento de capital social. 5. Relación costo de ventas. 6. Relación gastos de operación 7. Factor de utilidad real 8. Factor de utilidad presupuestada 9. Eficiencia general de la operación 10. Rendimiento de la inversión total 	$= \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$ $= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$ $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital contable}}$ $= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$ $= \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$ $= \frac{\text{Gastos de operación}}{\text{Ventas netas}}$ $= \frac{\text{Utilidad real}}{\text{Costos y gastos reales}}$ $= \frac{\text{Utilidad presupuestada}}{\text{Costos y gastos presupuestados}}$ $= \frac{\text{Factor de utilidad real}}{\text{Factor de utilidad presupuestada}}$ $= \frac{\text{Utilidad real}}{\text{Promedio del activo total durante el período}}$

Otras razones financieras (liquidez, actividad, endeudamiento y flujo de efectivo)

En las tablas siguientes se presentan en su orden las razones de liquidez, actividad, endeudamiento y de flujo de efectivo. Se ha procurado una presentación que incluya una breve definición y las formas de medición.

Tabla 7.2 Otras razones financieras

Nombre	Clase	Fórmula
<p>Razones de actividad</p> <p>Reflejan el grado de efectividad en el empleo de los recursos totales de la empresa. Dichas razones presumen la existencia del equilibrio apropiado entre las ventas y las diferentes cuentas que componen el activo, midiendo las veces que ha rotado un activo para generar estas ventas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación del activo corriente: mide la efectividad para utilizar los activos más líquidos generando producción. 2. Período promedio de cobro: cantidad promedio de días que espera la organización para recibir el efectivo después de realizar una venta a crédito. 3. Período promedio de pago: número de días promedio que la empresa tarda en pagar las cuentas a los proveedores. 4. Rotación de inventarios: indica la frecuencia con la que se venden los inventarios durante el período de operación. Las ventas netas producen un margen comercial no registrados en los inventarios que son llevados al costo, por eso la comparación se hace con el costo de ventas y no con las ventas netas. 5. Rotación de activo fijo: determina si se está produciendo un volumen suficiente de negocios para el nivel de inversión que se tiene en activos de capital. 	$= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo corriente}}$ $= \frac{\text{Ventas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas a crédito anuales}}$ $= \frac{\text{Cuentas por pagar} \times 360}{\text{Compras}}$ $= \frac{\text{Costo de ventas}}{(\text{Pasivo corriente} - \text{inv final})/2}$ $= \frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Activos fijos}}$

Nombre	Clase	Fórmula
<p>Razones de liquidez</p> <p>Capacidad que tiene la empresa para convertir sus activos en dinero (el más líquido de los activos) y depende del tiempo requerido para la realización de esos activos y la certidumbre del precio de dicha realización. Son el medio de apreciar la capacidad de las empresas para cubrir sus obligaciones a corto plazo, relacionando la cantidad de dinero y otros activos corrientes con los pasivos corrientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital de trabajo 2. Razón corriente o solvencia: medida que indica la posibilidad de cumplir los compromisos actuales. 3. Razón ácida: medida de la capacidad para salvar las deudas inmediatas, sin tener que recurrir a la venta de los inventarios. 4. Movilidad del activo corriente 	$= \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$ $= \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$ $= \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$ $= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Capital contable}}$
<p>Razones de endeudamiento</p> <p>Miden las contribuciones de los socios o accionistas comparándolas con el crédito utilizado para la financiación de los activos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razón de la deuda: mide la proporción de dinero de terceros con respecto a los derechos en el activo. Las empresas utilizan la deuda para elevar las tasas de utilidad del capital contable con relación a las utilidades disponibles. 2. Cobertura de interés: muestra hasta qué punto se pueden reducir las ganancias de modo que se sigan cubriendo los cargos por intereses fijos. 3. Valor neto a activos fijos: Muestra qué parte del capital total empleado ha sido financiado por los accionistas. 4. Apalancamiento 5. Dependencia bancaria 6. Grado de autofinanciamiento: 	$= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$ $= \frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses/}}{\text{Cargo de intereses}}$ $= \frac{\text{Capital} + \text{Reservas} + \text{Utilidad/}}{\text{Activos fijos}}$ $= \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$ $= \frac{\text{Créditos bancarios}}{\text{Activo total}}$ $= \frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital social}}$
<p>Punto de equilibrio</p> <p>Técnica que permite conocer la relación entre el efecto general del nivel de producción con las utilidades y gastos. Su resultado es el punto donde los ingresos acumulados totales son suficientes para compensar los costos totales fijos y variables</p>		$= \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario}}$

Nombre	Clase	Fórmula
Razones de flujo de efectivo		
Medida de la salud financiera de la organización.	1. Flujo de caja	= Efectivo recibido - pagos efectivo en un período dado de tiempo = Beneficio neto + montos cargados por la depreciación y las amortizaciones
	2. Flujo de efectivo de operaciones a ventas	= Flujo de efectivo de operaciones / ventas
	3. Flujo de efectivo de operaciones a ingreso neto	= Flujo de efectivo de operaciones / Ingreso neto
	4. Flujo de efectivo de operaciones por acción	= Flujo de efectivo de operaciones / No. promedio de acciones en circulación
	5. Flujo de efectivo de operaciones a deuda que vence.	Flujo de efectivo de operaciones / deuda que vence el próximo año

7.2 PREDICTORES DE LA FRAGILIDAD FINANCIERA DE UNA EMPRESA

Un reciente estudio realizado por Oscar Martínez⁵ desarrolla un modelo en el que se identifican las variables relevantes para pronosticar el estrés o fragilidad financiera de las empresas en el año 2001. A partir de los estados financieros que 9000 empresas reportaron en el año 2000, el modelo identificó correctamente al 82% de las empresas frágiles y no frágiles. Se considera que una compañía presentó estrés o fragilidad financiera si ingresó a un acuerdo de reestructuración de pagos (Ley 550 de 1999) o si la Superintendencia de Sociedades determinó su liquidación obligatoria durante el año 2001. Se encontraron 171 empresas en alguna de estas dos situaciones legales, equivalente aproximadamente al 2% de la muestra total.

Los indicadores de **endeudamiento** analizados fueron pasivo/activo, obligaciones financieras/activo y egresos financieros/(ingresos operacionales + ingresos financieros). Los dos primeros miden el grado de apalancamiento de la empresa, que, en el caso de ser alto, compromete la capacidad de pago a deudores ante choques negativos no esperados. El tercer indicador captura el efecto de los flujos de efectivo necesarios para cumplir con el pago de intereses y que puede dar origen a presiones financieras.

5 Martínez Oscar. *Determinantes de Fragilidad en las Empresas Colombianas*. El autor es profesional especializado en seguimiento financiero del departamento de estabilidad financiera del Banco de la República de Colombia.

Los indicadores de **rentabilidad** analizados fueron ingresos operacionales/activo, utilidad antes de impuestos/activo y utilidad antes de impuestos/ingresos operacionales. El primero mide la cantidad de ingresos que cada unidad de activo es capaz de generar, mientras que los dos últimos miden la rentabilidad del negocio una vez se han pagado los servicios de deuda y operación.

Por último, los indicadores de **liquidez** analizados fueron activo corriente/pasivo corriente, disponible/pasivo corriente, (activo corriente - pasivo corriente)/activo y disponible/activos. Estos capturan la relación entre los activos fácilmente realizables y el endeudamiento de corto plazo, y el nivel de liquidez como proporción del activo de cada empresa. En la medida en que exista un amortiguador de liquidez que permita mantener la operación sin afectar el pago a deudores, la empresa estará más lejos de un posible estado de insolvencia.

A partir de dicho estudio se identificaron como relevantes las razones financieras utilidad antes de impuestos/activos, obligaciones financieras/activos y disponible/activos. A partir de estas tres razones financieras y de variables *dummies* por sector económico, se pudo identificar correctamente el 82% de las empresas frágiles e igual proporción para las no frágiles.

El análisis marginal de las razones financieras permitió afirmar que una empresa con indicadores de rentabilidad y endeudamiento similares a los del promedio no debería presentar ningún signo de fragilidad, sin importar su nivel de liquidez. Sin embargo, una vez se deteriora alguno de estos dos indicadores la liquidez va cobrando mayor importancia a la hora de determinar fragilidad empresarial. A pesar de la importancia de la variable tamaño en otros estudios sobre el acceso al crédito, ésta no es útil para identificar el empeoramiento en el estado legal de las empresas.

El autor advierte que “este estudio permite identificar las razones financieras relevantes a la hora de pronosticar un deterioro en el estado legal de las empresas. Sin embargo, el modelo utilizado es de corte transversal y no es conveniente hacer análisis de carácter intertemporal a partir de estos resultados. Variables relevantes en estudios anteriores como edad y valor de mercado de la firma no se incluyeron por su falta de disponibilidad. Futuros trabajos en esta área permitirán saber si las razones financieras aquí presentadas siguen siendo determinantes a pesar de los cambios macroeconómicos de la economía”.

7.3 TEMAS FINANCIEROS ESTRATÉGICOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para Kaplan y Norton, las organizaciones deben seguir teniendo los indicadores financieros tradicionales, entendiendo que los indicadores financieros cuentan la

historia de hechos y acontecimientos pasados, siendo por sí solos inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las organizaciones de la era digital deben hacer para crear valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

En el Cuadro de Mando los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. Cada una de las medidas seleccionadas deben formar parte de un eslabón de relaciones causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Desde este enfoque, para fijar los objetivos financieros es necesario considerar la fase del ciclo de vida en que se encuentran los productos o servicios de la organización. Como se observó tempranamente en este libro las fases del ciclo de vida a considerar son: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Los negocios en fase de crecimiento pueden operar con flujos de caja negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

En la fase de sostenimiento, la mayoría de las organizaciones utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad. Este objetivo puede expresarse por medio de la utilización de medidas relacionadas con los ingresos contables, como los beneficios de explotación y el margen bruto. Estas medidas toman el capital invertido como dado (o exógeno) pidiendo a los directivos que aumenten al máximo los ingresos que pueden ser generados por el capital invertido. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones (ROI), rendimientos sobre el capital empleado (ROCE) y el valor económico agregado (EVA) son representativas de las que se utilizan para evaluar la actuación de esta clase de organizaciones.

En la fase de cosecha, el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la empresa. Los objetivos financieros generales para los negocios en esta fase, serían los de flujo de caja (antes de la depreciación y reducir las necesidades de capital circulante)

En la fase de salida, los indicadores financieros deben centrarse en el mantenimiento del valor existente. Los factores que pueden poner en peligro la capacidad de vender el negocio o una de sus unidades, como un aumento del pasivo, la creación de desechos, desperdicios, polución, clientes insatisfechos, deben ser controlados estrechamente.

Así pues los objetivos financieros de cada una de estas fases son diferentes:

- En fase de crecimiento, enfatizan el crecimiento de las ventas.
- En fase de sostenimiento, ponen su énfasis en indicadores financieros tradicionales (beneficios de explotación y margen bruto), y en el objetivo financiero clásico: obtener unos excelentes rendimientos financieros sobre el capital aportado al negocio.
- En fase de recolección, los objetivos financieros presionan el flujo de caja. Los indicadores contables –tales como rendimientos sobre las inversiones, el valor económico agregado y los beneficios de explotación– son menos relevantes, ya que las grandes inversiones ya se han realizado. El objetivo es aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado. No habrá virtualmente ningún gasto para inversión y desarrollo, o para ampliar las capacidades, a causa del poco tiempo de vida económica que les queda a las empresas o a sus productos o servicios en esta fase.

La ubicación de la fase del negocio, debe comenzar por un diálogo con el gerente general y el director financiero y es exigente en que cada unidad de negocio tenga una estrategia financiera explícita. Como se observa en la figura 7.2 sugieren focalizarse en tres temas financieros estratégicos: crecimiento y diversificación de los Ingresos, reducción de costos/mejora de la productividad y utilización de los activos teniendo en cuenta los diferentes niveles de madurez de los productos o servicios en el mercado. Esto implica que las estrategias a seguir serán diferentes y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación de los diferentes productos y servicios, en tiempos diferente.

De otra parte, muchas organizaciones utilizan unos objetivos financieros idénticos para todas sus divisiones o departamentos. Aunque este enfoque uniforme es factible, consistente y en cierto modo justo porque todos los gerentes de cada división o departamento son evaluados por medio de la misma métrica, no reconoce que cada unidad de negocio puede seguir una estrategia completamente diferente. *(Ver siguiente página)*

De acuerdo con lo anterior, debe tenerse en cuenta, que cada objetivo financiero estratégico, ha de desplegar acciones diferentes como se muestra en la figura siguiente:

Figura 7.2 Posibles acciones por objetivo financiero

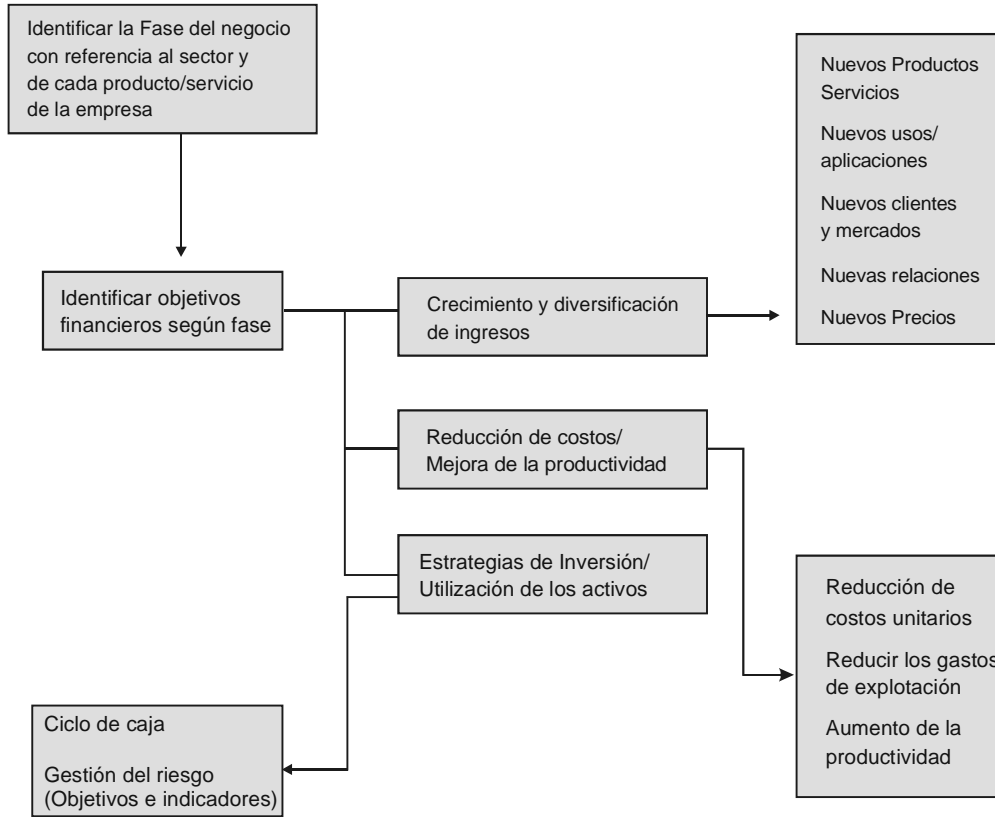


Tabla 7.3 Temas financieros estratégicos

		Temas financieros estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. ▪ Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes (en los últimos dos o tres años) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ingresos/ Total empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inversiones (% de ventas) ▪ I + D (% de ventas)
	Sostenimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuota de mercado y clientes seleccionados. ▪ Venta cruzada. ▪ Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. ▪ Rentabilidad de la línea de producto y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coste frente a competidores ▪ Tasas de reducción de los costos. ▪ Gastos indirectos (% ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ratios de capital circulante (ciclo de maduración). ▪ ROCE por categorías de activos clave. ▪ Tasas de utilización de los activos.
	Cosecha	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rentabilidad de la línea de producto y clientes. ▪ Porcentaje de clientes no rentables. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Costos por unidad (por unidad de <i>output</i> por transacción). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Período de recuperación (<i>Pay-back</i>) ▪ <i>Throughput</i>

Fuente: Kaplan y Norton, *op. cit.* p. 65

Los pasos para desplegar la perspectiva financiera son:

- Empezar con un diálogo activo entre el área financiera y las demás áreas.
- Identificar los problemas de naturaleza financiera (debilidades, amenazas) de la organización y para cada producto o servicio de ser necesario.
- Establecer el modelo causa-efecto.
- Identificar los objetivos, metas, indicadores y las iniciativas estratégicas para enfrentar el problema seleccionado, tanto a nivel corporativo, como por nivel jerárquico (si procede) y desplegarlo hasta el último puesto de trabajo.

7.4 EL MODELO ACTUAL Y LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Lo ideal es que el modelo de contabilidad financiera tradicional se expanda hasta incorporar la **valoración de los activos intangibles**. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la organización sería especialmente útil ya que, para las organizaciones de la era digital, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales.

Por activos intangibles entendemos recursos que careciendo de naturaleza material, implican un derecho o privilegio, distintos de los derivados de los otros activos, de cuyo ejercicio o explotación pueden obtenerse beneficios económicos en varios períodos determinables, pueden ser amortizables; tales como patentes, franquicias, marcas, derechos de autor. Etc.

Para reconocer la contribución de los activos intangibles a la generación del ingreso, se deben amortizar de manera sistemática durante su vida útil. Esta se debe determinar tomando el lapso que fuere menor entre el tiempo estimado de su explotación y la duración de su amparo legal o contractual.

El cuadro de mando integral por su parte, es el sistema de gestión más avanzado al involucrar la medición de los activos intangibles que estudiaremos en los siguientes capítulos tales como los clientes y la dimensión de formación y crecimiento o humana.

Para información del lector, en los párrafos siguientes mostraremos la forma como comúnmente el tema es desarrollado en la literatura administrativa contemporánea.

7.4.1 TIPO DE ACTIVOS INTANGIBLES

Los activos intangibles se pueden agrupar en dos tipos: los referidos a la estructura externa como la clientela o las marcas y, los activos de organización interna, como la capacidad de los sistemas de información de que dispone la empresa y las aptitudes, talento y conocimientos de las personas que en ella laboran. A la sumatoria de los activos intangibles de una empresa se les conoce frecuentemente como capital intelectual así:

$$\text{Capital intelectual} = \text{Capital humano} + \text{Capital estructural} + \text{Capital cliente}$$

Los dos primeros corresponden a los activos de organización interna y el último a los activos de estructura externa. Veamos:

Activos intangibles de estructura interna

Corresponde al capital estructural y al capital humano. Como capital estructural implica los equipos, estrategia, cultura organizacional, programas, base de datos, estructuras y sistemas, rutinas y procedimientos organizacionales, marcas, patentes y secretos de fabricación y se refieren a la estructura organizativa formal e informal, a los métodos y procedimientos de trabajo, a los sistemas de dirección y gestión, la cultura de la empresa y la filosofía de la gestión. El capital humano es importante porque es la fuente de innovación involucra la educación, los conocimientos individuales, la destreza, la inventiva y capacidad de los empleados para llevar a cabo la tarea, o sea, el saber hacer. El análisis de la cadena del valor proporciona una guía para su medición. Como se ha dicho, incluyen:

- La organización de los sistemas de información: software, bases de datos o el uso eficiente de tecnologías de la comunicación.
- Investigación y desarrollo: Es uno de los activos intangibles que ya se recoge en la contabilidad, aunque desde la perspectiva del capital intelectual se critican sus normas de valoración, se incluyen también los activos intelectuales de propiedad intelectual como las patentes, *copy righth's*, secretos. Se pueden obtener otros indicadores con el número de patentes y su coste de mantenimiento. Otros indicadores los veremos en los capítulos siguientes.
- Conocimientos y habilidades de los empleados, son los más importantes; para medirlos, puede utilizarse el nivel de titulación alcanzada, las calificaciones profesionales y los conocimientos técnicos. Como en la plantilla se producen altas y bajas, es frecuente presentar estos datos en forma de incremento o disminución. Otros indicadores son los años de experiencia profesional y en este caso se pueden distinguir aquellas actividades que han supuesto un reto, y por tanto, se ha obtenido un aprendizaje. Hay indicadores del gasto que hace la empresa en capacitación y el tiempo que dedican los empleados a esta actividad. Para medir la eficiencia se utiliza el valor añadido por empleado. Otras formas de medición las estudiaremos en los capítulos siguientes.
- Otros activos intangibles son los valores, actitud y motivación de los empleados.
- La creatividad, liderazgo y capacidad de gestión de los directivos, es un activo intangible muy importante. Empresas como Microsoft, dependen mucho de la capacidad de su líder. En una auditoría de activos intangibles es importante detectar la existencia de personas insustituibles, directivos, técnicos, informáticos; cuya pérdida causaría un importante perjuicio en la organización.

Si los activos intangibles y las capacidades de la organización pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades. Por el contrario, cuando las organizaciones vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, los efectos negativos pueden verse inmediatamente reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Sin embargo, las dificultades de poner un valor financiero fiable en activos intangibles como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del procer, las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, es probable que impidan que estos aspectos sean reconocidos en los balances de situación de la organización. Sin embargo, estos mismos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de hoy y del mañana.

Activos intangibles de estructura externa.

De forma general se pueden identificar tres clases: activos de mercado, clientela de la empresa y las relaciones y alianzas.

Activos del mercado: los activos de estructura externa más conocidos, son las marcas, el prestigio o las franquicias. Son activos intangibles valorados frecuentemente, de hecho se les denomina también activos de mercado, ejemplo: las franquicias. Para valorar las marcas se tiene en cuenta aspectos como su carácter internacional o local, liderazgo o como esté protegido.

Clientela de la empresa: otro activo intangible muy importante es el capital cliente que implica: la lealtad y fidelidad del cliente, las relaciones interpersonales empleado-cliente. y se puede definir como el valor de las relaciones entabladas entre la empresa y la gente con la que hace sus negocios. Cualquier empresa con clientes habituales tiene capital cliente. Como indicadores para medir éste intangible se pueden utilizar índices de satisfacción del cliente o consumidor obtenidos a partir de encuestas; otros indicadores tratan de medir la fidelidad de la clientela valorando el porcentaje de ingresos procedentes de clientes antiguos, los clientes que se han perdido o la duración media del cliente. También es interesante conocer el tiempo medio desde que se contacta con un cliente hasta que se produce la venta, el porcentaje de peticiones de información que se convierten en pedidos, etc. Para medir la calidad de la clientela se puede valorar el crecimiento en porcentaje de clientes famosos o relevantes que contribuyen a mejorar nuestra imagen. Otros indicadores los veremos en los capítulos siguientes.

Relaciones y alianzas: son también activos intangibles las relaciones con los proveedores, bancos, políticos, instituciones y accionistas y los acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales.

Un reconocido caso empresarial que utiliza un monitor de activos intangibles es el de Celemi, que se observa en el recuadro siguiente.

Recuadro 7.1 El monitor de activos intangibles (Intangible Assets Monitor)

Esta herramienta constituye una teoría de flujos y *stocks* (Sveiby, 1999) cuyo objetivo es guiar a los directivos en la utilización de activos intangibles, identificación de flujo y renovación de los mismos, así como evitar su pérdida. Se centra en tres activos intangibles (Activos de estructura externa, activos de estructura interna, y activos de capacidad de las personas), aceptando los indicadores financieros existentes.

Una empresa que utiliza esta herramienta en la medición de sus activos intangibles es la empresa sueca Celemi, cuya actividad se centra en el desarrollo y venta de herramientas a nivel global. El monitor de activos intangibles de Celemi tiene por objetivo determinar si sus activos intangibles están generando valor y si se utilizan eficientemente. El denominado “Balance Invisible” de Celemi clasifica estos activos bajo los siguientes títulos:

- “Nuestros clientes”, que se refiere a una estructura externa de relaciones con clientes, proveedores, marcas, contratos, reputación e imagen. Los empleados de Celemi son los que crean esta estructura.
- “Nuestra organización”, es la estructura organizativa constituida por patentes, conceptos, modelos de contratos con proveedores y sistemas informáticos y de apoyo.
- “Nuestra gente”, que son las capacidades combinadas de los empleados de Celemi.

El informe anual de Celemi de 1995, afirma que para conocer el impacto de los clientes, la empresa calcula la proporción de ventas procedentes de tres categorías de clientes: 1) Aquellos que incrementan la imagen, es decir, la estructura externa, 2) Aquellos que aumentan la organización, mejorando por tanto la estructura interna, 3) Aquellos que incrementan la capacidad, permitiendo que los empleados de Celemi aprendan de ellos.

7.5 IMPACTO DE LA ERA DIGITAL EN LAS FINANZAS DE LAS ORGANIZACIONES.

La inclusión y el uso masivo de la internet en los negocios, ha cambiado notablemente el análisis de las finanzas. Los principales cambios se han producido en relación al análisis financiero en conceptos tales como: activos fijos, inventarios, cuentas por cobrar, capital de trabajo, endeudamiento, Inversiones, costos y gastos.

Desglosando brevemente cada uno de estos casos, se puede observar que frente al concepto tradicional de activos fijos, adquiere relevancia el concepto de activos intangibles y la capacidad de generar, mantener, transmitir conocimiento se ha reconocido como la variable que más aporta valor a las organizaciones. Recordemos que un activo intangible en su definición más simple, es todo aquello que no tiene precio de mercado. Sin embargo, este concepto ha adquirido una nueva significación, pasando de ser una variable meramente cualitativa a otra mensurable y cuantificable.

Así, las organizaciones vienen definiendo la cantidad de activos intangibles que necesitan, ajustándolos a la capacidad de generar valor. Esto es, el ser humano, es ahora el mayor activo de las organizaciones por su capacidad de generar conocimiento creador de riqueza. Se calcula de este modo por ejemplo, que el Producto Nacional Bruto de Estados Unidos, medido en toneladas, es cercano al que ese país poseía hace 100 años, pero su valor en términos reales es 20 veces mayor, generado por los intangibles⁶.

En lo referente a la administración de inventarios el concepto de “justo a tiempo” se ha consolidado. Por ejemplo, el desarrollo logrado por la firma DELL COMPUTER, dado que maneja un inventario para ocho días y su rotación es de 52 veces al año, sus clientes pagan en tiempo real y los proveedores les conceden cinco días de crédito, lo cual les permite financiarse con los recursos de los compradores⁷.

De otra parte, el manejo financiero de los negocios en línea han sido alabados en la teoría, pero difíciles en su realización. Al cobrar por Internet, los costos financieros de otorgar créditos y los que conlleva la recuperación de cartera, por ejemplo, prácticamente desaparecen, por lo cual bajan las posibilidades de encontrar en el estado de resultados sumas representativas de provisiones por cartera,

6 Revista GESTIÓN. V. II. No.3. mayo-junio 1999, p. 18

7 *Ibíd.* p. 19

generándose resultados muy positivos en el retorno de la inversión y en los niveles de liquidez y rentabilidad operativa.

En cuanto al concepto de capital de trabajo, éste debe reacomodarse, por cuanto en los activos corrientes, los rubros inventarios y deudores tendrán una mínima participación porcentual. Es decir, el respaldo sobre obligaciones a corto plazo se observará en caja y en inversiones. Siguiendo con el caso de la organización DELL, ésta maneja un capital de trabajo negativo: en 1997 sus activos corrientes eran de US\$ 1.700 millones y sus pasivos a corto plazo US\$ 2.700, equivalentes a una diferencia de US\$ 1.000 millones. Aquí se observa que en el negocio en línea cambia radicalmente el concepto financiero, bajo el cual se tomaban la mayor parte de las decisiones financieras.

Ahora es común encontrar organizaciones que mantienen pasivos mayores que los activos, por lo cual los resultados dependen cada vez más de los activos intangibles, dado que las organizaciones se están financiando con sus clientes y proveedores, evitando la carga financiera. Entonces el respaldo sobre sus pasivos se basará en la generación de riqueza de las organizaciones.

Resumiendo. En teoría, la liquidez se consolida con la reducción de los costos de recuperación de cartera y de gasto de una fuerza de ventas mundial, dado que internet permite llegar con información de los productos a muchos lugares, reduciendo el número de intermediarios y permite presentar el producto al consumidor final con un precio competitivo. La vinculación de proveedores en la cadena de producción permite contar con mejores alternativas de calidades, cantidades y precio para optimizar los costos, los gastos de ventas se reducen por la eliminación de los intermediarios, pero se incrementan por los aspectos de logística y capacitación del consumidor. La publicidad tendrá menores costos en relación a su alcance dado que la proyección de ventas pasa a una comunidad mundial y no local.

Estas acciones que se deben considerar como verdaderas hazañas, dado que han logrado poner en práctica una de las situaciones ideales o sueños que cualquier inversionista o empresario desearía contar, por lo cual la tendencia del análisis financiero y de crédito de las instituciones financieras y de los potenciales inversionistas debe cambiar, dado que con los anteriores ejemplos ninguna de estas organizaciones que lideran actualmente la economía mundial calificaría como entidad con posibilidad de crédito, al no contar con el respaldo adecuado para garantizar sus obligaciones. La nueva garantía será la creación de riqueza o valor de las organizaciones, en la cual el desarrollo y administración del conocimiento jugará un papel importante en los nuevos negocios.

Práctica:

- *Analice el comportamiento histórico de los indicadores financieros estratégicos de por lo menos los últimos tres años.*
- *Identifique los activos intangibles de su organización.*
- *Identifique los problemas y sus causas críticas en esta perspectiva.*
- *Resuma las fortalezas y debilidades identificadas.*

RESUMEN

El modelo tradicional de contabilidad financiera mide la actuación pasada de la empresa. Como tal es una herramienta de análisis de carácter estático, que tampoco está hecha para capturar las dinámicas del diario acontecer, aunque finalmente recoge en el Balance General y en el estado de resultados.

El estudio de los predictores de la fragilidad financiera (utilidad antes de impuestos/activos, obligaciones financieras/activos y disponible/activos), aunque no son aplicables a todo tipo de empresas, constituyen una señal de alarma para aquellas que no están o piensan nunca estar en quiebra. Como decimos coloquialmente “el mundo da muchas vueltas” y es mejor “prevenir que tener que lamentar”.

Por su parte la contribución del *Balanced Scorecard*, obliga a focalizar en indicadores financieros estratégicos (crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos/mejora de la productividad y utilización de los activos), teniendo en cuenta siempre la fase del negocio o del producto o servicio ofertado. La perspectiva financiera en el Cuadro de Mando, comanda las demás perspectivas.

Finalmente la inclusión de los activos intangibles y de los bienes digitales en la perspectiva financiera sugiere que todo el análisis subsiguiente se centra en la auditoría de los activos intangibles.

EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL CLIENTE

OBJETIVO

- Comprender el cambio de enfoque desde el cual el cliente se asume como otro integrante de la organización y no por fuera de ella .
- Vincular al diagnóstico organizacional el análisis de los activos intangibles de naturaleza externa.

8.1 ANÁLISIS TRADICIONAL

Al estudiar la cadena productiva y el *cluster* describimos parte de los aspectos a tener en cuenta al evaluar el cliente. Estudiamos si era cliente mayorista, minorista, consumidor industrial, consumidor institucional o consumidor personal; también indagamos sobre su ubicación, volumen anual de compra, frecuencia y plazo de pago. Dicha información sólo describe los aspectos más generales del cliente. En este apartado, entraremos a estudiar cómo identificar y analizar las necesidades del cliente, describiendo sólo los aspectos relacionados con los Sistemas de Investigación de Mercados y de evaluación de la satisfacción del cliente.

Ha de tenerse en cuenta en todo caso, que la cadena de valor de una organización se inicia con la identificación de las necesidades y expectativas del cliente y termina en las satisfacción de las necesidades del mismo. De este modo, resulta pertinente integrar a este capítulo el SIM y en el siguiente capítulo, en el análisis de la cadena de valor, lo que tiene que ver directamente con el mercadeo de los productos y servicios.

De otra parte debe comprenderse, que el estudio del cliente que llamamos tradicional, implica recabar toda la información que le facilitará las conexiones argumentales con la perspectiva antecedente (financiera) y subsiguiente (procesos internos). Por eso en este como en los demás capítulos presento una variada serie de indicadores y cuestionarios con el fin de que usted tenga una guía lo más completa posible para seleccionar aquellos indicadores que sean relevantes para su organización en relación con el sector al que pertenece. Después de recoger toda la información, proceda a “armar” su mapa estratégico, que no sobra recordar, vincula todas las perspectivas estudiadas.

8.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

Estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores, implica:

- Realizar encuestas de clientes.
- Analizar la información de los consumidores¹.
- Evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado.
- Elaborar los perfiles de los clientes y,
- Determinar la mejor forma de segmentar el mercado.

1 En algunos casos el cliente es el usuario directo o consumidor final de una empresa; en otros, el cliente puede ser un distribuidor o comercializador.

La investigación es el punto de partida. Sólo desarrollando métodos de investigación deliberados, permanentes y estadísticamente confiables es posible contar con los datos que nos permitan interpretar el mercado, el consumidor y los cambios en el entorno. Sin embargo, en una investigación hecha por el Centro Nacional de Consultoría² para el Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena en Colombia, se encontró que sólo una pequeña parte de las empresas hace investigación de manera permanente. Casualmente las multinacionales más exitosas. El resto de empresas investigadas habla de hacer investigación para tomar algunas decisiones claves, nunca como algo continuo, permanente y deliberado. Una de las sugerencias que podemos hacer en este contexto, es insistir en la importancia que tiene para toda clase de organización, insertar en su cultura prácticas cotidianas de investigación de sus mercados y clientes.

Permanentemente se habla de escuchar al cliente: de escuchar lo que no se escucha, de sentir lo que no se expresa, de oír los corazones de nuestros clientes. El escritor Richard Whiteley en su libro “La integración Cliente empresa”³ desarrolla y examina cuidadosamente algunas de las formas para poder realmente escuchar la voz del cliente. La voz del cliente debe “cablearse” para darle a la actividad este sentido de permanencia en que tanto se insiste.

Métodos comprobados de “cableado” con la voz del cliente:

- Grupos de consulta. *Focus Group*.
- Reuniones abiertas con el cliente, para dialogar informalmente.
- Entrevistas individuales.
- Visitas a clientes, verificación de cómo se usa el producto.
- Recorridos con el cliente.
- Visitas con los clientes a exposiciones y otras presentaciones de la competencia.
- Números telefónicos sin costo para conocer las características del producto.
- Encuestas por teléfono o por correo físico o electrónico.
- Compradores incógnitos.
- Encuesta a las personas que trabajan con el cliente a los que le prestan el servicio directamente.
- Registro de todos los contactos existentes provocados o no.
- Líneas de servicio al cliente.
- Entrevistas por ganancia o pérdida de un cliente con la competencia.
- Encuesta “colgada”⁴ a la página web de la organización.

2 CNC y Sena. Caracterización del área de mercadeo en Colombia, enero de 1999

3 Richard Whiteley, *La integración cliente empresa*, Editorial Prentice Hall, 1996

4 “Colgar” es una expresión coloquial regularmente, para significar los contenidos que se incluyen en un portal electrónico.

Pasos para “cablear” la voz del cliente

Primero: definir la forma y las herramientas con que se espera capturar la voz del cliente.

Segundo: recopilar, organizar y desplegar la información a toda la organización.

Tercero: crear una tarjeta de control empresarial dinámica. Incluye cinco temas así:

- Las personas
- Los procesos
- El ofrecimiento
- El comportamiento del cliente
- Los resultados empresariales

Cuarto: conduzca el comportamiento individual y del equipo con la voz del cliente. Cree una cultura para actuar de acuerdo con el cliente.

8.1.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Cualitativos: métodos que proporcionan tendencias del consumidor, sin que se puede afirmar que una población posea una característica a partir de una investigación cualitativa. Sólo se puede establecer la tendencia.

Cuantitativos: permiten afirmar estadísticamente y con un nivel específico de confiabilidad si una población posee una característica determinada.

Data Ware House-D.W.H.: es una central de depósito de bases de datos. Este sistema compacta la información que proviene de diversas variables relacionales. Permite armar consultas y cruces de variables de acuerdo con los requerimientos del mercadeo de la empresa

Métodos de contacto

- Trabajo de campo organización de los equipos de trabajo para asegurar una adecuada recolección de la información.
- Desarrollo de los formularios guía de entrevista.

8.1.3 TIPOS DE SEGMENTACIÓN

Se puede segmentar de las siguientes formas:

Perfil demográfico

- Ubicación: lugar de residencia o trabajo
- Edad
- Vivienda: tipo de vivienda
- Movilidad: lugar de procedencia o desplazamientos habituales
- Egreso: forma en la que gastan el dinero
- Género
- Ocupación
- Nivel de educación
- Estado civil
- Raza

Zona geográfica

Coordenadas (norte, sur, occidente, oriente); país, región, departamento, etc.

Social

- Desempeño social
- Grupos de referencia
- Líderes de opinión
- Clase social
- Gasto del tiempo
- Ciclo de vida familiar: este es una de las más corrientes. Son cuatro grupos así:
 - Familias jóvenes sin hijos, solteros que viven solos
 - Familias jóvenes con hijos preadolescentes
 - Familias con hijos adolescentes y mayores
 - Nido vacío

Psicológico

- Personalidad
- Actitudes y opiniones
- Importancia de la compra
- Innovadores

Segmentación empresarial

- Industrial
- Comercial
- Servicios
- Agrícola
- Minero
- Exportador
- Importador

Por lo anterior, segmentar no es dividir el mercado en pequeñas partes, es reconocer las diferencias reales que existen entre los individuos para actuar en consecuencia. Segmentar permite crear estrategias que contengan un valor que resulta diferente y único para el segmento o “nicho” que se ha seleccionado. La palabra **nicho** significa ese pequeño grupo de personas que coinciden en sus características y expectativas y, que por lo tanto, esperan satisfacerlas de una manera casi idéntica con el producto o servicio ofrecido.

Las empresas segmentadas desarrollan la habilidad de centrarse en su cliente de manera permanente, de observarlo de manera deliberada y consistente y de hacer cambios en su comportamiento, en sus estrategias y en sus productos de acuerdo con los cambios que el cliente muestra. Las empresas que poseen esta especie de conciencia en el cliente desarrollan una cultura que les permite migrar sin miedo a diferentes lugares del mercado.

De acuerdo con los aspectos tratados anteriormente conteste SI o NO a las siguientes preguntas:

Investigación del mercado

Aspectos a evaluar	Si	No	Frecuencia
1. ¿Realiza investigaciones para conocer más y mejor el mercado?			
2. ¿Realiza encuestas sobre las necesidades y expectativas de sus clientes?			
3. ¿Analiza la información de los consumidores en su sector?			
4. ¿Elabora perfiles de sus clientes?			
5. ¿Utiliza métodos para cablear la voz del cliente?			
6. ¿Tiene claramente identificados sus segmentos de mercado?			
7. ¿Tiene claramente definidos los objetivos para cada segmento de cliente?			
8. ¿Realiza encuestas sobre la satisfacción de su cliente?			

Objetivos de la investigación de mercado

Objetivos	Si	No
1. Conocer las necesidades de los clientes		
2. Identificar gustos y preferencias		
3. Saber la localización geográfica		
4. Determinar características de los clientes (edad, sexo, estrato social, nivel educativo, ingresos, etc.)		
5. Estar al tanto de la competencia		

Comunicación con los clientes

Clase	Si	No	Utilidad		
			Alta	Media	Baja
1. Buzón de sugerencias 2. Teléfono 3. Correo directo 4. Visita a los clientes 5. Encuesta por internet 6. Otro. ¿Cuál?					

Recuerde que en un mundo tan cambiante, las necesidades de los clientes son muy volátiles y lo que puede ser cierto hoy en cuanto a sus preferencias, en un lapso muy corto, puede no serlo. Por eso los indicadores le mostrarán una tendencia, pero “la tendencia no es el destino”. Mantener al día su información sobre el cliente y monitorear la evolución de los mercados es lo mejor que puede hacer en un contexto de tan alta incertidumbre

8.2 EL CLIENTE EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Incluir al cliente como una de las cuatro perspectivas a tener en cuenta en el despliegue estratégico de la organización, es uno de los mayores aciertos y de los aportes más significativos del CMI. Las organizaciones en su proceso de formulación de estrategia deben realizar una investigación de mercado en profundidad que revele los diferentes segmentos de mercado y sus preferencias en cuanto a aspectos como precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

La labor en este campo consiste en:

- Identificar los segmentos de cliente existentes y potenciales
- Analizar los segmentos de clientes según su rentabilidad.
- Identificar el segmento de mercado en que se decide ser competitivo
- Identificar las propuestas de valor agregado a entregar en los segmentos de mercado seleccionados
- Identificar los objetivos del cliente en cada segmento seleccionado
- Seleccionar los conjuntos de medida para sus perspectivas de cliente

Medidas genéricas (indicadores de resultado)

En la tabla 8.1 se describen los principales indicadores estratégicos en esta perspectiva:

Tabla 8.1. La perspectiva del cliente. Indicadores centrales

Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una organización
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad del negocio atrae o gana nuevos clientes y negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos absolutos o relativos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor agregado.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Kaplan y Norton, *op. cit.* p. 81

De acuerdo con el anterior análisis, las posibles decisiones a tomar sobre los diferentes tipos de clientes se observan en la tabla 8.2

Tabla 8.2 Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente

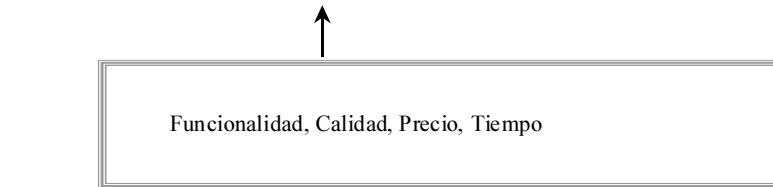
Cientes	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Inductores de la actuación

Diferenciadores de los resultados del cliente o usuario; propuestas de valor a los clientes. Aunque estas propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, un conjunto común de atributos que pueden observarse en la figura 8.1. Las propuestas de valor en todos los sectores han sido organizados en tres categorías: atributos, imagen y relaciones.

Figura 8.1 Valor agregado al cliente**Modelo genérico de valor agregado al cliente (VAC)**

$$\text{VAC} = \frac{\text{Atributos del producto}}{\text{Servicio}} + \text{Imagen} + \text{Relaciones}$$



Fuente: Kaplan y Norton, *op. cit.* p. 87

- **Los atributos de productos y o servicios son:** funcionalidad, precio, calidad y tiempo Los diferentes segmentos de clientes quieren productos con atributos diferentes. Puede ser el caso de un segmento que quiere un producto fiable y de bajo costo u otro segmento, que quiere un proveedor diferenciado, capaz de ofrecer productos, características y servicios únicos.
- **La relación con los clientes:** incluye la entrega del producto/servicio, plazo de entrega y la sensación del cliente con respecto a comprarle a esa organización.
- **Imagen y prestigio:** refleja los factores intangibles que atraen un cliente hacia una organización, tales como anuncios o la calidad del producto y servicio. Es en general, lo que se encuentra como las preferencias de los clientes por ciertas marcas y servicios.

Como usted podrá deducir, efectivamente la mayoría de aquellos indicadores que llamamos indicadores de eficacia, son los aquí denominados “inductores de la actuación” en la perspectiva del cliente.

Como se ha visto, existen varios mecanismos para evaluar la satisfacción del cliente. A continuación se muestra un formato de los que tradicionalmente son usados para cumplir con este propósito:

Ejemplo de cuestionario para medir la satisfacción del cliente

Mes _____

Cliente _____ Antigüedad _____

Califique de 1 a 5 nuestro producto/servicio en los siguientes aspectos:

5 = Excelente; 4 = Bueno; 3 = Regular; 2 = Malo; 1 = Deficiente

Criterios	Calificación				
	1	2	3	4	5
1. Confianza y seguridad en la compra					
2. Cumplimiento fechas de entrega					
3. Honestidad y franqueza del vendedor					
4. Flexibilidad para cambio de productos					
5. Sensibilidad contractual					
6. Servicio técnico					
7. Calidad del bien o servicio					
8. Relación precio-calidad					
9. Calidad de la atención					
10. Puntualidad de la atención					
Total					

8.3 EL CLIENTE EN LA RED

La red utilizará sus posibilidades para lograr encontrar los volúmenes de información proporcionados por los clientes, que se convierte en la base para el levantamiento de un perfil que identifica sus necesidades y deseos específicos y que se conoce como “sombra”. Este factor permite además de recolectar datos, construir centros de datos bajo una arquitectura deseada, agregar información del cliente, integrar la información del cliente individual, enviar pronósticos a los diferentes departamentos de la organización en tiempo real, conectar la información que proviene del cliente al producto, predecir comportamientos, patrones de compra, oferta de productos y precios, recomendar al cliente en y antes del momento de la transacción, entre otras opciones.

El cliente adquiere valor en la medida que proporciona una gran cantidad de datos y no sólo por la inversión que este ejecute, contrario a los modelos tradicionales, determinándose su valor de la siguiente manera:

Valor del cliente en la red = Venta corriente + Valor del tiempo de vida + Valor predictivo

Existe además otra posibilidad de agregar valor por parte de los clientes y es la sugerencia que cada uno de ellos puede hacer de un determinado producto a un nuevo grupo o persona de una comunidad, quienes probablemente lo comprarán (filtración en colaboración). Esta herramienta comienza por detectar las preferencias de un usuario y desarrolla un grupo completamente nuevo basado en la tesis de preferencias de usuarios similares.

8.4 GERENCIA DE LAS RELACIONES CON EL CLIENTE *(Customer Relationships Management-CRM)*

El *Customer Relationship Management (CRM)* es una concepción orientada a conocer y satisfacer al cliente, y en esta medida es aplicable a empresas de cualquier tamaño. La principal razón por la cual una empresa inicia un proceso de CRM es la necesidad de administrar la información de sus clientes. El CRM hace posible vender muchos productos o servicios al mismo cliente a lo largo del tiempo, lo que resulta menos costoso que estar en una búsqueda permanente de clientes. El CRM es una manera de hacer negocios con base en una plataforma tecnológica que facilita el manejo de la información, permitiendo incluso predecir el comportamiento de los clientes, lo cual la convierte en un activo invaluable en el actual entorno de negocios.

Requerimientos básicos

- Una herramienta tecnológica para almacenar y administrar los datos,
- Un factor humano que la opere correctamente y,
- Una organización dispuesta a traducir esta información en satisfacción para sus consumidores.

En cuanto a su sistema de administración de los clientes, pregúntese:

- ¿Está toda la organización comprometida con el servicio al cliente?
- ¿Tiene un CRM como un programa gradual con metas medibles?
- ¿Ha planeado el tipo de información que ingresará a su base de datos?
- ¿Tiene identificados los procesos que va a incluir en el modelo CRM?
- ¿Ha capacitado suficientemente a las personas que operan u operarán el sistema?

Algunas de las empresas que han iniciado con éxito un programa CRM son: el Banco de Bogotá, la casa editorial El Tiempo, Empresas Públicas de Medellín-EPM, Protección S.A. y la Fundación Social.

Ejemplo de indicadores del CRM en la banca personal:

- % de crecimiento de la base de clientes
- % de clientes de banca personal con 3 o más productos
- % clientes de banca personal con 3 productos o más que incrementaron su indicador de fidelidad.

Recuadro 8.1 Tendencias del consumidor en los últimos 10 años

La globalización, los avances tecnológicos, el desarrollo de las comunicaciones, el crecimiento de la economía de servicios y la recesión económica definieron las nuevas necesidades del consumidor. Mientras en 1993, según el Daño, los alimentos, la vivienda y el vestuario representaban el 70% de la canasta familiar, hoy el gasto en estos productos se ha reducido para abrir paso al transporte, el entretenimiento y las comunicaciones. En estos años, el consumidor colombiano se convirtió en un ser más informado, con menos tiempo y para quien la seguridad adquirió gran importancia. Así mismo, el consumidor empezó a utilizar la tecnología para el entretenimiento y la productividad. Estas son las tendencias del consumidor de la última década.

-Mejorar su autoestima. 49% de los colombianos hace deporte, según Napoleón Franco. Además del consumo de alimentos saludables, los consumidores empezaron a preocuparse más por su apariencia. Los gimnasios y cirugías estéticas tuvieron un auge importante. Hoy el 50% de los colombianos afirma que hace deporte y el 61% de los adolescentes que estaría dispuesto a realizarse una cirugía estética. Otros productos para mejorar su autoestima, como las drogas para combatir la disfunción eréctil, también experimentaron un crecimiento importante. En el último año, en el país se vendieron más de 4,5 millones de tabletas, lo que representa un crecimiento del 50%.

-La onda de lo “light”. 30% de los colombianos cuida su alimentación, según Yanhaas. La preocupación por mantener la figura adquirió una importancia sin precedentes en los últimos años. Esto

implicó el surgimiento de productos bajos en grasa, en azúcar y con alto contenido de fibra. Las gaseosas, los refrescos, los postres y hasta la cerveza entraron en esta onda y los resultados han sido sorprendentes. El mercado de endulzantes, por ejemplo, según ACNielsen creció a un ritmo anual de 24% en los últimos años. Según Yanhaas, hoy el 37% de las personas afirma que una de sus preocupaciones respecto a la salud es que la familia consuma alimentos saludables y nutritivos.

-Tecnología para divertirse. Más de 3 millones de unidades de productos de entretenimiento tecnológico se venderán en el año siguiente. En los últimos 10 años, el avance de la tecnología permitió el desarrollo de una serie de equipos de entretenimiento para el hogar. Los videojuegos, las cámaras digitales, el home theatre y los equipos de sonido MP3 y CD, entre otros, inundaron los hogares de muchos colombianos. Sólo en videojuegos, por ejemplo, Sony, Nintendo y Microsoft han vendido en el país más de US\$102 millones en los últimos 5 años. Hoy, según el Estudio General de Medios (EGM), 36% de las personas tiene cámara fotográfica, el 20% videojuegos, 14% juegos de computador y 52% equipos de sonido con CD.

-La preocupación por la seguridad. 98% de los colombianos piensa que el problema que más le afecta es la inseguridad, según Napoleón Franco. En un país como Colombia, la seguridad se volvió tema de todos los días. En los últimos 10 años, el número de secuestros, por ejemplo, creció en 78%. De ahí que los consumidores colombianos hayan empezado a demandar más productos para mantener su seguridad. El blindaje de automóviles, por ejemplo, creció anualmente en 60%, mientras que las autorizaciones para el empleo de escoltas crecieron 82% desde 1999. Los servicios de vigilancia, entretanto, aumentaron a tal punto que sólo en Cundinamarca hay 369 compañías registradas.

-El ahorro del tiempo. Los productos que más crecen en la canasta Nielsen tienen en común la conveniencia. La crisis económica, la participación de la mujer en la fuerza laboral y la competencia de un entorno global exigieron a los consumidores buscar medios para volver su vida diaria más eficiente. El auge de las comidas rápidas y los servicios a domicilio ha sido indiscutible. Sólo en Bogotá, por ejemplo, el consumo de hamburguesas asciende a 850.000 por mes. Los sistemas transaccionales en línea y por teléfono también han ayudado a

los consumidores a agilizar sus pagos, a tal punto que hoy se calcula que el 18% de las transacciones bancarias se hace por medio de ellos. Según Yanhaas, el 6,5% de las personas siente la necesidad de hacer transacciones por internet.

-En busca de mejores precios. Para el 60% de los colombianos el precio define la compra, según Yankelovich. En los últimos años, el precio se ha convertido en un factor decisivo en la adquisición de productos. Esta tendencia se puede explicar por dos hechos fundamentales: por un lado, la caída en la economía que se tradujo en una profunda crisis a finales de la década del 90, y obligó a los consumidores a ser más selectivos en sus procesos de compra. Y, por otro, que esa situación coincidió con una ampliación en la oferta de productos. En ese contexto, muchas empresas enfocaron su esfuerzo hacia la generación de promociones y ofertas que les permitieran una mayor rotación de inventarios. En esa oferta de productos, aparecen con más fuerza y mucho más diversificadas las marcas propias de las grandes superficies. Hoy, el 74% de los consumidores, según ACNielsen, compra este tipo de productos.

-A conectarse. La penetración de celulares es de 11%. Aunque nuestro país está lejos de los primeros lugares del mundo en conectividad -ocupa el puesto 58, según el Reporte de Competitividad Global-, la llegada de Internet y las telecomunicaciones han transformado la comunicación. En el caso de internet, mientras hace 10 años no existía el servicio, hoy más de 2,5 millones de colombianos lo utilizan como medio para conseguir información o como medio de comunicación. La telefonía móvil celular, por su parte, entró en 1996 y tiene en la actualidad una penetración del 11%, pero se estima que con la llegada de los PCS y con las agresivas estrategias comerciales en el mercado, el consumo aumentará y crecerá en el mediano plazo a estándares como los de Chile, donde su penetración ronda el 30%.

-Un sólo sitio para todo. 124 millones de personas visitan las grandes superficies cada año. A diferencia de otros países de la región, nuestro país es uno de los pocos donde las grandes superficies han desarrollado una estrategia propia. Carrefour, Éxito, Carulla Vivero o Cafam, entre otros, han entregado a sus consumidores la mayor cantidad de productos y alternativas de consumo en un sólo sitio, a pesar de los recientes enfrentamientos con algunos proveedores. El objetivo es aprovechar 124 millones de personas que visitan los su-

permercados e hipermercados al año. Estas estrategias van desde darles mayor fortaleza a sus marcas propias, hasta posicionarse como uno de los principales canales para la venta de electrodomésticos, tecnología, licores e, incluso, neumáticos, segmentos que estaban hace unos años controlados por el comercio informal. Ahora le están apostando al negocio del entretenimiento, con la inclusión de cines en su oferta.

-Más acceso a la información. En el mundo hay poco menos de mil canales de televisión para los diferentes gustos. Hoy conseguir información puede ser cosa de segundos. El acceso a datos o cifras se ha facilitado enormemente, gracias a la tecnología y a internet, que entregan rápidas respuestas. Sólo para medir la dimensión de este tema, Google -el mayor buscador de Internet- tiene más de 1.000 millones de direcciones. Pero no es sólo eso. Por ejemplo, la oferta de televisión también se amplió. En Nuestro país, hace 10 años sólo había 3 canales públicos nacionales. Hoy el país cuenta con 6 canales nacionales, varios regionales y una oferta de más de 130 canales del mundo por el sistema de suscripción. Esta proliferación de canales y accesos a la información son consecuencia, también, de la diversidad de públicos objetivos con necesidades cada vez más particulares.

La productividad va de la mano con la tecnología. El 70% de los establecimientos comerciales utiliza 20 computadores en promedio. La única forma de que una empresa sobreviva hacia el futuro es que esté conectada a la red y le dé paso a la tecnología que en los últimos años se convirtió en una herramienta, no sólo de comunicación, sino de productividad en el trabajo diario. Empresas como Bavaria o Postobón tienen en su sistema de preventa un ejército de empleados regados por el país que con sólo un dispositivo personal registran los pedidos que al día siguiente llegarán a más de 400.000 puntos de venta. Este es un proceso gradual en el que las empresas y ejecutivos y trabajadores ya se están involucrando. El 31% de los PC instalados en el sector manufacturero fue adquirido después de 1999, mientras que el 70% de los establecimientos comerciales utiliza en promedio 20 computadores. La masificación de equipos como los portátiles y PDA serán el siguiente paso en la construcción de la oficina virtual.

RESUMEN

El desarrollo de diferentes métodos de investigación de mercados y de información de los clientes (CRM) que sean deliberados, permanentes y estadísticamente confiables facilita contar con los datos y la información para orientar la toma de decisiones.

La voz del cliente debe “cablearse” para darle a la actividad este sentido de permanencia en que tanto se insiste. La segmentación del mercado puede hacerse por perfil demográfico, región geográfica, aspectos sociales, de segmentación empresarial o psicológica.

En el cuadro de mando integral se consideran indicadores estratégicos: Cuota del mercado, Incremento de clientes, retención de clientes, satisfacción de clientes, y, rentabilidad del cliente. Como inductores causa, para el logro de resultados en estas medidas se consideran los atributos de productos y o servicios (funcionalidad, precio, calidad y tiempo), la relación con los clientes y la imagen y prestigio.

PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO

- Comprender la importancia de identificar los segmentos de clientes seleccionados como paso previo del establecimiento de la cadena de valor de la organización.
- Diferenciar el proceso diagnóstico realizado a través de funciones aisladas, del diagnóstico realizado desde la cadena de valor de Porter y de la cadena de valor propuesta en el CMI o BSC.
- Identificar la cadena de valor a través de los procesos internos.

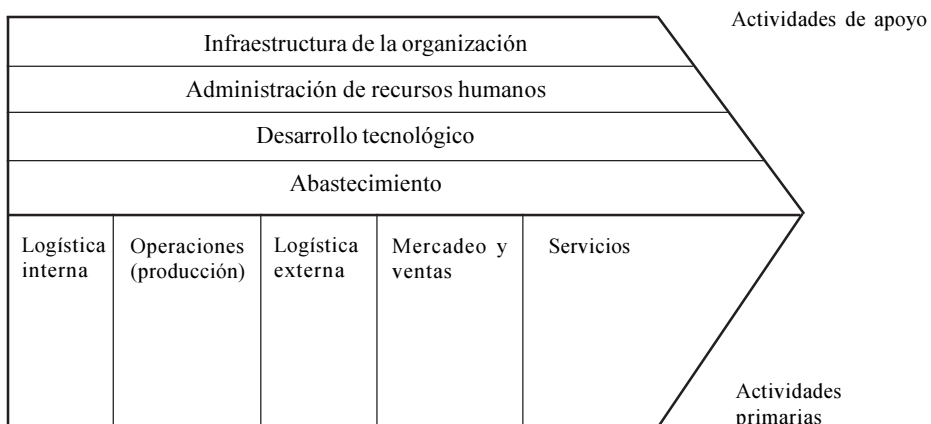
En esta parte, tradicionalmente se desarrolla lo que es conocido como análisis por áreas funcionales, evaluando habitualmente las áreas de producción, mercadeo, personal y financiera, de forma tal que cada parte de la organización es valorada por separado, sin estudiar la incidencia de unas áreas sobre otras.

En este capítulo veremos, siguiendo la estructura que se ha planteado, primero los aspectos que tradicionalmente se evalúan pero ya no a través del análisis de áreas funcionales, aspecto sobre el que consideramos existe suficiente literatura en el medio, sino a través del estudio de la cadena de valor creada por Michael Porter, y segundo, presentaremos el análisis por funciones cruzadas utilizando el concepto de procesos internos (estudio de la cadena de valor desde la perspectiva de Kaplan y Norton).

9.1 MODELO TRADICIONAL. LA CADENA DE VALOR DE PORTER

El proceso diagnóstico tradicional evaluaba por separado las áreas funcionales de la empresa: mercadeo, producción, financiera, de personal y la función administrativa (García, 1989). El modelo que se desarrolla a continuación para las áreas de producción, personal, contabilidad y finanzas se basa en el propuesto por BID-UPJ, va un poco más allá de éste y enfoca parte de su atención en las actividades primarias y de apoyo que tienen lugar en una organización. Este modelo se conoce como la **cadena de valor genérica** (ver figura 9.1) creada por Porter. En el numeral 9.2 veremos cómo varía la cadena de valor en el Cuadro de Mando Integral. Habría que anotar en este momento que el uso de la cadena de valor Porteriana, ha sido la fuente para la tercerización de procesos, particularmente de aquellos que son llamados procesos o actividades de apoyo.

Figura 9.1 Cadena de valor genérica de Porter



A continuación, veremos los contenidos objeto de análisis dentro de la cadena de valor Porteriana.

9.1.1. LOGÍSTICA INTERNA

La logística fue desarrollada por los militares para soportar y darle los pertrechos que la tropa necesitaba en los avances o en las guerras. Hoy, como la define el *Council of Logistics Management*, la logística es “una parte de la cadena de suministros que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de los productos, desde la fuente hasta el consumo final”.

Esta cadena, compuesta de muchos eslabones (actores y procesos), tiene 5 elementos importantes sobre los que debe girar cualquier estrategia logística. El origen y fin de este círculo debe ser **el cliente**, seguido por el **manejo de inventarios, suministros, distribución y transporte, y almacenamiento**. Parte de su desarrollo ha sido presionado por la necesidad de los grandes productores, almacenes de cadena y mayoristas de disminuir inventarios, capacidad instalada, empleados y sobrecostos; pero, ante todo, ofrecerles a sus clientes el mejor producto, en la calidad y precio que lo desean.

El proceso logístico

La logística permite la optimización de los flujos de producto, información y dinero, dentro y fuera de la organización para cumplir la promesa de servicio que se le hizo al cliente. La actividad logística se hace tangible a medida que se desarrollan cinco **procesos básicos**: procesamiento de órdenes, administración de inventarios y compras, transporte, distribución y almacenamiento, que fomentan la creación de valor mediante la generación de ingresos, el control de los gastos operacionales y de los costos de capital.

Incluye las actividades siguientes:

- a) **Cálculo de necesidades**: es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento, involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada o para completar un determinado proyecto. El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o requisición. Las necesidades de abastecimiento para una empresa determinada pueden ser por consumo, reemplazo, reserva o seguridad, necesidades iniciales y necesidades para proyecto. Dentro de estas actividades se debe considerar al factor tiempo.

b) Compra o adquisición: tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias, en la calidad adecuada para el uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio más conveniente.

Los principales objetivos específicos de esta actividad son:

- Mantener la continuidad del abastecimiento.
- Pagar precios justos pero razonablemente bajos por los productos de calidad adecuada.
- Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa.
- Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc., buscando calidad adecuada.
- Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales.
- Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación.
- Estudiar e investigar nuevos procedimientos.
- Preocuparse por la permanente capacitación del personal.
- Mantener informado al gerente general, sobre la marcha del departamento.

c) Obtención: esta actividad se inicia con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

d) Almacenamiento: es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan. Implica la ubicación o disposición así como la custodia de todos los artículos del almacén.

Los principales aspectos de esta actividad son:

- Control de la exactitud de sus existencias.
 - Mantenimiento de la seguridad.
 - Conservación de los materiales.
 - Reposición oportuna.
- e) Despacho o distribución:** consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada. Para que los requerimientos de los usuarios sean atendidos con prontitud, es necesario contar con el **embalaje o empaque** para asegurarnos de que las cantidades y calidades de los artículos o materiales sean las correctas.

f) Control de *stocks*: tiene como objetivo asegurar una cantidad exacta en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación. Con un control preciso se garantiza un dominio efectivo de todos los artículos de abastecimiento.

Manejo de inventarios

- Indique el sistema de inventarios que utiliza.
- Razón por la cual prefiere dicho sistema de inventarios.
- En la siguiente tabla, indique la materia prima y/o insumo y señale cuál es en promedio el número de días de inventario que para cada uno maneja la empresa.

Materia prima e insumo	0-30	31-60	Más de 60

- Para cada una de las materias primas y/o insumos marque el sistema e indique la frecuencia del control de inventarios que usa su organización.

Materia prima e insumos	Inventario físico		Kardex		Inventario en línea		Muestreo aleatorio	
		Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia		Frecuencia

g) Utilización de desperdicios u obsoletos: optimiza el uso de los recursos para tomar las medidas más eficientes y eficaces para la empresa.

Antes de desarrollar un esquema logístico, lo primero que debe hacerse es saber y entender el negocio u organización y tener claros sus procesos para llevar el producto al cliente. Aquí no importa si es un proveedor de materias primas, de servicios o de productos. Para cada proceso se deben identificar indicadores y trabajar en función de ellos. Una vez hecho esto, es necesario optimizar los procesos y efectuar las mediciones previstas.

No es fácil medir **el costo logístico**, porque es algo que no pesa en los balances, **es intangible** y difícil de medir, pero no se debe ignorar. Una forma de medir la importancia de la logística es mirar por ejemplo, los enormes costos indirectos que le trae a una organización el reprocesamiento de órdenes de despacho erróneas o incompletas. Los empresarios nunca miden cuánto puede costar un 5% de no conformidad.

La logística también trae profundos cambios en la estructura y procesos de la organización. Es necesario eliminar feudos y divisiones, trabajar en un esquema horizontal, en el que todos deben responder. Para lograr esto, se debe cambiar el *statu quo* de muchas organizaciones, desprenderse de patriarcas, de cargos familiares y de amigos, y traer a la gente con el *know how* y la actitud que se requiere.

Asumir un proceso logístico es algo inicialmente costoso y lento, y no se puede pensar que se van a obtener rápidos dividendos. Muchas veces, la tercerización puede ser igual o más costoso que hacerlo directamente, pero lo fundamental a tener en cuenta antes de tercerizar procesos, es que al concentrarse en el *core business* (medidas de desempeño de la organización) para mantener la calidad e innovar, darle a un experto (tercero) una actividad que no es trascendental, puede hacer más competitiva a la organización, generando creación de valor.

Pasos del proceso

Es indispensable como **primer paso**, medir los costos logísticos (directos, variables y de oportunidad) y el nivel de servicio, porque un sistema de logística debe garantizar el más alto nivel al menor costo logístico total (ver más adelante costos ABC).

El **segundo paso**, es definir las actividades y procesos que influyen de manera positiva en los indicadores. Para eso es necesario establecer un sistema de información que permita tomar decisiones más acertadas, porque en logística no siempre la intuición del gerente alcanza a detectar todos los impactos que se generan, debido a la cantidad de aspectos que están involucrados. Por otra parte, se necesitan análisis sistémicos para que la optimización de un componente no vaya en detrimento de otro.

Por último, hay que definir cuál es la infraestructura y el soporte necesarios para apoyar los procesos y definir quiénes son las personas idóneas para manejar este tema dentro o fuera de la compañía. Esta es una decisión que debe ser evaluada cuidadosamente, ya que hay diferentes opiniones al respecto. Por un lado, si la logística está generando competitividad y crea barreras de entrada ¿por qué entregársela a un tercero? Por otro lado está la afirmación de que el empresario debe enfocarse en hacer lo que él sabe: producir y atender mercado; lo demás debe entregárselo a los operadores logísticos ya que estos alcanzan economías de escala que se traducen en menores costos y mayores eficiencias que comparten con los clientes.

En el mercado hay infinidad de productos y servicios. Hoy los clientes pueden encontrar soluciones en cuanto a distribución, transporte, administración de inventarios y hasta compras, con lo cual pueden integrar toda la gerencia de su

cadena de abastecimientos. Lo importante es entregar una solución que va más allá de la contratación de un simple flete. Se busca mejorar todo el sistema: maximizar las ventas, minimizar los inventarios y optimizar el capital de trabajo. Así, los criterios para un servicio logístico deben tender a incrementar las eficiencias y a mejorar la rapidez de cumplimiento de las órdenes, al eliminar posibles conjeturas en la toma de decisiones.

En países con vocación exportadora, la implantación de sistemas logísticos aporta más de la mitad de la competitividad y puede explicar reducciones de precios que superan el 20% ó 30%. Un estudio realizado muestra que el costo logístico promedio en América Latina es del 17%, mientras en Europa es del 6% y en Estados Unidos oscila entre el 7 y el 10%, dependiendo del sector.

El cuestionario siguiente, le guiará una para una rápida autoevaluación de su proceso logístico.

Cuestionario ¿Cómo está la logística en su empresa?

Test de autoevaluación, diseñado por María Fernanda Rey, directora ejecutiva de *Latin America Logistics Center*

Marque con una X aquellas prácticas que estén en operación en su organización:

	Si	No
Hay una definición de logística que aplica en la industria y a las condiciones particulares de la empresa.		
La alta gerencia entiende el papel estratégico que la función logística cumple en la creación de valor.		
La definición de logística incluye los flujos de materiales, información y dinero dentro de una instalación física, la organización y la cadena de abastecimiento.		
La función logística en mi organización es responsable de los procesos de captura/procesamiento de pedidos, gerencia de inventarios y la gestión de compras, transporte y distribución.		
Monitoreamos la contribución de los procesos logísticos a la creación de valor del accionista.		
La estrategia logística mide y busca la optimización de los costos totales de logística que, al mismo tiempo, permitan cumplir la promesa de servicio al cliente.		
Hay una planeación en la cual se consideran indicadores de desempeño, requerimientos de infraestructura y el diseño de la organización idónea para soportar los procesos.		
La planeación se aplica para la logística general y para cada uno de los procesos individuales.		
La estrategia logística entiende las fuerzas de la globalización, virtualización de la economía y la colaboración entre los miembros de su cadena de valor.		

Resultados autoevaluación

La autoevaluación consiste en 9 elementos que caracterizan una implantación exitosa de una estrategia de logística.

0-3: La estrategia exitosa en logística, debe empezar por un conocimiento completo del tema y la importancia estratégica que tiene en términos de costo y servicio. Es muy probable que en su organización el área de logística no se encuentre dentro del organigrama. Es probable que no haya un entendimiento sobre la importancia estratégica de la introducción de la gerencia de logística.

3-5: Los conceptos fundamentales de logística son familiares y es posible que dentro de la organización exista una gerencia de logística, sin embargo la alineación de la estrategia de logística con los objetivos corporativos de la organización es el primer imperativo de la gerencia de logística. La definición clara y consistente de los procesos que afectan sobre la red de abastecimiento es fundamental así como la articulación efectiva de las todas las áreas involucradas en logística.

5-7: La organización encuentra en logística una área de apoyo y optimización de la estrategia corporativa, se deben empezar a desarrollar los indicadores de desempeño. Dentro del diseño de la organización de logística también es importante definir el perfil de los cargos funcionales de cada proceso, cual es el nivel de habilidades requerido para cada cargo (formación profesional, experiencia, habilidades gerenciales, etc.) y los vacíos de formación entre ese perfil ideal y el perfil actual de las personas, con el fin de definir programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo profesional.

7-9: La Gerencia de logística cumple un papel estratégico dentro de la organización, es probable que la gerencia de logística reporte directamente a la presidencia o gerencia general. La recomendación fundamental en esta área es el alineamiento de la estructura organizacional con el sistema de indicadores de desempeño, donde está absolutamente claro que cada área, cada persona en cada función de logística es responsable funcionalmente por aquellos indicadores por los cuales está siendo medido. Es importante en las organizaciones modernas que dentro de las habilidades profesionales de logística se consideren la formación en técnicas de negociación, habilidades de comunicación y liderazgo para avanzar en la construcción de una verdadera cadena integrada de abastecimiento.

La mera existencia formal de la función logística y de gerencia de la red de abastecimiento de por sí no puede garantizar el éxito en las estrategias y las operaciones de logística. Sin embargo la no existencia formal de esta función sí aumenta la probabilidad de fracaso de una operación logística.

La falta de profesionales en logística es un problema conjunto de toda América Latina, la actualidad económica obliga cambios radicales en los conceptos de ge-

rencia, lo que convierta a la educación en estos temas en un tema crítico para el sostenimiento y crecimiento a largo plazo.

Para cualquier información adicional, visite la página www.logisticamerica.net

Recuadro 9.1 Logística. Casos empresariales

Cerromatoso

Hace pocos años, Cerromatoso tomó una decisión que llevó a la organización a realizar una profunda transformación para sobrevivir en medio de la feroz competencia mundial: cerró todas sus operaciones de distribución, almacenamiento, empaque y despachos de Rotterdam y las trasladó a Cartagena, a un poco más de 400 kilómetros de la mina de níquel y ferroníquel, ubicada en Montelíbano (Córdoba).

La decisión, con la que buscaban ser más competitivos vía reducción de costos, le permitió a Cerromatoso no sólo convertirse en un importante competidor mundial, sino crear una cadena que les ha dado un enorme valor agregado a sus productos, a su compañía y a sus operadores. El precio por tonelada se redujo a un tercio, aumentó las ventas de 180 contenedores al mes en 1999, a 523 en agosto pasado, la disminución de costos operativos supera los US\$10 millones al año y hoy toda la cadena está perfectamente sincronizada, desde la extracción del mineral hasta la entrega final a sus clientes, sin errores, en el tiempo requerido, al mejor precio y en cualquier parte del mundo.

El arma con la que Cerromatoso logró esta transformación fue la logística, una parte esencial de la estructura organizacional que, a pesar de haberse desarrollado y perfeccionado desde hace 15 ó 20 años en Estados Unidos, Japón y Europa, se está expandiendo con velocidad, especialmente en los dos últimos años, en América Latina.

Al lograr una integración perfecta de todos los actores de la cadena, Cerromatoso se ha convertido en un modelo de los beneficios que la implementación de un sistema logístico puede traer a una organización. Lo primero que se hizo, dice Fernando Rojas, gerente comercial en Cartagena, fue un aprendizaje del negocio y un análisis del entorno. Después, integraron a todos los actores que intervenían en el

proceso (mina, transportadores, bodega, sociedad portuaria, autoridades aduaneras y navieras) y los asumieron como socios, lo que significa que se busca el mayor beneficio para cada uno, sin alterar el objetivo final, que era llevar el mejor producto, en el tiempo requerido, al costo adecuado y con cero errores.

Su centro de distribución en la Sociedad Portuaria de Cartagena optimizó el recibo, almacenamiento y despacho de los minerales. Antes, todo el mineral se enviaba a Rotterdam, donde se descargaba y guardaba, para luego repetir el proceso que les permitiera llevar el producto al comprador final.

Entre todos acordaron las mejores prácticas e indicadores. Por ejemplo, en el caso de los transportadores, se escogió un horario de llenado, recorrido y descargue. “Con esto, el llenado de los camiones pasó de 2 días a unas 3 horas. Al cambiar el esquema con Transportes Sánchez Polo, pasaron de 3 ciclos por camión al mes, a unos 8.

Para maximizar el uso del centro de distribución, desarrollaron un perfil de sus clientes, que les permitió saber exactamente cuánto, cuándo y qué tipo de mineral necesitaban, así que toda la cadena se adapta de acuerdo con estas necesidades.

Por estar en la sociedad y saber con suficiente tiempo los requerimientos de sus clientes, han podido maximizar el uso y los costos navieros. El secreto de Cerromatoso está en compartir toda la información con sus operadores, a quienes ya no ven como contratistas, sino como socios.

Supertiendas Olímpica

Esta organización ha liberado capital de trabajo, sobrecostos operativos y ‘grasas’ con la reducción del inventario (se pasó de 30, 45 y más de 60 días en algunos productos) a 15 días o menos, con el perfeccionamiento de su cadena de suministro y distribución.

Gracias a un sistema de información compartido con los actores de la cadena, en cualquier momento se pueden mirar las ventas de los productos y el estado de los inventarios, con lo cual los supermercados, los proveedores y fabricantes saben cuánto y cuándo deben poner la nueva orden en el punto de venta. Para llegar a esto, que parece sencillo y que día a día requiere mejoras, se necesita una transforma-

ción hacia una meta clara de todos los eslabones de la cadena. Con este cambio, las bodegas dejaron de ser enormes espacios abarrotados de mercancía para convertirse en centros de distribución en los que los productos fluyen lo más rápido posible.

Distriexpress

Es una compañía de servicios en la cadena de suministros que maneja desde la recepción de mercancía, acondicionamiento, almacenamiento, facturación y despachos, hasta devoluciones y reacondicionamientos, entre otros. Trabaja como operador logístico desde hace 17 años, prestando servicios logísticos a organizaciones como Kellogg de Colombia, Medisant, Drypers Andina, Galletas Noel, Seagram, Integral, Sylvana y Mavesa, entre otras.

El secreto de esta organización, que movió 5 millones de piezas el año 2001, está en mantener un excelente sistema de información y una infraestructura que se puede acondicionar fácilmente a las realidades del mercado, ya que como una organización normal, terceriza todo lo que no sea trascendental para su operación directa. Además, les da un valor agregado a sus clientes, porque libera un importante capital de trabajo, cobra después de efectuada la operación y todas sus operaciones se pueden medir y analizar con lupa.

Servientrega. De *courier* a operador

Las crecientes necesidades de los usuarios de tener bajo un sólo operador el mayor número de servicios logísticos, han llevado a Servientrega a iniciar una profunda transformación que lo convertiría en un operador logístico integral en la cadena de abastecimiento, para lo que ya han dado importantes pasos. Hoy, están creadas las **9 unidades de negocio** sobre las que creen cubrirán los 5 elementos de la cadena logística y se están desarrollando alianzas estratégicas que le permitan sumar a la organización los elementos que le hacen falta. Un hecho importante es que, para evitar engrosamientos innecesarios, la organización también entregará a terceros algunos eslabones de la cadena.

La optimización de servicios logísticos en Servientrega, que no afectará en nada sus actuales servicios, les generará un ahorro de un 10%, pero este margen puede variar de acuerdo con las organizaciones y los servicios que ofrezca.

Noel

Una de las organizaciones que mejor ha entendido la importancia de la logística es Noel. Gracias a ella ha penetrado con éxito los países andinos y centroamericanos. Para esta organización, la devolución de un pedido o una deficiencia en él no sólo es una enorme pérdida que puede costar 10 ó 20 veces el valor del producto, sino que se considera como una pérdida de valor de la marca y la compañía.

Para aumentar su penetración en el mercado nacional y entrar con éxito a los países vecinos, Noel desarrolló un proceso de logística en la cadena de abastecimiento que le ha proporcionado una ventaja competitiva en dos áreas. Una, ha creado valor para sus clientes y le ha permitido llevar a estándares internacionales el servicio al cliente. La otra, le ha dado eficiencia a la operación y ha generado un impacto en la reducción de los costos de operación, que hoy llegan al 25%.

Noel tomó la decisión de dedicarse a su *core business* y les entregó a operadores logísticos todo lo que no entrara en esto: inventario, almacenamiento, recibo de pedidos, facturación, distribución y devoluciones. Gracias a esta cadena, en la que todos trabajan activamente, de acuerdo con información real, la organización tiene hoy unas operaciones simples y flexibles para responder a un mercado cambiante. Para esto, ha capacitado y entrenado al equipo humano que forma parte de la cadena, desde proveedores y operadores logísticos, hasta sus grandes distribuidores, supermercados y socios en los otros países. La meta es llegar a una visibilidad de la información que les permita a todos saber qué está pasando en la demanda y determinar qué debe hacer cada uno.

Los supermercados

Un avance importante en este proceso se ha dado con Éxito-Cadenalco, al poder suplir sus pedidos y necesidades en 5 horas. Los grandes supermercados son unos de los actores que más han avanzado en el tema logístico en el país y han jalonado algunas cadenas de producción.

Conclusiones

Muchos expertos coinciden en que se han obtenido avances en el servicio al cliente y la cadena de distribución, pero la mayoría asegu-

ra que aún falta mucho por avanzar. Y lo más preocupante es el lento ritmo con el que se está haciendo. Mientras América Latina reducirá su costo logístico del 16,3 al 15% en dos años, Estados Unidos bajará más de un punto en el próximo año. Uno de los aspectos importantes que se debe desarrollar es la colaboración y compartir la información, no sólo entre actores de la cadena, sino entre competidores. “Tenemos la mentalidad de no compartir la información ni con nuestros eslabones ni mucho menos con nuestros competidores, y pensamos que mantenerla en secreto es una de nuestras fortalezas”, pero esto es una muestra de nuestra cultura. GM, Ford y Chrysler han demostrado que, a pesar de su feroz competencia por el mercado, se unieron en una sola organización para comprar materias primas y repuestos, con lo cual apalancan un enorme poder de compra y reducen el precio de los suministros.

Fuente: **Revista Dinero 3/20/2001**

9.1.2 PRODUCCIÓN (OPERACIONES)

Desde este enfoque, el área de producción tiene como objetivo principal la elaboración de productos o servicios de acuerdo con la programación de ventas e inventarios mínimos de existencias, con el mejor método y al más bajo costo.

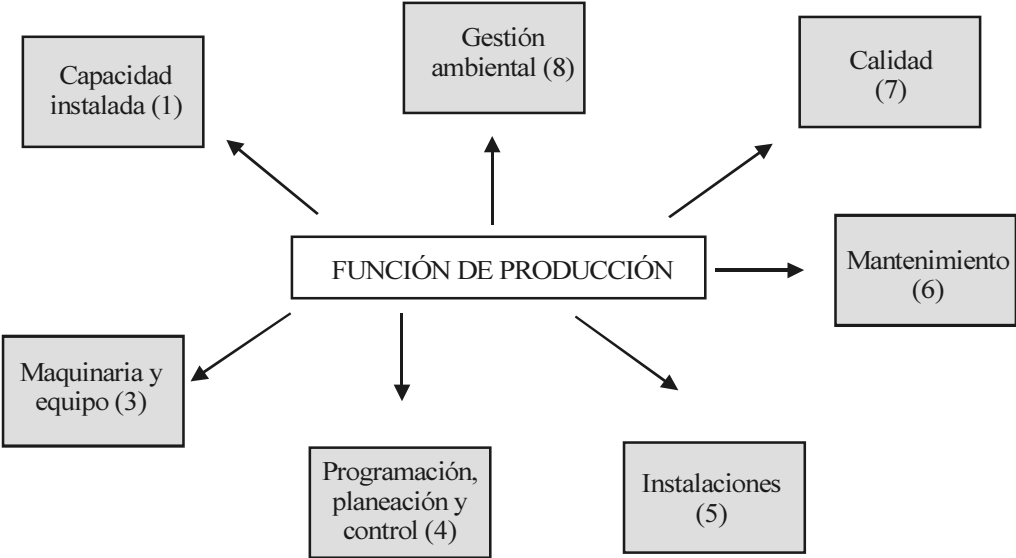
En el gráfico siguiente se observan los procesos que habitualmente son considerados al interior del área de producción: (*ver siguiente página*).

Los siguientes cuadros le servirán de guía para evaluar cada uno de los aspectos mencionados.

Evaluación de la capacidad instalada

Producto/Línea	Capacidad instalada (Producción potencial)	Producción actual	Diferencia
<i>Total</i>			

Figura 9.2 Función de producción (operaciones)



Evaluación de procesos tercerizados

- Identifique los procesos propios de su proceso de elaboración o fabricación del producto/servicio y asigne un porcentaje real a aquellos que son contratados o vendidos a terceros.

Proceso	Producido/prestado directamente	Contratado con terceros (partes del producto/servicio)	Contratado con terceros (producto final)	Venta a terceros

- Identifique las características de los procesos subcontratados, especificando en cada casilla lo que es específicamente subcontratado.

Proceso subcontratado	Intensivo en mano de obra	Intensivo en recursos de capital	Intensivo en conocimientos	Intensivo en recursos de organización

Maquinaria y equipo

Marca	Propiedad (a)	Cantidad	Clase de tecnología (b)	Antigüedad	Estado (c)	Utilidad (d)	Actualidad frente a competidores (e)

(a) Propia = 1; alquilada = 2; *leasing* = 3; prestada para el proceso = 4; otros = 5

(b) Manual = 1; electrónica = 2; neumática = 3; electroneumática = 4; Mecánica = 5; control numérico = 6; automática = 7; semiautomática = 8; otra = 9

(c) Pésimo = 1; deficiente = 2; regular = 3; bueno = 4; excelente = 5

(d) Ninguna = 1; poca = 2; algunas veces = 3; útil = 4; muy útil = 5

(e) Muy inferior = 1; inferior = 2; igual = 3; superior = 4; muy superior = 5

Programación, planeación y control

La producción en su organización se efectúa de acuerdo con el criterio:

Sólo para atender pedidos _____%

Tener inventarios y vender _____%

Otro. ¿Cuál? _____

Turnos de producción

	Turno	Horario	No. de personas
Atender pedidos			
Conservar inventarios			
Otro. ¿Cuál?			

Priorice criterios para fabricar/diseñar productos/servicios

Califique de 1 a 5, siendo 1 el menos importante

Criterio	Calificación
Volumen de ventas	
Tipo de producto	
Forma de pago	
Tipo de cliente	
Orden del pedido	
Otro (s) ¿Cuáles?	

Forma de realización de la producción/servicios

	Todos los productos	Producto X
Por línea de producción		
Por proceso		
Por celdas de manufactura		
Otro (s) ¿Cuáles? _____		

Control del avance de la producción o los pedidos

Método de control de avance de los pedidos	Todos	Algunos	Ninguno
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Horas de producción ▪ Consumo de materiales ▪ Unidades terminadas ▪ Unidades en proceso ▪ Diagrama Pert (Ruta Crítica) ▪ Diagrama de Gantt ▪ No controla 			

Registros de producción

	Responsable del Registro	Responsable del uso del registro
Cantidad producida por turno		
Horas paradas y sus causas		
Consumo de materiales por lote de producción		
Producción defectuosa por turnos		
Personal ausente		
Otros. ¿Cuáles?		

Cumplimiento promedio de plazos de entrega de los pedidos

	100%	50%	Menos del 50%
Producto x			
Producto y			

Causas de retrasos o retardos

Causa	Siempre	Casi siempre	Nunca
Escasez de materia prima			
Insuficiencia de personal			
Daño de la maquinaria			
Maquinaria insuficiente			
Incumplimiento de contratista			
Falta de capital de trabajo			
Descoordinación de ventas y producción			
Fallas en el transporte			
Incumplimiento de proveedores			
Fallas administrativas			
Otras. ¿Cuáles?			

Instalaciones y procesos (cambios en los últimos tres años años)

- En las instalaciones:

Remodelaciones____; redistribución de maquinas y equipos____;
reubicación de espacios____

- En los procesos productivos:

Proceso	Cambio efectuado

- En los productos/servicios:

Producto/servicio	Cambio efectuado

- Estado físico de las instalaciones:

Calcule el área de cada una de las empresas y evalúe el estado físico en el que se encuentran.

Área	Mts	Estado				
		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Deficiente

- Condiciones de las áreas de trabajo:

	Estado				
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Deficiente
Aprovechamiento del área					
Secuencia y ordenamiento de las máquinas y equipos					
Espacios para llevar a cabo ampliaciones					
Limpieza					
Orden					

Mantenimiento

- Tipo de mantenimiento:

Correctivo____; Preventivo____; Predictivo____

- Responsables del mantenimiento:

El mantenimiento lo realiza personal: Interno____; Externo____

- Registros del mantenimiento:

Los Registros del mantenimiento de sus máquinas y equipos los lleva con una frecuencia: Mensual____; Trimestral____; Semestral____; Anual____

Calidad

- Sistema de control de calidad utilizado

Sistema	Si	No
Durante todo el proceso y al final		
Al final del proceso		
Control estadístico del proceso		
Aseguramiento de la calidad		
Calidad total		
Ninguno		

- Responsable de la calidad:

Jefe de producción____; Jefe de calidad independiente de producción____; subcontratistas____; gerencia____; nadie____

- Normas para el control de calidad;

Norma	Tipo o número
ISO o internacional equivalente	
ICONTEC nacional	
Propia	
Otra. ¿Cuál?	

- Causas y porcentajes de producción que es rechazado o reprocesado:

Productos/ Servicios	Reprocesos		Rechazos	
	%	Causas	%	Causas
Producto/Serv a				
Producto/Serv b				

Gestión ambiental

- Grado de contaminación de los principales productos:

Teniendo en cuenta los dos principales productos o servicios que ofrece, señale el grado de contaminación de los siguientes elementos:

	No contaminante	Poco contaminante	Medianamente contaminante	Contaminante	Muy contaminante
Producto					
Subproductos					
Desperdicio					
Efluentes					

- Acciones para contrarrestar el grado de contaminación:

	Acciones Producto a	Acciones Producto b
Producto		
Subproductos		
Desperdicio		
Efluentes		

9.1.3 LOGÍSTICA EXTERNA

Recoge, almacena y distribuye el producto a los clientes. Para los productos tangibles supone almacenamiento, manejo de materiales, transporte, etc.; en el caso de servicios se refiere en las disposiciones tomadas para acercar los clientes al servicio si éste se encuentra en un lugar fijo, acontecimientos deportivos por ejemplo. (Johnson y Scholes, 1997). Así, comprende la evaluación de los sistemas de transporte (estudiado en el acápite referente al *cluster*) la producción para atender pedidos, los horarios y el personal externo para atender la producción/servicio, el inventario y los factores relacionados con las causas de cumplimiento y retraso en la entrega (ítems analizados antes).

Embalaje

Actividades de planeación de la oferta del bien o servicio que cubre el diseño y producción de la caja o envoltura del mismo.

Un buen embalaje es necesario porque:

- Protege el producto en su recorrido desde que sale de la organización hasta que llega al consumidor final e incluso durante su vida en manos del consumidor

- Es un medio para diferenciar el bien o servicio y dar satisfacción estética al consumidor.
- Incentiva la adquisición del bien a tiempo que tiene uso posterior.

Distribución física

Disposición de la adecuada cantidad de artículos en el momento y lugar oportuno.

La planeación de la distribución física contribuye a:

- Asegurar un almacenamiento, protegiendo la calidad
- Mantener las existencias junto a los mercados, especialmente con los productos de alta rotación
- Definir el medio de transporte a utilizar de acuerdo con la naturaleza, cantidad y necesidad de entrega.

Canales de distribución

Son los tipos de organizaciones o personas dentro o fuera de la compañía, a través de los cuales se comercia un bien o un servicio al mayoreo o al menudeo; crean utilidad en cuanto a lugar, propiedad y tiempo porque los bienes o servicios no tienen valor para el comprador mientras están en manos del productor; los canales logran cambiar el título de propiedad del productor al comprador y colocan los productos en manos del cliente cuando él los desea.

Para definir los canales de distribución más adecuados se debe:

- Determinar el número de minoristas que se requieren cada mercado para servir a los compradores y de mayoristas que se requieren para servir a un número de minoristas determinado.
- Determinar con los distribuidores la cantidad que se debe cobrar para compensar los gastos de distribución y obtener utilidades.
- Acordar el pago de parte de los costos de instalación y funcionamiento del canal, si fuere necesario.
- Proporcionar retroalimentación adecuada a la organización que le permita modificar sus productos o procedimientos, de manera que se ajusten a las necesidades del mercado.

Nota: el análisis del proceso de distribución se planteó al evaluar la cadena productiva y el *cluster*. Vaya al capítulo respectivo.

Indicadores

Nombre	Fórmula
Índice de influencia distribución	= $\frac{\text{Costos de la distribución}}{\text{Ventas netas}}$
Porcentaje de cumplimiento en las entregas	= $\frac{\text{Plazo de entrega real}}{\text{Plazo de entrega planeado}}$
Porcentaje de devoluciones	= $\frac{\text{Devoluciones}}{\text{Ventas totales}}$

Nota: para evaluar los aspectos relacionados con la distribución apóyese en los cuestionarios de evaluación de la cadena productiva

9.1.4 MERCADEO, PRECIOS, VENTAS, PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Dada la importancia actual de este aspecto, nos detendremos un poco más en él. Aquí se considerarán los conceptos de mercadeo, mezcla de mercadeo, marca precios tradicionales y en la red, promoción y publicidad y plan de medios, mercadeo internacional, ventas y aspectos generales relacionados con la evaluación de una página web.

Mercadeo

Es el complejo de características tangibles o intangibles (naturaleza del servicio producido, prestigio del productor o del vendedor) que resuelve las necesidades de un usuario o cliente final.

Mercadeo es enfocar

En este caso, se entiende el mercadeo como un proceso deliberado, orientado a desarrollar relaciones permanentes de mutuo beneficio con el cliente teniendo en cuenta sus características y las capacidades institucionales de la empresa de tal forma que nos perciba como su opción de compra.

“Conceptualmente, cuanto más grande es el mercado, más especializados debemos ser para poder tener éxito. Las empresas deben enfocarse más en una línea de productos antes que sea demasiado tarde”¹

Definitivamente una vez conocido el mercado, el cliente y la competencia se debe enfocar a un segmento específico de clientes que aseguren rentabilidad y

1 Al Ries en conferencia dictada en Bogotá en el Centro de Convenciones, mayo de 1996

especialmente relaciones de largo plazo y así llega el momento de ponerse a hacer mercadeo.

La mezcla de mercadeo

Para hacer mercadeo se desarrollaron cuatro herramientas. La **mezcla de mercadeo**, conocidas como las cuatro P's así:

- Producto.
- Precio o valor.
- Punto de venta o canal de distribución.
- Publicidad y promoción relacionado con los aspectos de comunicación.

La mezcla de mercadeo tiene las siguientes características:

- Es una única para cada grupo de clientes.
- Cuando se modifica una de las variables todas las otras deben hacerlo para mantenerla equilibrada. Comúnmente se modifica sólo el precio y no se trabajan las otras variables, este, es un error trágico.
- Varía permanentemente de acuerdo con las variaciones del cliente y de la competencia.
- Los cambios deben estar sujetos a un plan que los guía.

El mercadeo moderno es dinámico. Estudiosos de los últimos años hablan de la transición de las cuatro P's a las tres **C's** identificado el modelo dinámico de mercadeo como uno compuesto por el **Cliente**, en cambio permanente y motor del sistema, la **Compañía** con su mezcla de mercadeo en permanente adaptación a los cambios y la **Competencia** siempre tratando de igualar la mezcla de mercadeo.

En lo que sigue, se enfatizará en las decisiones de la mezcla de mercadeo referidas a producto y promoción y publicidad, ya que los aspectos de precio y distribución fueron tratados más atrás en este capítulo, al estudiar la cadena de valor Porteriana.

Decisiones de la mezcla de mercadeo

Sobre el producto

- Es el conjunto de beneficios y satisfacciones tangibles e intangibles que un comprador podría obtener al hacer la compra.
- Los productos pueden ser bienes o servicios.
- El producto incluye la dosis y el empaque.

Es conveniente recordar que los consumidores no compran productos sino beneficios.

Marca

Es el nombre, término, símbolo o diseño o su combinación que hace identificables los productos y diferenciados de los de los competidores.

Para determinar una marca debe tenerse en cuenta:

- Que sugiera algo de las ventajas del bien o servicio
- Que sea fácil de pronunciar, recordar y reconocer
- Que se adapte a cualquier medio de publicidad
- Que sea aplicable a nuevos bienes o servicios
- Que pueda ser registrada y protegida legalmente.

El precio

Es la cantidad de dinero que es necesario para adquirir o cambiar un bien o servicio. Tiene por función regular el sistema económico debido a que influye en la colocación de los recursos.

Para determinar un precio se debe:

- Identificar a los consumidores, compradores o usuarios y a los actores que influyen en la compra.
- Determinar en cada segmento de mercado la relación entre el precio y la demanda.
- Determinar el precio del mismo bien o servicio cobrado por la competencia.
- Determinar las posibilidades de descuento para las estrategias de mercadeo y publicidad.
- Determinar los precios alternos netos de venta y los términos de crédito.
- Ajustar si es necesario, los precios a los productos individuales.
- Considerar el mantenimiento del precio de reventa.
- El precio debe determinarse calculando los costos fijos y variables² de la producción y venta del bien o servicio buscando que se logre la tasa de retorno sobre la inversión o las ventas netas, para que se mantenga o mejore la participación en el mercado.

2 Costos fijos: son independientes del nivel de producción. Costos variables: dependen del nivel de producción. Costos totales: suma de los costos fijos y variables.

Indicador

Nombre	Fórmula
Punto de equilibrio	= $\frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio unitario} - \text{Costo variable unitario}}$

Evalúe los siguientes aspectos sobre el precio:

Fijación de precios

Aspectos que inciden en la fijación de precios	Producto/servicio A	Producto/servicio B
Costos de la materia prima		
Costos laborales		
Costos del transporte		
Costos de fabricación		
Costos totales más margen de utilidad		
Los precios de la competencia		
Intuición		
Otro. ¿Cuál?		

Decisiones sobre precio

El precio –por lo menos en teoría-, lo determina el mercado en el modelo de libre competencia. A medida que los mercados se complican el precio se convierte en una condición del mercado y deja de ser una variable para trabajar.

Sencillamente la pregunta que el gerente debe hacerse es, ¿Puedo dar el precio que exige el mercado? La respuesta a esta pregunta le permite continuar o abandonar el proyecto.

De todas formas es necesario saber, que el precio va en función de la calidad del producto y de su desempeño. De su capacidad de cumplir con las expectativas del consumidor. Así en Bogotá es posible encontrar por ejemplo una Maestría en Administración o MBA desde tres millones hasta 17 millones, sólo por la diferencia de los productos ampliados.

Responsable (s) de la decisión sobre precios

Responsable (s) de la decisión de precios	Producto/servicio A	Producto/servicio B
Empresario		
Administrador		
Mercadeo		
Contabilidad		
El mercado		
Otro. ¿Cuál?		

Revisión de precios

Responsable (s) de la decisión de precios	Producto/servicio A	Producto/servicio B
Mensual		
Trimestral		
Semestral		
Anual		
Otra. ¿Cuál?		

Los precios en la red

La casi infinita posibilidad de selección de bienes y lugares establece una nueva dimensión de la relación entre el consumidor y el precio del producto. El precio de las nuevas mercancías en la red es bastante fluido, y el carácter fijo del mismo no siempre tiene sentido.

A través de la red los productos y sus compradores se acercan de manera más directa permitiendo el monitoreo de aspectos relacionados con el marketing como competencia y demanda desarrollándose la siguiente dinámica en

Tabla 9.1 Fijación de precios en la red

Precio tradicional	Precio en la red
Determinado por el vendedor	Determinado por el comprador
Fijo	Flexible
Con base en la oferta	Con base en la demanda
Con base en ventas anteriores	Con base en las ventas en este momento
Con base en las características del producto	Con base en el contexto del producto
El precio cambia en relación con la demanda	El precio cambia de manera continua

El mercadeo directo busca llegar de una manera más personal al consumidor. En este sentido es necesario hacer un alto para mirar lo que se está haciendo en internet³ desde el punto de vista de promoción y publicidad y comprender que Internet funciona como medio de comunicación, como producto y como medio de investigación. En la medida que la estrategia de internet maneje los tres conceptos el medio será mejor aprovechado por la empresa y por el usuario.

Decisiones sobre promoción y publicidad

Promoción y publicidad son las herramientas de la mezcla de mercadeo que permiten comunicarle al consumidor sobre la existencia del producto, sus beneficios y las condiciones en que se puede adquirir.

Pasos para hacer una adecuada promoción

Primero, es necesario comprender que la promoción se dirige a personas que ignoran la existencia del producto. La promoción no se usa en consumidores que conozcan el producto. Para esto existe la publicidad. Partiendo de este desconocimiento, la primera acción que la promoción debe realizar es un llamado de atención, una llamada en el hombro para que el cliente voltee a mirar el producto. Es un tomar conciencia de la existencia del producto. Lo segundo, es dar a probar el producto ya que hoy en día es claro que hasta que no exista un contacto con él, la decisión de compra no se facilita. Este contacto incluye conocimiento acerca de las características del producto. En este momento el cliente manifiesta agrado o desagrado por el producto lo que indica que el proceso continúa o se acaba de acuerdo con lo manifestado. En tercer lugar, la promoción debe desarrollar los mecanismos para que el cliente pueda comprar justo en el momento de conocer, después puede ser tarde. La promoción bien hecha debe invitar a la compra.

Otro aspecto importante aquí es el posicionamiento y reposicionamiento de la marca. Posicionamiento es el lugar que ocupa la empresa en la mente del consumidor. Debe surgir de la experiencia de consumo para que sea sólido. Un buen posicionamiento le permite a la empresa liderar mercados e intentar buenas cosas. Hay que tener en cuenta también que a medida que la marca se aparta de las posiciones de punta el riesgo del olvido es mayor. La empresa debe buscar categorías en las que pueda ser el primero para alguien si esto no se logra la empresa desaparece. El objetivo es ser el primero en la mente de un grupo de consumidores en una categoría seleccionada por nosotros.

3 Para profundizar en el tema ver: Tom Vassos, *Estrategias de mercadotecnia en internet*, Prentice hall, 1996

El posicionamiento se logra con buena comunicación y con un correcto desempeño del producto. Un producto o servicio que cumpla excelentemente con los requerimientos del consumidor y que se encuentre bien comunicado es un producto o servicio seguramente bien posicionado. Es una marca con personalidad.

Para hacer una buena publicidad se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- Definir los objetivos que se espera lograr con la comunicación. Los objetivos deben ser mensurables. Los objetivos están relacionados con el mensaje que se quiere comunicar y a las personas a quienes se quiere llegar.
- La promesa básica. Es a lo que la organización se compromete, es su promesa central, la que por ningún motivo puede fallar. Es una sola, jamás se deben hacer dos promesas pues las mentes las borran juntas inmediatamente. Una sola promesa que diferencie el producto de manera definitiva con relación a los de la competencia.
- El hecho clave. Definir una acción, circunstancia o característica del producto que respalda a los ojos del consumidor la promesa básica. El hecho clave sirve para demostrar la promesa básica.
- Definir qué reacciones, sentimientos y percepciones debe generar la comunicación.
- Definir el tono en que debe hacerse la comunicación, alegre, serio, etc.
- Encontrar un elemento que genere recordación, una foto, una palabra, una frase, un color, algo que, a lo largo de la comunicación defina una recordación del producto.
- Definir características del producto que respalden la promesa básica.

Evalúe los siguientes aspectos

1. ¿Hace promoción de los productos/servicios? Si _____ No _____
2. ¿Tiene imagen visual, como un logo? Si _____ No _____
3. Tipo y época en la que realiza promociones:

Tipo de promoción _____

Principio de año _____

Mitad de año _____

Fin de año _____

Fechas especiales _____

No realiza _____

¿Por qué?

4. La promoción va dirigida a:

Mayorista	_____
Minorista	_____
Consumidor industrial	_____
Consumidor institucional	_____
Consumidor personal	_____
e-consumidor	_____

Publicidad. Plan de medios

Los medios utilizados en publicidad son:

- T.V, cine, radio, revistas, prensa, vallas, material impreso (revistas, plegables, folletos, afiches, etc.), publicidad exterior. También se utilizan el correo directo, eventos, conferencias, ferias, contactos personales.
- Relaciones públicas. Tienen por objeto crear una imagen ante el público. Utiliza:
 - Material audiovisual como videos institucionales
 - Manejo de marca. Todo lo relacionado con el diseño del logotipo y manejo de papelería, colores, etc.
 - Oficinas de prensa. Para generar noticias sobre diferentes aspectos.
 - Eventos. Que se realizan para destacar las características de los productos.
 - Conferencia. Ofrecidas al público en general.
 - Telemercadeo. Utilizado especialmente para investigación de mercados.
 - Internet.

Evalúe los siguientes aspectos:

1. ¿Ha realizado publicidad en el último año? Si _____ No _____

2. ¿Para qué hace publicidad?

- Mejorar ventas Si _____ No _____
- Nuevos mercados Si _____ No _____
- Mejorar imagen Si _____ No _____
- Otro. ¿Cuál? _____

3. Medios para hacer publicidad:

Medio	Clase	Si	No
Material impreso	Folletos, plegables		
	Afiches		
	Volantes		
	Catálogo		
	Directorio		
	Prensa		
	Revistas especializadas		
Material audiovisual	Videos institucionales		
Comunicación masiva	Televisión		
	Radio		
Manejo de marca	Logotipo		
	Papelería		
	Colores Institucionales		
	Oficina de Prensa		
Telemercadeo	Teléfono		
Red	Portal en internet		
Eventos	Conferencias		
	Ferías		
	Salas de exhibición		
Otro. ¿Cuál?			

9.1.5 ANÁLISIS DEL SITIO WEB⁴

Hoy día, la mayoría de las empresas tienen un sitio web. La pregunta es ¿cuántas empresas están obteniendo resultados con su web? La respuesta es que muy pocas. Los motivos son dispares. En muchas ocasiones, aunque está bien desarrollado a nivel general, toda la estrategia fracasa por una mala ejecución del sitio web. A continuación se desarrollan los puntos a recapacitar.

1. ¿El sitio web está desarrollado pensando en el usuario?

El sitio web ha de tener contenidos interesantes gratuitos para los potenciales usuarios. Si el sitio web simplemente tiene la información corporativa y una tienda, difícilmente se conseguirá fidelizar a los usuarios. Hágase la siguiente pregunta: si fuese uno de los clientes ¿tengo motivos en el sitio web para volver a él con una cierta frecuencia? ¿Tiene al menos un 40% de contenidos gratuitos y útiles para sus usuarios?

2. ¿Tiene una serie de indicadores y objetivos para su sitio web?

Indicadores como el número de páginas vistas, el ratio de conversión, el número de usuarios únicos, la duración de las visitas, etc., son parámetros que deberían

⁴ Improven consultores: www.improven-consultores.com

ser controlados teniendo objetivos para ellos. Con las sucesivas comparaciones y evolución de estos parámetros se podrán tomar decisiones que afecten a cada uno de ellos.

3. ¿Tiene su sitio web más de 40 Kb en alguna página?

El tiempo de carga es un elemento crítico como ya ha sido comentado. Si su sitio web tiene páginas de más de 40 Kb tiene un serio problema. La solución es rediseñar esas páginas.

4. ¿Está creando una lista de correo pidiéndole a sus visitantes su correo electrónico?

Como se ha comentado en el área de correo electrónico, es muy importante crear un boletín electrónico a partir de los usuarios del sitio web.

5. ¿Tiene su propio nombre de dominio y es de fácil recuerdo?

Es sencillo, el nombre de dominio es la dirección de su empresa en internet y cuanto más fácil sea asociarlo a su nombre, mejores resultados obtendrá.

6. ¿Invita a los usuarios a que se comuniquen con usted para contactos comerciales, sugerencias, comentar alguna información, artículos, novedades, etc.?

Se debe aprovechar la interactividad del medio dando todas las posibilidades: correo electrónico, correo, teléfono, fax, etc. Esta información de contacto debe estar en todas las páginas de una manera clara.

7. ¿Abusa del flash?

El uso de flash es muy “goloso” pero es muy fácil hacerlo mal debido a los tiempos de carga y a los problemas de navegación. Sólo está justificado para casos muy concretos.

8. ¿Emplea una solución escalable?

Es importante que se haya planteado que la solución tecnológica que emplee, pueda crecer a medida que crezcan los requerimientos de los clientes en cuanto a visitas, información descargada, ancho de banda necesario, etc.

9. ¿Se ha planteado quién y cómo va a hacer el mantenimiento del sitio web?

Es usual hacer sitios web con muchos contenidos y valor añadido y luego dejarlos en un cajón porque no se les ha dado la continuidad necesaria. Un proyecto ambicioso requiere de recursos tras su lanzamiento.

10. ¿Es coherente el sitio web con el resto de acciones de comunicación desarrolladas en otros medios?

El sitio web debe tener los mismos objetivos de comunicación que el resto de acciones, aspecto que muchas veces no se cumple debido a que el sitio web no es supervisado por los coordinadores de *marketing*.

11. ¿Analiza el comportamiento de sus usuarios en la web?

Si no conoce cuántos visitantes tiene su sitio web, ni cómo se comportan, ni cuál es la duración de su visita, cuántas páginas ven, etc., está desperdiciando una de las posibilidades más importantes de internet.

12. ¿Está claramente definido en cada una de sus páginas cuál es la misión de su empresa?

Los usuarios no siempre sabrán a qué se dedica. Tenga en cuenta que sólo un 40% de sus usuarios harán el esfuerzo de ir a ver el texto que se encuentra debajo de la pantalla que están viendo. Deje claro desde un principio quién es, qué hace y qué ofrece.

13. ¿Es su sitio web fácil de usar y aprender a navegar en él?

Piense en sus usuarios. Pregúnteles. Piense: ¿encuentran fácilmente lo que buscan?, ¿tienen dificultades de navegación?

14. ¿Tiene su sitio web un “toque” de humanidad?

A los usuarios les gusta comunicarse con personas, no con máquinas. Por ello, unas fotos del equipo, un mensaje del presidente, fotos de las personas en el organigrama, etc., son elementos interesantes.

15. ¿Son claros sus contenidos (en tamaño, estructura y mensaje)?

Los dos consejos para los contenidos en la web son: ser claros en cuanto a redacción y breves, ya que los textos largos no son leídos. Si es necesario, se pueden emplear enlaces para ampliar los conceptos.

16. ¿Tiene un diseño sencillo?

Como ya ha sido comentado, en muchos sitios se emplean diseños complejos pero poco funcionales. Los sitios de más éxito en internet tienen sencillos diseños (como por ejemplo Yahoo)

17. ¿Ha definido el proceso deseado del usuario a través del sitio web?

Todos los sitios web tienen distintos objetivos: aportar información a los clientes, suscripción a un boletín electrónico, venta, etc. Para conseguir estos objetivos,

los usuarios deben comportarse de una determinada manera y el sitio web ha de ser definido para ello. Esto significa también que los contenidos deben ser realizados para incitar al usuario a la acción.

Realmente este test es sólo un comienzo, pero si tiene fallos en más de 3 de estos aspectos, no dude en solucionarlos lo antes posible. Está perdiendo oportunidades de negocio. Recuerde que en la red, el objetivo más importante es ofrecer SOLUCIONES.

Mercadeo internacional

Las empresas se encuentran en un contexto globalizado, en el que los contactos con entidades similares del exterior son una gran oportunidad para lograr niveles de conocimiento que de otra forma llevaría muchos años desarrollar.

Tenga en cuenta algunas de las reglas para el mercadeo internacional:

- El tamaño no importa, lo que importa es el alcance de los conocimientos de las personas en la organización.
- Descubra los productos en los que es realmente bueno y tiene un valor agregado que ofrecer.
- Conozca sus socios en el exterior y visítelos.
- Ajuste sus expectativas a la realidad.
- Cree una red, haga equipo con sus amigos y con sus competidores.

Diligenciando los siguientes cuadros puede hacerse una idea de cómo están sus exportaciones o importaciones.

Identificación de los productos exportados y dificultades en el proceso

Producto de exportación	País de destino	Canal	Cantidad anual	Frecuencia	Margen	Dificultades

Identificación de los productos importados y dificultades en el proceso

Producto de importación	País de destino	Canal	Cantidad anual	Frecuencia	Margen	Dificultades

La actividad exportadora/importadora le ha significado:

	Si	No
Mayor utilidad		
Tamaño del mercado más grande		
Mejor imagen para la empresa		
Mejoras en los productos/servicios		
Aprendizaje en negociaciones		
Dificultades por tramitología		
Mejor asesoría		
Innovaciones		
Otro. ¿Cuál?		

Acciones estratégicas

Acción	Usted	Competidor	
		Más fuerte	Segundo mejor
Bajos precios			
Diferenciación			
Alianzas con proveedores extranjeros			
Alianzas con distribuidores extranjeros			
Acuerdos informales con empresas conocidas del extranjero			
Representantes en el extranjero			
Filiales en el extranjero			
Otro. ¿Cuál?			

Indique las instituciones Gubernamentales que le han dado apoyo:

1.
2.
3.
4.
5.

Ventas

Es la actividad que genera ingresos y utilidades, constituyendo una operación mutuamente provechosa y satisfactoria para la organización y el cliente o usuario final. A través de las ventas se obtiene valiosa información, como:

- Determinar las zonas o regiones de venta.
- Delimitar las cuotas de venta asignadas a cada zona o región.
- Asignar incentivos de venta según la zona o región.
- Determinar las prácticas a seguir con la nueva clientela.
- Controlar los resultados obtenidos en general y por zona o región.
- Realizar la acción de asistencia pos-venta.

Indicadores:

Nombre	Fórmula
1. Índice de expansión global: relaciona las ventas de dos periodos consecutivos. Es útil calcularlo tanto en valores monetarios como en unidades de cantidad, para poder apreciar la influencia de las variaciones de precio y el efecto inflacionario.	= $\frac{\text{Ventas del período}}{\text{Ventas del período anterior}}$
2. Índice de influencia investigación de mercado.	= $\frac{\text{Costo de investigación de mercados}}{\text{Incremento en ventas}}$
3. Índice de efectividad en ventas.	= $\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas pronosticadas}}$
4. Rotación de inventarios.	= $\frac{\text{Inventarios}}{\text{Ventas netas}} \times \text{días del período}$
5. Rotación cuentas por cobrar.	= $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}} \times \text{Días del período}$
6. Rotación de cuentas por pagar.	= $\frac{\text{Cuenta por pagar}}{\text{Costo de ventas}} \times \text{Días del período}$

Evalúe también los siguientes aspectos:

Valor de las ventas a precios corrientes y constantes (por lo menos de los últimos tres años)

Producto/Servicio	Año 1		Año 2		Año 3	
	Precios corrientes	Precios constantes	Precios corrientes	Precios constantes	Precios corrientes	Precios constantes

Variación Porcentual:

Año 1 a Año 2 _____ %

Año 2 a Año 3 _____ %

Año 1 a Año 3 _____ %

Comportamiento anual de las ventas

	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Muy altas				
Altas				
Media				
Baja				
Muy bajas				

Meses de mayor venta _____

Comportamiento de las ventas en los últimos seis meses

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Muy Altas						
Altas						
Media						
Baja						
Muy bajas						

Recuadro 9.2 ¿Cómo se hace mercadeo realmente?

Las siguientes son las principales conclusiones de la investigación realizada por el Centro Nacional de Consultoría para el Servicio Nacional de Aprendizaje-Sena sobre las características del mercadeo⁵.

El estudio se planteó la inquietud de averiguar cómo se hace mercadeo, quién lo hace y cuáles son las características de las personas que lo hacen. Para averiguarlo se entrevistaron 80 empresas de distintos sectores de la economía. Se aplicó un cuestionario abierto “guía de entrevista a profundidad” que indagaba por los objetivos de la investigación.

El análisis resultante es de tipo cualitativo y sólo muestra tendencias.

Desde el punto de vista funcional y organizacional se encontraron puntos coincidentes muy reveladores sobre la actividad de mercadeo. Específicamente cargos como el gerente de mercadeo y el gerente de producto aparecen casi en la totalidad de las empresas consultadas, resultado que permite afirmar que estas dos instancias ya forman parte de las organizaciones. Adicionalmente, se repiten con denominaciones y funciones similares aproximadamente 20 cargos para los que se describen conocimientos y habilidades requeridas y principales áreas de decisión y trabajo. Estos datos describen a más de mil personas que hoy en día los ejercen.

Frente a la pregunta ¿se hace mercadeo en las organizaciones?, esta investigación responde de manera categórica que sí. Se encontró por ejemplo el mercadeo del sector de las comunicaciones muy desarro-

5 El director del estudio citado fue Ricardo Acevedo.

llado y complejo que maneja con equilibrio todas las variables de la mezcla, bastante desarrollado en el área de servicio al cliente y buscando crear una cultura de servicio. El del sector de transporte de un nivel todavía bajo en el ámbito de su organización al igual que el mercadeo en sectores como la salud y la educación.

Se encontró que las organizaciones piensan en mercadeo como una actividad de primer nivel, necesaria para el éxito de la empresa. Este mercadeo lo están realizando personas que tienen una mezcla de académicos y autodidactas, es decir, individuos moldeados por la experiencia.

El mercadeo realizado busca básicamente posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, aunque no hay seguridad de que la idea de “posicionamiento” tenga un significado común en todas las organizaciones, se busca, de manera general, que las personas reconozcan los beneficios de los productos y las marcas.

También se hace mercadeo para conocer al consumidor y las tendencias del mercado y aunque es una actividad todavía incipiente, el gerente de mercadeo quiere hacer investigación y la comprende como la llave o herramienta fundamental para poder actuar en el mercado.

Existen diferencias profundas en la manera de hacer mercadeo de un sector a otro. Veámoslas.

El sector de las comunicaciones es sin ninguna duda el sector más agresivo y más desarrollado en el área de mercadeo, probablemente forzado por su rápido crecimiento, veloz en cambios tecnológicos y participante de mercados globalizados. Hay que mirar con mucha atención lo que suceda en este sector porque hay lecciones importantes para todos los demás. Es probable que en éste se encuentren los profesionales más desarrollados en mercadeo. En comunicaciones se hace un mercadeo integral que maneja todas las variables y se hace un mercadeo estratégico que plantea resultados de largo plazo que modifican el futuro de las empresas.

El sector industrial utiliza técnicas que están a la vanguardia en el mundo, con frecuencia adaptadas a las necesidades de cada región o país y a sus mercados de las grandes multinacionales americanas y europeas. En general es claro que existe la conciencia en este sector industrial, de que la actividad de mercadeo contribuye de manera

sustancial el resultado global de las compañías, razón fundamental para que constantemente se desarrollen estrategias y acciones encaminadas a mejorar sus resultados.

El sector comercio, aunque con grandes diferencias de una empresa a otra, hace un mercadeo reactivo y poco estratégico. Concentrado en el día a día, puede describirse que su capacidad de reacción frente al entorno, surge después de mucho tiempo de estar en la batalla. Realmente no se ven acciones novedosas o estrategias muy desarrolladas. La conformación de su estructura organizacional y el nivel medio de sus integrantes sitúan las áreas de mercadeo de estas organizaciones comerciales más como una labor de apoyo a la alta gerencia que como una labor estratégica.

El sector de servicios generales es relativamente nuevo en las lides del mercadeo a diferencia de los sectores industrial y de comercio, pero que se desarrolla a gran velocidad por el tipo de mercado en el que se desenvuelve, muy dinámico y cambiante. Tiene el proyecto de formar gente y de crear estructuras organizacionales que le permitan responder con agilidad a los retos planteados. En este sector se están dando los cambios más rápidos lo que no quiere necesariamente decir que sean los mejores.

En el sector de los transportes, el mercadeo está orientado a la cuota de ventas y se realiza por lo tanto un mercadeo que permite al gerente financiero hacer su labor de una manera menos estresante, pero es un mercadeo en formación.

El sector de servicios financieros vive una de las más grandes batallas del mercadeo moderno. Inicialmente la atención del sistema financiero estaba centrada en el desarrollo tecnológico del canal, después el centro de atención se desplazó hacia el desarrollo de productos y hoy en día su fortaleza es en el área de servicio al cliente. Mercadeo y servicio son palabras sinónimas en este momento en el sector y se avanza rápidamente hacia un mercadeo de nichos muy pequeños dentro de gigantescos mercados masivos. El profesional que está desarrollando el sector financiero, lleva sobre sus hombros un fuerte día a día que se encuentra frente al ir y venir de las necesidades de la estrategia financiera.

El sector de servicios personales es un sector muy interesante pues tomó un camino totalmente diferente a los otros sectores, el camino

de la cultura corporativa para enfrentar el reto del mercadeo y el servicio. Ésta es la opción de futuro para las organizaciones con personas motivadas, con sentido de pertenencia, que aman lo que hacen. El que logre montarse en esta difícil cabalgadura sin duda será un triunfador.

Finalmente en el sector de servicios sociales, el concepto de mercadeo es prácticamente desconocido. Por las actividades propias de su naturaleza, la población requiere estas compañías ampliamente desarrolladas, conocedoras y preocupadas por implementar al interior de las organizaciones la filosofía de servicio al cliente y no refugiadas en tecnicismos y en mediocridad. Hay urgencia de hacer mercadeo en las organizaciones mal llamadas de beneficio social.

¿Existen diferencias en el mercadeo de acuerdo con la variable preponderante del mercado? No se encontraron patrones de comportamiento, de trabajo o de estructura organizacional al relacionar las empresas por el tipo de mercado que enfrentan. Es mucho más clara la diferencia por sectores económicos.

Desde el punto de vista de perfiles las organizaciones han desarrollado todo tipo de cargos y de estructuras para enfrentar el reto del mercadeo. Desde organizaciones piramidales e inflexibles, basadas en las funciones como las del área industrial hasta organizaciones totalmente flexibles en función del cliente interno como las que se dan en el sector de las comunicaciones.

Los profesionales parecen tener deficiencias en su formación financiera y estadística que es un dato que las universidades deben tener en cuenta para futuros arreglos en el *curriculum* de sus carreras. También deben tener en cuenta una formación integral entre el pensamiento estratégico y la capacidad técnica.

Fuente: Sena, 2002

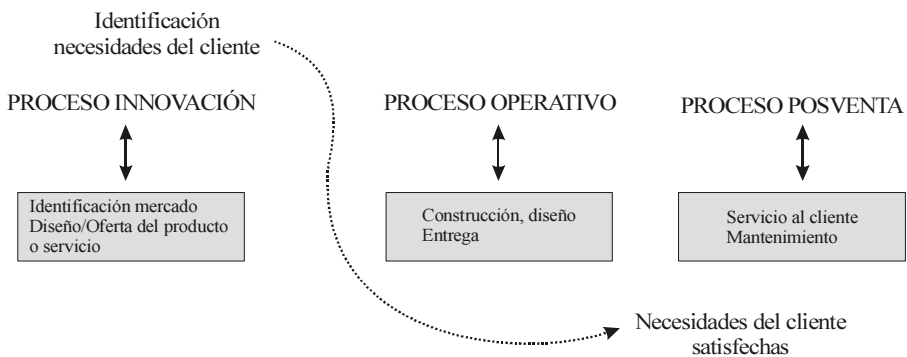
9.2 LOS PROCESOS INTERNOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los **procesos más críticos** a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. En el CMI los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del clien-

te seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

Ahora bien. Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Un modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las organizaciones pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno (ver figura 9.3). Este modelo abarca tres procesos principales: innovación, operaciones y servicio posventa.

Figura 9.3 Los procesos internos. La cadena de valor en el CMI



Puede observarse aquí, una diferencia significativa entre la cadena de valor planteada por Porter y la que sugiere la figura 9.3. Estas diferencias se refieren específicamente a que en la cadena de valor de Porter, la innovación es considerada como una actividad de apoyo o secundaria. En la de Kaplan y Norton es considerada como creación de valor en el largo plazo.

De otra parte, al considerar la cadena Porteriana se dejó planteado el mecanismo de evaluación de las actividades primarias tales como logística interna, proceso de fabricación/diseño de productos/servicios, logística externa, mercadeo y ventas. Por lo tanto en este numeral sólo trataremos los aspectos relacionados con los procesos de innovación y del servicio posventa, que no fueron incluidos anteriormente.

Es necesario que el evaluador no pierda de vista, que desde el análisis del entorno, la labor diagnóstica está buscando los problemas (oportunidades) en una cadena causa-efecto para organizar el mapa estratégico como se vio en los capítulos

los atrás. Es necesario reiterar también, que el *Balanced Scorecard* no se limita a listar o enumerar los indicadores por perspectiva, sino que avanza hacia un encañamiento entre éstos que le garantice dibujar su estrategia, desde los objetivos corporativos o de primer nivel hasta los del último puesto de trabajo.

Describiremos en seguida, los procesos que nos faltan por analizar en la perspectiva de procesos internos: los procesos de innovación, en los procesos operativos el análisis de costos ABC y los procesos posventa.

9.2.1 EL PROCESO DE INNOVACIÓN (Creación de valor en el largo plazo)

Son varias las fuentes generadoras de innovación en la organización: desde la transferencia de tecnología hasta la investigación y desarrollo interno.

La innovación tecnológica, entendida como un proceso dinámico y continuo de renovación de los conocimientos en la organización para introducir nuevos productos (y procesos) al mercado, se ha convertido en la estrategia fundamental para competir en economías abiertas. El soporte de una adecuada gestión tecnológica lo constituye el mercado internacional de sistemas de información. La información científica y tecnológica es un recurso estratégico para tener acceso rápido al conocimiento generado universalmente, monitorear las innovaciones y tomar decisiones más ajustadas a las necesidades y expectativas propias.

Las organizaciones de los países industrializados han construido grandes bases de datos que les permiten acumular y compartir *know-how* en línea y trabajar tres turnos en las funciones creativas de diseño y desarrollo, utilizando medios telemáticos conectados entre diferentes continentes y regiones.

En general, la apropiación tecnológica es un proceso de incorporación rápida de una determinada tecnología con un costo de adquisición menor en relación con el costo del desarrollo de la misma. Una propuesta realista para el avance de ciencia y tecnología- CyT, es la de refinar los métodos existentes de apropiación de tecnología en el sector productivo. Esto significa, en términos concretos, empezar a superar el papel de usuarios pasivos frente a la transferencia de tecnología y avanzar en el dominio de las tecnologías fundamentales. La apropiación, en sentido estricto, obliga a que los conocimientos transferidos del exterior se incorporen orgánicamente al acervo científico y tecnológico de la organización.

Con el fin de proponer instrumentos adecuados para el fomento de la innovación, es necesario el relevo de las siguientes fuentes de tecnología que pueden dar lugar a múltiples métodos de apropiación:

- Tecnología ligada a la inversión extranjera.
- Tecnología adquirida a través de licenciamiento de patentes y de *know how* secreto.
- Tecnología incorporada en bienes de capital, intermedios y finales.
- Tecnología transferida mediante asistencia técnica y asesoría.
- Tecnología objeto de los contratos de cooperación técnica internacional y de la diplomacia técnica.
- Tecnología incorporada a través de los sistemas formales e informales de formación y capacitación de recursos humanos.
- Tecnología identificada a través de contactos empresariales, misiones técnicas, asistencia a ferias internacionales, seminarios y eventos.
- Tecnología acopiada con el apoyo de los sistemas nacionales e internacionales de información.
- Tecnología incorporada en los cerebros fugados.
- Tecnología resultante de los trabajos locales de investigación y desarrollo.
- Tecnologías fruto del proceso de aprendizaje y acumulación interna de conocimientos en la organización.
- Tecnología proveniente de modalidades poco ortodoxas como el espionaje y el trueque tecnológico.

La tendencia hacia la estructuración de un nuevo orden económico internacional ha abierto inmensas posibilidades a los países en desarrollo para beneficiarse del cambio tecnológico que se genera en todo el mundo.

La nueva gestión tecnológica en la organización está terminando con la dicotomía entre importación de tecnología y generación local de conocimientos. La importación de tecnología puede verse como un aporte al crecimiento y modernización de la economía y como una señal de grandes oportunidades para el aprendizaje y desarrollo futuro, utilizando los profesionales, técnicos y tecnólogos disponibles a nivel local.

Dentro de una nueva concepción, resulta fundamental para el sector industrial y para algunos organismos de gobierno, no seguir confundiendo la transferencia de tecnología con la simple importación de bienes de capital sofisticados y con el entrenamiento que recibimos en calidad de usuarios por parte de los proveedores internacionales. Nuestro países se han caracterizado por una modernización de su aparato productivo, basada en una relación muy baja entre tecnología importada y compra externa de bienes de capital, lo cual pone en evidencia el comportamiento tecnológico dentro del modelo de sustitución de importaciones donde lo urgente es expandir las capacidades productivas, mediante la instalación y operación de maquinaria industrial, con pocos incentivos para la innovación y el mejoramiento de la calidad y la productividad. La existencia de tasas muy bajas de importación de

tecnología desincorporada no habla bien del proceso de industrialización, y al contrario, muestra el encerramiento y el empirismo de algunos sectores productivos. Esta característica está en contravía con los indicadores internacionales que muestran una tendencia hacia el crecimiento del mercado de tecnologías desincorporadas.

Hay que reforzar los lazos entre las organizaciones y los centros de investigación donde existan las verdaderas oportunidades de generación local de tecnología e incentivar a la industria para que busque y transfiera tecnología del exterior, en las áreas en las cuales no demostremos ser competitivos. Esto lo posibilita la identificación de la cadena productiva y del *cluster* del que hace parte la organización.

La transferencia de tecnología del futuro será ‘en línea’, mediante la conformación de redes telemáticas que permitirán comunicar entre fuentes y usuarios no sólo mensajes y textos sino también las especificaciones del producto y del proceso. Esta tendencia es definitiva en el momento de diseñar los mecanismos institucionales de regulación de los flujos de tecnología del exterior. Los registros de los contratos de licencia serán automáticos y las decisiones descentralizadas dependerán del usuario.

Pasos para la innovación en las organizaciones

El diseño de instrumentos de fomento al desarrollo tecnológico nacional debe partir de un reconocimiento profundo de los sistemas utilizados por las organizaciones para producir innovaciones competitivas en el mercado.

La premisa inicial es que la relación centros de investigación-organización, son los principales actores para lograr transformación de la capacidad de CyT en productos y servicios nuevos; pero el actor definitivo es el empresario quien cumple la misión de unir las capacidades técnica y financiera de la organización con las necesidades del mercado, dentro de un contexto eminentemente económico.

En primer lugar, la organización debe formular una política de innovación que anticipe los desarrollos futuros y establezca metas y principios que sirvan de derrotero en todas sus actuaciones.

En segundo lugar, las organizaciones deben constituir núcleos de innovación tecnológica –NITs– para asegurar una verdadera apropiación y desarrollo tecnológico. Estos NITs deben tener una organización flexible de acuerdo con los recursos internos disponibles.

Las unidades más elementales pueden integrarse con una o dos personas responsables de liderar los procesos de desarrollo tecnológico interno siguiendo un enfoque de participación matricial. En el otro extremo, están los centros de inves-

tigación con una organización autónoma que interactúa con toda la estructura de la organización. Los NITs son claves porque tienen la misión de integrar a las organizaciones con la universidad y demás agentes del cambio tecnológico.

Como se ha anotado insistentemente en este texto, la cadena de valor de una organización está guiada por la identificación de las necesidades emergentes o latentes de los clientes: ¿Qué beneficios valorarán los clientes en los productos del mañana? ¿Cómo podremos adelantarnos, a través de la innovación, a los competidores para entregar estos beneficios al mercado?

Aparte de las anteriores preguntas, los siguientes cuadros le ayudarán a evaluar el estado de la gestión de ciencia y tecnología en su organización:

Tecnología

Procesos

Manuales _____% Semiautomáticos _____%

Automáticos _____% Otros. ¿Cuáles? _____%

Posición tecnológica respecto de la competencia

- ¿Cuál es la posición tecnológica de su empresa con respecto a sus competidores?

Líder _____% Seguidor _____% Usa licencias _____%

Usa franquicias _____% Usa patentes ajenas _____%

Otras posiciones, explique:

- * ¿Cuál es su fortaleza tecnológica?

Tecnología blanda _____% Tecnología dura _____%

- * La composición del patrimonio tecnológico de su empresa está en:

Tecnología en equipos _____% Tecnología en procesos _____%

Tecnología en productos _____% Tecnología desincorporada _____%

Otras formas, explique:

¿ Qué programas emplea para mejorar su capacidad tecnológica?

Investigación y desarrollo _____% Innovación _____ %

Gestión de tecnología _____ % Otros, explique:

¿ Emplea indicadores de gestión tecnológica? Si _____ No _____

Cuáles, explique:

Innovación y desarrollo de nuevos productos

Tipo de gestión	Frecuencia			
	Trimestre	Semestre	Anual	Bianual
Adaptación propia				
Contrata el desarrollo				
Compra los prototipos				
Inversión o innovación propia				

Razones para la innovación

	Siempre	Con frecuencia	Algunas veces	Ocasionalmente	Nunca
Moda					
Competencia					
Reducción de costos					
Cumplimiento del ciclo de vida					
Caída de ventas					
Sugerencia de clientes, vendedores y proveedores					
Nuevo nicho de mercado					
Otro. ¿Cuál? _____					

Relaciones entre áreas que facilitan o dificultan la innovación

	Muy estrecha	Estrecha	Frecuente	Ocasional	Inexistente
Producción					
Costos					
Comercial					
Investigación y desarrollo					
Personal					

9.2.2 LOS PROCESOS OPERATIVOS (Creación de valor en el corto plazo)

Comienzan con la recepción de un pedido del cliente y terminan con la entrega a satisfacción del producto o servicio al cliente. Estos procesos recalcan la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Incluye pensar las necesidades futuras de los clientes y a través de qué actividades y procesos pueden ser desarrolladas. Al interior de los procesos operativos se consideran los procesos de logística interna, producción, logística externa y ventas ya considerados en el numeral 9.1.

La competencia en el mercado mundial es entre cadenas productivas globales y, por eso, hoy la colaboración debe ser importante y a todo nivel, desde la elaboración del pronóstico de ventas, hasta el manejo de suministro, procesamiento de órdenes, distribución, transporte etc. Los ejecutivos deben entender que las personas a las que les entregan estos servicios son socios, no unos simples contratistas. Se necesita por lo tanto, adquirir una nueva mentalidad, más abierta con sus socios, proveedores, distribuidores y competidores. Es más real un estudio sobre las proyecciones del mercado realizado por todos los actores mencionados, que por uno sólo.

El estudio de los procesos operativos implica las tres actividades siguientes:

- Identificar las actividades que no agregan valor y las actividades que están siendo ejecutadas de manera ineficiente, con el fin de iniciar un proceso de mejora continua.
- Diseñar un modelo de costeo basado en actividades, en un contexto de costo económico.
- Identificar las características diferenciadoras de los productos y servicios.

Para identificar las actividades que agregan y no agregan valor es común utilizar el sistema de costo ABC, que veremos a continuación.

Sistema de costos ABC

El Sistema de Costos por Actividades conocido como ABC por su sigla en Inglés “*Activity Based Costing*” (ABC), se presenta como una herramienta útil de análisis del costo y seguimiento de actividades, factores relevantes para el desarrollo y resultado final de la gestión empresarial. La localización de los mercados y las exigencias de los clientes obligan a la organización a disponer de la información necesaria para hacer frente a las decisiones coyunturales.

Los sistemas ABC basan su fundamento en que las distintas actividades que se desarrollan en la empresa son las que consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos, estos sólo demandan las actividades necesarias para su obtención. La empresa reorganiza la gestión de sus costos, asociando estos a sus actividades. El costo del producto o servicio se obtiene como la suma de los costos de las actividades que intervienen en el proceso.

Los sistemas ABC imputan los costos a los productos en función de la demanda de actividades a lo largo de todo su ciclo de vida. Las bases de imputación de los costos en un sistema ABC están relacionadas con la medición de las actividades desarrolladas. No sólo cambia la naturaleza de los criterios de imputación de los costos, sino también el número de bases utilizadas para imputar los mismos a los productos.

El ABC mide el alcance, costo y desempeño de recursos, actividades y objetos de costo. Los recursos son primero asignados a las actividades y luego éstas son asignadas a los objetos de costo según su uso. Los recursos no cuestan, cuestan las actividades que hago con ellos.

Este sistema permite realizar un análisis de la eficiencia en los procesos desde el momento que permite definir el “mapa de actividades”, que informa no sólo de lo que cuesta el servicio, sino de cómo se está prestando y cuánto cuestan las actividades en relación con la calidad de los productos o servicios ofrecidos, lo que agrega ventajas para la utilización de los recursos, a través de una mejora continua.

Antes de entrar a definir el procedimiento para el cálculo de los costos, estudiemos lo que significa en este modelo los conceptos de proceso, actividad, costos directos y costos indirectos.

Los procesos: se definen como “toda la organización racional de instalaciones, maquinaria, mano de obra, materia prima, energía y procedimientos para conseguir el resultado final”. En los estudios que se hacen desde el sistema ABC se separan o se describen las actividades y los procesos.

Actividad: parte de un proceso que tiene una entrada, tiene una salida y consume unos recursos. En el ABC, las actividades se relacionan en conjuntos que forman el total de los procesos productivos, los que son ordenados de forma secuencial y simultánea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

Costos directos: son los materiales o insumos, las personas y los demás requerimientos para lograr la producción de un bien o servicio.

Costos indirectos de producción-CIP: normalmente han sido definidos como aquellos que no son ni materiales directos ni mano de obra directa, pero que son necesarios para la producción. Algunos autores lo caracterizan por exclusión: todos los insumos que requiere la elaboración de un producto y que no sean materiales ni mano de obra directa. Es decir, incluyen materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros costos de producción indirectos como energía, calefacción, alquileres, servicios de comedor, sanidad, seguros contra incendio, depreciaciones bienes de uso.

La distinción entre costos directos e indirectos es especialmente importante para propósitos de costeo de productos o servicios siempre que se elabore más de un producto y para propósitos de control, siempre que se utilice más de un departamento en la fabricación de los productos o en la prestación de los servicios.

Pasos a seguir para el cálculo del costo utilizando el modelo ABC

Localización de los costos indirectos en los centros de costo.

En esta primera fase hay que localizar, si no están definidos, todos los centros de costo que tiene o puede tener la empresa, determinar todos los costos indirectos y luego localizarlos por centros de costo.

Identificar las actividades de la organización

Para identificar las actividades de cada uno de los centros de costo se deben realizar entrevistas y cuestionarios a los responsables de cada uno de éstos y en algunos casos puede ser necesario entrevistar a los trabajadores con más experiencia. Los resultados facilitarán no sólo la definición de las actividades sino la mejora de la gestión del proceso y de los recursos humanos.

El análisis operacional de cada área permite definir un gran número de actividades. Posteriormente con la relación de actividades definidas se procederá al

estudio de una posible eliminación, adición o integración. Los criterios con mayor concordancia son:

- Tareas que no se corresponden con el objetivo del área.
- Duplicidad de tareas.
- Omisión de tareas necesarias.

A continuación mostramos en la tabla como quedaría la estructura de la tabla de clasificación de actividades.

Clasificación de las actividades

Actividades	Criterio 1		Criterio 2		Criterio 3	
	Principal	Auxiliar	Repetitiva	No repetitiva	Añade valor	No añade valor
A1						
A2						
A3						

Con los resultados de esta tabla se conocerá qué porcentaje del total de actividades representa cada uno de los criterios de clasificación que se tuvieron en cuenta. La identificación y caracterización de las actividades permite continuar con el diseño del sistema de costos repartiendo los costos indirectos entre las mismas.

Reparto de los costos indirectos de producción (CIP) entre las actividades

El prorrateo de los costos de cada centro de costo entre las distintas actividades que en él tienen lugar, suele llevarse a efecto generalmente de una manera sencilla, por cuanto en la mayoría de las ocasiones resultará fácil identificar esos costos con las actividades, sobre todo cuando se han de diseñar actividades de tal manera que todos los costos sean directos respecto a ellas.

La realización de la tabla posibilita un mayor análisis al hacer el reparto de los costos indirectos por actividades. En los cuadros los costos indirectos de producción-CIP estarán identificados por un código numérico.

Reparto del CIP por actividades

Centro de costo													
Actividades	Costos indirectos de producción (en pesos)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
A1													
A2													
Aj													

En esta tabla, es opcional mostrar la base de distribución de los costos indirectos y el porcentaje que representa para cada actividad.

Distribución de los costos indirectos a través de los inductores

Establecidas las actividades y sus costos, lo fundamental es determinar las causas que los originan, para luego ubicar las bases de medición de su uso y en función a las mismas, proceder a su distribución. Estos factores causales se denominan inductores de costos (*cost drivers*) que deben ser auténticamente representativos del motivo que ocasionan los costos de las actividades. En función de estos inductores, se establece el costo unitario que agrega cada actividad al proceso productivo.

Es necesario definir el número de unidades de medición de cada actividad, y el uso que de las mismas hace cada producto en particular. Este método permite calcular costos unitarios con un mejor grado de aproximación, dada la gran gama en que los mismos se desagregan. Conociendo el costo unitario por inductor se procede a asignar los costos de las actividades auxiliares a las principales y luego se asigna el costo de las actividades principales a los objetivos de costo.

Reparto del costo de la actividad auxiliar a actividades principales

Actividad auxiliar, inductor y costo	Actividades principales	Inductor	%	Costo
Actividad X Inductor: xxxx Costo: xxxxxx	AP-1			
	AP-2			
	.			
	AP - N			
	Total			100

Posteriormente se procederá a totalizar el costo final de las actividades principales para distribuirlo entre los productos o servicios.

Asignar los costos de las actividades a los productos/servicios

Una vez ya se han obtenido los costos por inductor, se puede proceder a asignar los costos de las actividades principales a los objetos de costo que pueden ser un grupo de productos o servicios claramente identificados o un proceso con la misma condición.

Como las actividades cuentan con una relación directa con los productos, con el sistema de costos basado en las actividades se logra transformar los costos indirectos respecto a los productos o servicios en costo directo respecto de las actividades, lo que conlleva a una forma más eficaz de la transformación del costo de los factores en el costo de los productos y servicios.

Para este paso nos vamos a auxiliar en la siguiente tabla:

Actividades	Grupo de Productos/Servicios								
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
A1									
A2									
A _n									
Total									

Este mapa ayuda a clasificar en cada centro de costo, cuáles son los procesos que se realizan y que actividades requieren para producir un bien o servicio. Este mapa también ayuda a evaluar alternativas para mejorar y evitar que queden por fuera actividades que son necesarias para un determinado proceso.

Ventajas de un sistema de costeo ABC en la empresa

- Facilita el costeo, particularmente donde son significativos los costos generales no relacionados con el volumen.
- Analiza otros objetos del costo además de los productos o servicios.
- Indica inequívocamente los costos variables a largo plazo del producto.
- Produce medidas financieras y no financieras, que sirven para la gestión de costos y para la evaluación del rendimiento operacional.

Limitaciones

- Existe poca evidencia que su implementación mejore la rentabilidad corporativa.
- No se conocen consecuencias en cuanto al comportamiento humano y organizacional.
- La información obtenida es histórica.
- La selección de inductores y costos comunes a varias actividades no se encuentran satisfactoriamente resueltos.
- El ABC no es un sistema de finalidad genérica cuyos *outputs* son adecuados sin juicios cualitativos.
- En las áreas de control y medida, sus implicaciones todavía son inciertas.

Como conclusión final se debe tener en cuenta que el sistema de costos basado en las actividades se instaure como parte de la gestión empresarial, en la cual deben participar todos los individuos que conformen la empresa, desde los obreros y trabajadores de la planta, hasta los más altos directivos, ya que al tener cubiertos todos los sectores productivos, se lleva a la empresa a conseguir ventajas competitivas y comparativas frente a las entidades que ejercen su misma actividad.

9.2.3 EL SERVICIO POSVENTA

Incluye las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos (facturación y cobros), como por ejemplo, la administración de las tarjetas de crédito.

Para medir la actuación en este proceso, se pueden utilizar los mismos inductores genéricos que para los procesos operativos (tiempo, calidad y coste del proceso):

- Duración de los ciclos (desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema). Mide la velocidad de respuesta a las fallas.
- Los indicadores de coste pueden evaluar la eficiencia (el costo de los recursos utilizados) para los procesos de los servicios posventa.
- La productividad puede medir el porcentaje de solicitudes del cliente que se solucionan con una visita, en lugar de necesitar múltiples visitas para solucionar el problema.
- Las organizaciones con grandes ventas a crédito, o con tarjetas de crédito concretas de una organización, es probable que necesiten aplicar indicadores de costo, calidad y tiempo de ciclo a sus procesos de facturación, cobro y solución de problemas.

Con respecto a su servicio posventa, evalúe lo siguiente:

1. Ofrece servicio posventa o servicios adicionales Si ____ No ____
2. Servicio posventa ofrecido:

Servicio	Si	No
Garantía		
Repuestos		
Recambio		
Instalación		
Mantenimiento		
Instrucciones escritas		
Transporte		
Flete		
Empaque		
Atenciones especiales		
Otros servicios. ¿Cuáles? _____		

9.2.4 INDICADORES E INDUCTORES GENÉRICOS EN LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En la tabla de la siguiente página se observan las principales medidas propuestas para esta perspectiva.

Inductores genéricos

- Tiempo de respuesta
- Calidad
- Costo (se sugiere emplear la metodología Costos Basados en Actividades estudiada atrás en este mismo capítulo).

Tabla 9.2 La perspectiva del proceso interno. Indicadores centrales

	Indicadores	
Investigación básica y aplicada	<p>% de productos o servicios totalmente nuevos desarrollados.</p> <p>Éxito en el desarrollo de productos y servicios específicos para grupos seleccionados de clientes.</p> <p>% de ventas de los nuevos productos.</p> <p>Introducción de nuevos procesos en relación con los de la competencia o con lo planeado.</p> <p>Capacidades del proceso de fabricación.</p> <p>El tiempo necesario para diseñar la nueva generación de productos/servicios.</p> <p>Beneficios operativos antes de impuestos.</p>	
Duración del proceso	<p>El indicador eficacia del ciclo de fabricación (ECF), ha sido utilizado por las organizaciones que intentan implantar el justo a tiempo:</p> $ECF = \frac{\text{Tiempo de proceso}}{\text{Tiempo de producción efectiva}}$	
Tiempo del proceso	<p>Tiempo de Producción efectiva (TPE):</p> $TPE = t_{\text{proceso}} + t_{\text{inspección}} + t_{\text{transporte}} + t_{\text{almacenaje}}$	
Calidad del proceso	<p>Niveles de desperdicio</p> <p>Volumen de reprocesos</p> <p>% de devoluciones</p> <p>Tasas de defectos en procesos</p> <p>% Reprocesos</p> <p>% de producto rechazado</p>	<p>En Organizaciones de servicios:</p> <p>Tiempos de espera</p> <p>Información inexacta o errónea</p> <p>Acceso negado o retrasado</p> <p>Solicitud no realizada</p> <p>Atención al cliente defectuosa</p>
Desarrollo del producto	<p>Insumos utilizados con éxito en la fase X / insumos totales</p> <p>Tiempo de los insumos en cada fase</p> <p>Costo del procesamiento de los insumos de cada fase</p> <p>Tiempo necesario para llegar al mercado: tiempo del punto de equilibrio (TPE)</p> <p>Margen bruto de los nuevos productos</p>	

Práctica:

- *Resume las principales fortalezas y debilidades encontradas en la evaluación de esta perspectiva.*

RESUMEN

El estudio de los procesos internos, es tal vez una de las perspectivas que necesita un examen más acucioso, ya que, en general, la información que se busca es en realidad sobre los procesos que agregan o desagregan valor en la organización (incluidos los costos económicos) en el tiempo presente y para el futuro.

La forma de estudiar los procesos internos es identificando en primer lugar la cadena de valor, bien sea desde Porter o como lo sugieren Kaplan y Norton. En esta perspectiva, los indicadores funcionan como inductores de la perspectiva previa o sea la del cliente. Lo anterior significa que la base para una plena satisfacción del cliente está en la planeación y seguimiento de unos excelentes procesos internos. Es por ello que la cadena de valor “termina” metodológicamente hablando en la satisfacción del cliente.

En este momento, usted ya está preparado para analizar sus procesos internos y encadenarlos con la perspectiva del cliente. Su último paso, antes de sintetizar todos sus hallazgos en la matriz EFI (que recoge el resultado de la auditoría interna en todas las perspectivas), es auditar el área humana o de formación y crecimiento.

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO GESTIÓN HUMANA

OBJETIVO

- Describir los procesos que tradicionalmente son evaluados en el área de gestión humana, tanto como los nuevos propuestos en el BSC.
- Formar en los procesos de selección y evaluación por competencias.
- Abrir el espacio de medición futura, referida al desarrollo humano sostenible y dentro de éste, el desarrollo a escala humana como condición sin equanon de futuro.

*“Es privilegio de los peces,
así como de las ratas y de los lobos,
vivir según las leyes de la demanda y
de la oferta: pero lo que distingue a la
humanidad es vivir según las del
derecho”.*

Ruskin

No somos los *recursos* humanos, no somos los *activos intangibles*, no somos el *capital* humano ni el *capital* intelectual con que la literatura del *management* denomina actualmente a las personas en el mundo de las organizaciones. Somos Conchita, María Antonia, Patricia, Betty, Ilberto, Carlos, Sandra, Carmen Amalia, Hermes, Alfredo, Leonardo, Daniel, Jazmín, Julio, María Teresa, Irma Cristina, Elizabeth... PERSONAS, seres humanos para quienes el trabajo no es sólo la forma de satisfacer la necesidad de subsistencia, sino nuestro espacio vital. Somos el grupo de colegas, compañeros y amigos que formamos parte del gran equipo de trabajo la Facultad de Ciencias Sociales, Humanas y Educativas de la UNAD. Somos psicólogos, filósofos, sociólogos, lingüistas, economistas, educadores, psicopedagogos, administradores... que pertenecemos a las *ciencias de la esperanza*, es decir a las *ciencias* (las sociales) cuyo papel para el desenlace futuro de la humanidad es determinante. Venimos de variadas regiones del país, de localidades urbanas disímiles, de ancestros indígenas, africanos, asiáticos y europeos, proyectándonos como un grupo fuerte inmensamente rico, plural, desde cuya heterogeneidad estamos construyendo un núcleo de identidad, caracterizado por nuestro compromiso y calidad en el quehacer del día a día. Esto lo estamos logrando precisamente, porque hay un estilo de gestión y liderazgo en la Facultad de cálida modernidad, que demuestra axiomáticamente que no es la lógica eficientista y de la competitividad que nos une, sino la preocupación por la *otredad* que llaman los sociólogos, o por lo que en otro escrito he llamado lógica asociativa en el trabajo, como constructora de viabilidad, es decir de calidad de vida laboral, caracterizada por un ambiente de libertad responsable, por el respeto a nuestra identidad y pluralidad y fundamentalmente porque como lo he afirmado en otro escrito, trabajamos en condiciones, en las cuales nos podemos comportar como seres humanos, como espíritus libres dueños de nosotros mismos porque sabemos quiénes somos y qué es lo que queremos, tenemos seguridad ontológica, posibilidades de crecer, trascender, optar y de participar, de amar y de ser amados...¹

1 Vidal, E. Nota editorial. Boletín Somos FCSH, Unad, 2003

Es esta perspectiva, la que se relaciona directamente con la gestión humana de la organización, proporcionando la base para que se alcancen los objetivos en las otras tres perspectivas.

10.1 PROCESOS TRADICIONALES DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

El área de gestión humana ha tenido tradicionalmente a su cargo los procesos de vinculación y desarrollo de personal, la salud ocupacional, el clima organizacional y el bienestar de los trabajadores.

En la tabla siguiente se observan los contenidos considerados en cada proceso:

Tabla 10.1 Procesos de gestión humana

Proceso	Subproceso
Vinculación de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del puesto de trabajo • Reclutamiento • Selección • Contratación • Inducción
Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Entrenamiento • Promoción • Salarios • Valoración y méritos • Evaluación por competencias
Bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios legales y extralegales • Salud ocupacional • Clima organizacional

10.1.1 PROCESOS DE VINCULACIÓN DE PERSONAL

Análisis del puesto de trabajo

Proceso mediante el cual se describe y registra el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos, fines y actividades, las condiciones bajo las cuales se están llevando a cabo los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios, teniendo en cuenta su gran influencia en la calidad de vida y la producción del empleado.

Reclutamiento

Proceso que aplica un método sistemático para atraer empleados potenciales, haciéndoles conocer las oportunidades de empleo e invitándolos para que ingresen a la empresa, proporcionándoles un formulario de solicitud para que sea llenado, o solicitándoles una Hoja de vida; éstos se archivan y tienen en cuenta cuando una vacante se presenta.

Selección

Es la etapa durante la cual se escoge a los aspirantes, por medio de pruebas o test, entrevistas y verificación de los antecedentes y referencias, aquellos que poseen las diversas cualidades (o potenciales) para ocupar un cargo ya definido.

Evalúe los siguientes aspectos

Fuentes de Reclutamiento

- Agencia, bolsa de empleo _____
- Avisos clasificados _____
- Familiares _____
- Instituciones educativas _____
- Empresas caza talentos _____
- Internet _____
- Referidos _____

Criterios de reclutamiento y selección

	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Tipo de cargo*
Experiencia previa						
Escolaridad						
Recomendaciones						
Coherencia perfil-cargo						
Edad						
Sexo						
Estado civil						
Cercanía sitio de trabajo						
Procedencia						
Dominio de segunda lengua						
Manejo de herramientas						
Otros. ¿Cuáles? _____						

- Directivo = D; mandos medios = MM; Operativo = O

Medios de selección de personal

- Entrevista personal _____
- Pruebas técnicas _____
- Pruebas psicotécnicas _____
- Pruebas médicas _____
- Verificación de referencias _____
- Otras. ¿Cuáles? _____

Contratación

Es la vinculación formal del candidato seleccionado por la empresa a través del contrato de trabajo (en el caso de empleados públicos el proceso se denomina nombramiento)

Tipos de contrato

Contrato	Nivel jerárquico			Total	
	Directivo	Mandos medios	Operativo	No.	%
A término indefinido					
A término definido					
A destajo o por horas					
Por Honorarios					
Por empresas de servicios temporales (<i>outsourcing</i>)					
Por proyectos					
Por temporada					
Otro. ¿Cuál?					
Total					

Edad promedio y antigüedad

	Edad promedio	Antigüedad
Nivel directivo		
Nivel medio		
Nivel operativo		

Seguridad social

Fondos de pensiones y cesantías _____

EPS _____

Cajas de compensación _____

SENA _____

Bienestar familiar _____

ARP _____

Inducción

Es el período inicial durante el cual se comunica información sobre la compañía y sobre la forma cómo se realizan las actividades en los departamentos específicos (entrenamiento inicial), de modo que el recién llegado se sienta en un ambiente acogedor dentro del que puede desarrollar sus potencialidades para contribuir con su capacidad al éxito de la organización.

El personal nuevo recibe:

	<i>Si</i>	<i>No</i>
Información completa de la empresa		
Perfil del cargo y funciones		
Otro. ¿Cuál?		

10.1.2 PROCESOS DE DESARROLLO DE PERSONAL***Capacitación***

Es la actividad orientada a promover el cambio en los conocimientos técnicos, habilidades y aptitudes de los empleados, ejecutivos y funcionarios en general.

Entrenamiento

Es la actividad de carácter práctico que permite la adquisición de destreza para un trabajo específico relacionado con la razón de ser de la empresa.

Señale el tipo de capacitación, quién la ofrece y su frecuencia

	Ninguna	La ofrece		Frecuencia		
		La empresa	Otros	Alta	Media	Baja
Actualización en el oficio						
Manejo de maquinaria nueva						
Cursos en instituciones educativas						
Otra. ¿Cuál?						

Salarios

El salario es la remuneración que percibe el empleado a cambio de su trabajo o labor. Su determinación depende de diversos factores.

Crterios para asignar y ajustar salarios

	Si	No
Lo de Ley		
Inflación		
Antigüedad		
Productividad		
Promoción		
Estudios		
Responsabilidad		
Amistad		
Otro. ¿Cuál?		

Promoción

Es el cambio de asignación de un puesto de un nivel inferior a uno superior el cual debe inducir la empresa, con incremento de estatus, responsabilidad y salario.

- Indique si existen en la empresa políticas de estímulo al desempeño de personal
Si___No___
- Marque los estímulos e incentivos que ofrece a los empleados

	Si	No
Bonificación		
Paseos		
Actividades deportivas		
Regalos		
Tiempo libre		
Ascensos		
Otro. ¿Cuál?		

Valoración y méritos

Es un proceso que mide el desempeño de cada trabajador al confrontar las funciones de un cargo con respecto a la idoneidad del evaluado en la ejecución de su labor. Dicha evaluación puede utilizar criterios de medida como: producción (ritmo de trabajo, calidad, daños o pérdida de tiempo para el producto, el equipo o el personal, dinero ganado y conocimiento del puesto); datos personales (duración en el empleo, ausentismo e índice de ascenso); y datos de estimación (juicio de los supervisores, de los compañeros y propios)

- ¿ Se hace evaluación del desempeño? Si_____ No_____
- ¿ Evaluación y recompensas están ligados? Si_____ No_____

- Razones para reconocer estímulos

	<i>Si</i>	<i>No</i>
Calidad en el desempeño		
Relaciones humanas		
Cumplimiento de las metas		
Superar estándares		
Colaboración espontánea		
Trabajo en equipo		
Reducción de desperdicios y defectos		
Disminución de accidentes de trabajo		
Otro. ¿Cuál?		

Razones para sanciones

	Frecuencia		
	Alta	Media	Baja
Ausencia injustificada			
Llegada tarde			
Salida temprano			
Incumplimiento de tareas			
Desconocimiento o irrespeto a la autoridad			
Conflictos interpersonales			
Otro. ¿Cuál?			

Evaluación del desempeño del trabajador por competencias

La evaluación del desempeño tradicionalmente utilizada en la gestión de recursos humanos ha venido incluyendo progresivamente el concepto de competencias. En sus más reconocidas versiones la tradicional evaluación del desempeño se basaba en factores de desempeño tales como la puntualidad, el cuidado de los bienes,

el manejo de las relaciones, la dinámica y motivación que eran colocados en escalas y calificados por los superiores inmediatos con base en su observación del desempeño de la trabajadora o trabajador. A diferencia de esta evaluación tradicional del desempeño, las nuevas formas se acercan a definir competencias, es decir logros o capacidades laborales y agrega evidencias de tales logros para reducir al máximo la subjetividad. De ahí que normalmente la evaluación por competencias se hace con referencia a una norma en la cual se ha establecido el desempeño competente y los criterios para juzgar su calidad (Irigoin y Vargas, 2002).

El punto central de la evaluación de competencias es el desempeño laboral y, sin carácter taxativo, tiene los siguientes distintivos:

- Está fundamentada en estándares que describen el nivel esperado de competencia laboral
- Los estándares incluyen criterios que describen lo que se considera el trabajo bien hecho
- Es individual, no se realiza comparando las personas entre sí.
- Emite un juicio sobre la persona evaluada: competente o aún no competente
- Se realiza en situaciones reales de trabajo preferentemente.
- No se ciñe a un tiempo específico para su realización; es más bien un proceso que un momento.
- No está sujeta a la terminación de una acción específica de capacitación.
- Incluye el reconocimiento de competencias adquiridas como resultado de la experiencia laboral. Esta característica se ha desarrollado en algunos países como el “reconocimiento de aprendizajes previos”.
- Es una herramienta para la orientación del aprendizaje posterior de la persona evaluada; como tal tiene un importante rol en el desarrollo de las habilidades y capacidades
- Es la base para la certificación de la competencia laboral.

La evaluación por competencias tiene varios componentes básicos:

- Un referente, norma o estándar de desempeño, previamente elaborado.
- El proceso de recolección de evidencias.
- La comparación de evidencias con el estándar.
- La formulación de un criterio: competente o aún no competente; o dentro de una escala de dominio.
- El aseguramiento de la calidad del proceso.

Para realizar la evaluación es necesario disponer de una norma o estándar de competencia, la cual se ha definido mediante un proceso de análisis del trabajo; este proceso puede ser adelantado mediante diferentes metodologías. En este caso se utiliza el método del análisis funcional y se establecen los logros o resultados

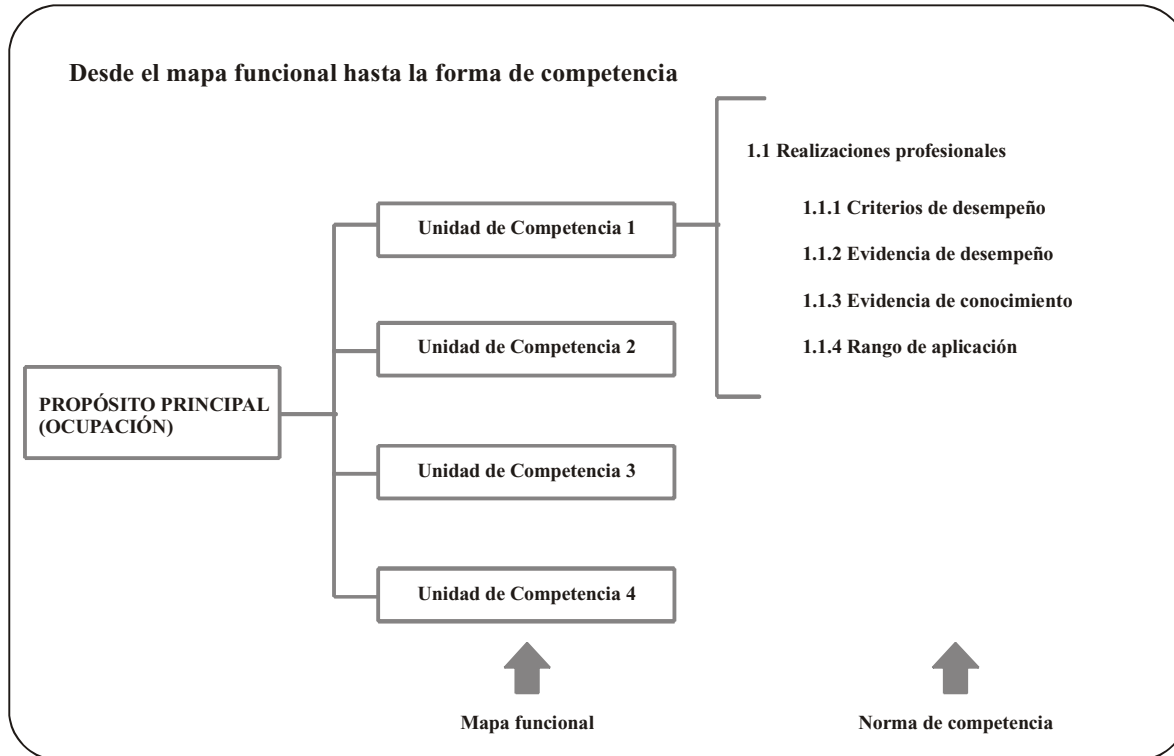
que se obtienen en las diferentes funciones que concurren en la obtención del propósito clave de una ocupación. La estructura del análisis parte de la definición del **propósito clave o función principal de la ocupación** y se va desagregando sucesivamente en las funciones que se deben desarrollar para que este propósito principal se alcance (ver Figura 10.1)

El resultado del proceso de análisis funcional ha sido, además de la elaboración del mapa funcional, la identificación de las **unidades de competencia** y la desagregación de estas unidades en las **normas de competencia** que están compuestas por las **realizaciones profesionales** con sus correspondientes enunciados, criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento y campo de aplicación. En el siguiente gráfico se observa este proceso.

La norma o estándar de competencia es una descripción ordenada del contenido de una realización laboral o logro laboral. Respecto a la norma de competencia, le proponemos una síntesis para recordar:

- La norma de competencia incluye por los menos la descripción de un logro laboral que el trabajador es capaz de obtener, descrito bajo la estructura de un verbo (la acción), un objeto (sobre el que recae la acción) y una condicionante del resultado obtenido.
- La norma incluye también la especificación del campo o rango de aplicación de la misma. Esta es una descripción del entorno físico, materiales, herramientas y personas que configuran el ambiente en el que el desempeño se efectúa.
- Adicionalmente se especifican las características de calidad que debe tener el desempeño. Estos son los llamados criterios de desempeño que conforman la descripción de los atributos del elemento de competencia.
- Los criterios de desempeño se corroboran con evidencias de desempeño. Esto es: fuentes de verificación sobre la calidad del logro laboral que la competencia permite obtener. Es así como cada criterio debe tener por lo menos una evidencia para confirmarlo.
- Las evidencias pueden encontrarse en resultados físicamente constatables o en desempeños observados, también se pueden obtener evidencias de conocimiento preguntando al trabajador: ¿qué pasaría si....?

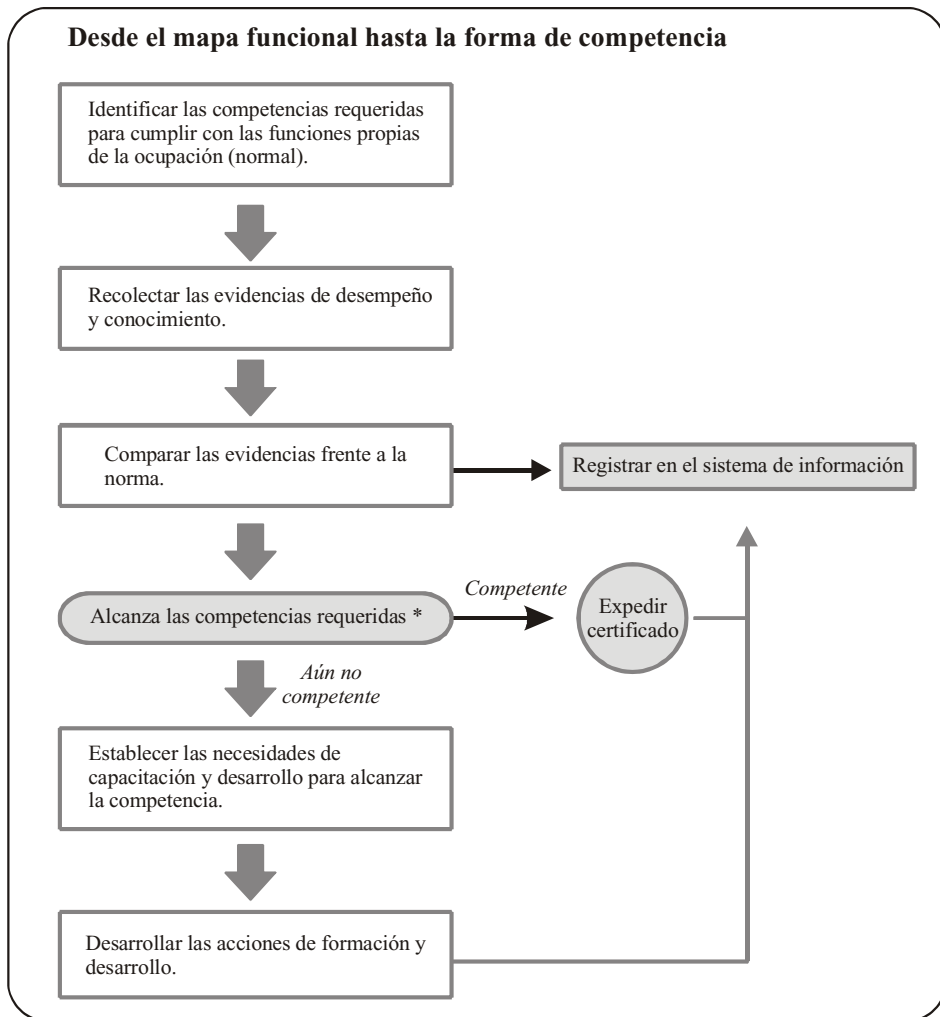
Figura 10.1 El análisis funcional de las competencias



Fuente: Irigoien y Vargas, pp. 143

Una vez establecida la norma o estándar; el proceso de evaluación de competencias se describe en el siguiente gráfico:

Figura 10.2. El proceso de evaluación por competencias



Fuente: Irigoin y Vargas, pp. 144

Las escalas de evaluación

Pueden diferenciarse dos grandes vertientes en cuanto a la mecánica de la evaluación. La primera, muy utilizada en los modelos conductistas se vale de escalas que van desde la competencia plena hasta señalar niveles progresivos de dominio: AMOD (*A model*) y SCID (*Systematic Curriculum Instructional Development*); la segunda, típica del sistema inglés y mexicano, se fundamenta en dos opciones: “competente” o “aún no competente”. Se realiza con base en el desempeño; se centra en definir si la trabajadora o trabajador, es competente o no a partir de su actuación real en el trabajo y no solamente con pruebas escritas o verbales sobre sus conocimientos.

En el primer caso se pueden observar las escalas de evaluación utilizadas por los sistemas AMOD y SCID y por el análisis funcional.

Tabla 10.2 Niveles de dominio de la competencia-AMOD

0. No puede desarrollar la tarea satisfactoriamente para participar en un ambiente laboral.
1. Puede desarrollar la tarea pero necesita constante supervisión y alguna asistencia.
2. Puede desarrollar esta tarea pero requiere de supervisión periódica y alguna asistencia.
3. Puede desarrollar esta tarea sin asistencia y/o supervisión
4. Puede desarrollar esta tarea con una velocidad y calidad más que aceptable y con velocidad y calidad más que aceptables en el trabajo.
5. Puede desarrollar esta tarea con una velocidad y calidad más que aceptables y con iniciativa y adaptabilidad para situaciones problemáticas.
6. Puede desarrollar esta tarea con una velocidad y calidad más que aceptables y con iniciativa y adaptabilidad y puede conducir a otros para desarrollar esta tarea.

Fuente: Mertens, L. DACUM y sus variantes SCID y AMOD, 1997.

Fuente: Irigoín y Vargas, pp. 149

La evaluación en el SCID se basa en una autoevaluación elaborada por el candidato. La autoevaluación realizada por el trabajador se verifica posteriormente con el evaluador. Además de los criterios y evidencias de desempeño, el SCID incluye una serie de factores adicionales como indicadores de la capacidad del trabajador para realizar bien la tarea.

Estos factores son:

- El estándar de ejecución
- Los equipos y herramientas
- Los conocimientos requeridos
- La seguridad en el trabajo
- Decisiones que debe estar en capacidad de tomar el trabajador
- Indicaciones que debe seguir para hacer bien el trabajo
- Errores comunes que puede cometer.

En el sistema SCID, la escala se observa en la Tabla 10.2

Tabla 10.3 Niveles de dominio de la competencia-SCID

Escala de calificación en el SCID

Las demostraciones y las contestaciones las califica el evaluador en una escala que va del 1 al 5 así:

1. Entrante: no sabe hacer o contestar.
2. Capacitándose: sabe hacer o contestar algo, pero necesita apoyo para llegar al estándar.
3. Estándar: sabe hacer o contestar lo mínimo necesario; necesita apoyo para resolver situaciones imprevistas.
4. Desarrollándose: sabe hacer y contestar plenamente y resolver situaciones imprevistas difíciles.
5. Profesional: se ha desarrollado plenamente y es capaz de enseñar a otras personas.

Fuente: Irigoin y Vargas, pp. 151

En lo antes referido al sistema inglés y mexicano en la figura 10.3 se presenta un ejemplo de formulario que define la competencia con si o aún no

Figura 10.3 Niveles de dominio de la competencia. Sistema Inglés y Mexicano

Modelo del formulario para evaluación

Nombre de la trabajadora o el trabajador						
Área ocupacional: Órtesis y prótesis						
Unidad de competencia: establecer comunicación con la persona con discapacidad, la familia y la comunidad para coadyuvar en la atención.						
Resumen: incluye las funciones relacionadas con la orientación del paciente y su familia así como la orientación sobre adaptaciones y adecuaciones a su entorno.						
Elemento: orientar sobre adaptaciones y adecuaciones a su entorno.						
Criterios de desempeño:						
A. La información sobre adaptaciones a utilizar toma en cuenta el tipo de discapacidad.						
B. La información dada al paciente incluye el manejo y cuidado de la adaptación y adecuación.						
C. El lenguaje utilizado es claro y es comprendido por el paciente.						
D. La información sobre eliminación de barreras arquitectónicas considera el grado de discapacidad, el entorno y las características económicas.						
Verificación de evidencia desempeño y conocimiento						
Evidencia de desempeño y producto:	CD ⁹⁹	Verificado		Nombre evaluador	Firma	Fecha
		Si	No			
1. El paciente conoce e identifica claramente el manejo y cuidado de adaptaciones y adecuaciones.	B					
2. Existen medios gráficos empleados para facilitar la comprensión del paciente.	C					
3. Realiza la sesión de orientación siguiendo el procedimiento establecido.	A, B, C					
4. Se asegura de que el paciente entienda las adaptaciones y adecuaciones.	C					
5. Las adaptaciones sugeridas coinciden con el tipo de discapacidad.	D					
Evidencia de conocimiento:						
6. Explica diferentes indicaciones y contraindicaciones	D					
7. Puede desarrollar diferentes técnicas de comunicación	C					
Concepto:						
Competente <input type="checkbox"/>		Aún no competente <input type="checkbox"/>				

Fuente: OPS/Cinterfor, Taller de competencias laborales con técnicos de centroamérica, Ciudad Antigua, Guatemala, 2000.

Fuente: Tomado de Irigoín y Vargas, pp. 153

Las etapas para efectuar la evaluación

Establecer los objetivos de la evaluación

Evaluador y evaluado definen conjuntamente el plan de evaluación que incluye la duración y las diferentes formas en que se verificará el cumplimiento de los criterios de desempeño. El evaluador debe tener una gran experiencia y conocimiento de la ocupación evaluada a fin de hacerse un juicio, lo más objetivo posible, de si el criterio de desempeño en cuestión se cumple o no. En la verificación de los conocimientos se puede recurrir a pruebas escritas o formular preguntas al evaluado para verificar si se posee o no el conocimiento que respalda el desempeño laboral. En la evaluación es clave disponer de criterios de desempeño; pero también, los conocimientos requeridos y los productos que pueden servir de evidencia del desempeño del trabajador. De ahí la importancia de contar con una buena norma de competencia.

Verificar el cumplimiento de los criterios de desempeño

Se utiliza la norma de competencia, en la cual están registrados los diferentes criterios de desempeño y normalmente se elabora una guía de evaluación para realizar la verificación.

Verificar los conocimientos requeridos

También se utilizan en esta fase las técnicas de elaboración de pruebas escritas y preguntas orales para verificación. También se suelen elaborar cuestionarios de autoevaluación a fin de facilitar al candidato su propia reflexión y avance. Estos cuestionarios suelen ser elaborados con preguntas de opción múltiple o de estilo falso y verdadero. La autoevaluación realizada por el trabajador se verifica posteriormente con el evaluador.

Verificar los productos del trabajo

Incluye la revisión de los productos que se hayan establecido en el análisis y que sirven en este caso de evidencia de que el candidato ha realizado la tarea. Los productos son cosas tangibles que resultan de la ejecución de la o las tareas efectuadas por el trabajador. Su verificación se realiza usualmente por observación directa. Los productos deben estar claramente definidos en el estándar. En este punto la observación y la constatación con el estándar son los mecanismos más apropiados.

Elaborar el resultado de la evaluación

Normalmente se utilizan escalas con diferentes grados de cumplimiento de la competencia. Ello facilita identificar no solamente el dominio sino especificar el

nivel de dominio y extraer algunas características de desempeño notable que pueden ser útiles para la organización. También en los casos de baja graduación se establece más claramente el nivel de necesidades de la persona evaluada para su formación ulterior.

Los resultados del proceso deben ser registrados por lo menos en lo referido a:

- Normas de competencia elaborados
- Ocupaciones evaluadas por candidato y resultado obtenido
- Ocupaciones en proceso de evaluación por candidato
- Planes de capacitación y desarrollo establecidos a partir de la evaluación.

Verificación de las observaciones del evaluador

Pueden darse utilizando los criterios sí, no o inapreciable desde el modelo funcional. O si se decide, cualquiera de las escalas mostradas en las tablas 10.1 y 10.2 de los modelos AMOD y SCID.

10.1.3 PROCESOS DE BIENESTAR

Concepto que viene a sustituir al de seguridad e higiene en el trabajo, y que alude al conjunto de disposiciones y elementos normativos y extranormativos relacionados con los aspectos implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medio ambiente laboral. Son una especie de prestaciones de carácter no salarial o remunerativa, no monetarias, no acumuladas, no sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, Está constituido por los programas y políticas que buscan promover y mantener el más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones, complementando e inclusive cubriendo las funciones del Estado. Como beneficios podemos citar áreas ambientales laborales, favorables y motivantes, servicios de comedor, vales de almuerzo, becas para hijos de empleados, comedores y cafeterías, ayudas extraordinarias en forma de créditos no reintegrables ante circunstancias también extraordinarias, asistencia y asesoramiento de tipo legal, fiscal, económico, etc., club social de la empresa, instalaciones deportivas o de ocio, guarderías, provisiones de útiles escolares, cursos, seminarios, etc.

Liste los beneficios legales y extralegales de los trabajadores en su empresa:

Beneficios para los trabajadores

Salud ocupacional

La evaluación de un programa de salud ocupacional muestra el grado de efectividad o impacto que las acciones del programa han tendido sobre las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores en un período dado. Esta evaluación se hace a través del análisis sobre el comportamiento de la proporción de trabajadores expuestos a factores de riesgo con grado de riesgo superior a 1 o grado de peligrosidad alta. De igual forma, se mide la variación en el tiempo de los índices de accidentalidad y ausentismo y las proporciones de incidencia y prevalencia de morbilidad profesional, entre otros. Para las entidades competentes, los indicadores de mayor valor serán los índices de frecuencia y severidad de los accidentes, las tasas de ausentismo, enfermedades profesionales y cumplimiento del programa. Las autoridades de vigilancia y control establecerán el grado de ejecución del programa de salud ocupacional con base en el cumplimiento de requerimientos, normas y acciones de medicina, higiene y seguridad industrial.

Riesgos profesionales: son riesgos profesionales el accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada, y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el gobierno nacional. El riesgo profesional es el suceso al que se encuentra expuesto el trabajador por la actividad que desarrolla en ejercicio de una relación de trabajo. Este concepto genérico comprende dos especies: los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.

Accidente de trabajo: es el suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo, y que produce en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte; así como aquel que se produce durante la ejecución de órdenes del empleador, aún fuera del lugar y horas de trabajo, o durante el traslado de los trabajadores desde su residencia a los lugares de trabajo o viceversa, cuando el transporte se suministre por el empleador. Los factores que causan accidentes de trabajo son técnicos, psicosociales y humanos. Algunos tipos de accidentes son: los golpes, caídas, resbalones, choques, etc.

Enfermedad profesional: se considera enfermedad profesional todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada y directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador, o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, y que haya sido determinada como enfermedad profesional por el gobierno nacional.

Evalúe los siguientes aspectos:

- ¿Tiene un programa de salud ocupacional en su organización? Si___ No___
- ¿Tiene un mapa de riesgos? Si___ No___

- Accidentalidad

Accidentes frecuentes	Causas	Severidad

- Enfermedades profesionales

Enfermedades frecuentes	Causas	Severidad

- Estadísticas de salud ocupacional

	Año 1	Año 2	Año 3	Total
Accidentes				
Enfermedades				
Total				

Clima organizacional

Es la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales están siendo satisfechas y que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Refleja las normas y valores del sistema formal y la manera como los reinterpreta el sistema informal. El clima organizacional también refleja la historia de luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae, sus propios procesos laborales, su planta física, las formas de comunicación y como ejerce la autoridad dentro del sistema.

En nuestro país se utilizan a menudo, el Test de Clima Laboral-TECLA desarrollado por Sudarsky y el Instrumento para la medición del clima Organizacional - IMCOC, desarrollado por Toro (1992 – 1996).

Estos instrumentos de diagnóstico miden corrientemente variables como cohesión del grupo, relación con compañeros, cooperación o relaciones interpersonales en relación con el ambiente social. También puede decirse que evalúan la confianza gerencial o estilo de dirección, claridad de la organización, claridad del rol, claridad de la dirección o de la estructura.

A través del sistema de evaluación TECLA, se pueden medir aspectos directamente relacionados con la motivación de los individuos, como normas de excelen-

cia, calor y apoyo, recompensa, seguridad, claridad organizacional, conformidad, salario, responsabilidad

El IMCOC por su parte, permite entender que el clima organizacional es producido por el individuo según las condiciones que encuentre en la estructura de la organización y en el marco teórico de las variables que orientan su comportamiento.

Busca conocer con las preguntas abiertas, las razones que inducen a los trabajadores a uno u otro comportamiento, dejando de lado el encasillamiento de actitudes, dado que en ocasiones la información suministrada no obedece a hechos reales sino a la acomodación de quien contesta el cuestionario. Este procedimiento busca identificar los rasgos que caracterizan a una organización. Los conceptos teóricos analizados permiten definir las siguientes variables contenidas en el instrumento: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. Consta de cuarenta y cinco (45) preguntas abiertas. El instrumento se observa en las páginas siguientes.

10.2 FORMACIÓN Y CRECIMIENTO (GESTIÓN HUMANA) EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro y, no sólo en las áreas tradicionales de inversión, sino en aquellas que facilitan alcanzar los objetivos financieros a largo plazo, tales como la formación y satisfacción del empleado, los sistemas de información y la alineación individuo-organización. Sin embargo, la ausencia de medidas concretas en esta perspectiva es indicativa de que la organización no está vinculando sus objetivos estratégicos con actividades para mejorar las competencias de los trabajadores, proporcionar información y alinear las personas, los equipos y las Unidades Estratégicas de Negocios-UEN con la estrategia y objetivos a largo plazo de la organización.

Con frecuencia los que abogan en favor de la formación, de la delegación de poder en los empleados, de los sistemas de información y de motivar a los trabajadores, toman esos programas como fines en sí mismos y se justifican por ser inherentemente virtuosos, pero no como medios para que la organización alcance unos objetivos concretos a largo plazo.

En este esquema como se ha visto, los **inductores** son los indicadores causa que a diferencia de los indicadores de resultado o indicadores efecto que evalúan la actuación en el corto plazo, se proyectan para la sostenibilidad de la organización en el largo plazo, reconociendo que la inversión para el futuro debe hacerse no sólo en las áreas tradicionales (equipos, tecnología nueva, etc.), sino que también

Instrumento de medición de clima organizacional I.M.C.O.C

1) Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de la empresa	7	Excelentes	2) Califique la cantidad de información que Recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella	7	Toda la información	3) Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de su empresa, en qué forma satisface ud. sus deseos y necesidades personales	7	Plenamente
	6	Buenas		6	Suficiente información		6	Gran satisfacción
	5	Aceptables		5	Información apenas necesaria		5	Alguna satisfacción
	4	Regulares		4	Alguna información		4	Indiferente
	3	Malos		3	Muy poca información		3	Alguna insatisfacción
	2	Muy malos		2	Casi ninguna información		2	Gran insatisfacción
	1	Pésimos		1	No recibí ninguna información		1	Insatisfacción Absoluta
4) Califique la ayuda y Colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa	7	Excelente	5) Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros de trabajo	7	Siempre	6) Participa cuando se vincula a grupos de trabajo en la empresa	7	Como líder
	6	Buena		6	Con mucha frecuencia		6	Como organizador
	5	Aceptable		5	Períodicamente		5	Como colaborador
	4	Regular		4	Algunas veces		4	Simplemente participa
	3	Mala		3	Muy de vez en cuando		3	Participa porque toca
	2	Muy mala		2	Casi nunca		2	Participa con desagrado
	1	Pésima		1	Nunca		1	No participa
7) Con qué frecuencia acostumbra a divertirse con compañeros de su Sección o de otra Sección de la empresa	7	Siempre	8) Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas u otras actividades de Diversión	7	Siempre	Participa en las actividades de Diversión que realizan en su empresa	7	Como líder
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Como organizador
	5	Períodicamente		5	Períodicamente		5	Como colaborador
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Simplemente participa
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Participa porque toca
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Participa con desagrado
	1	Nunca		1	Nunca		1	No participa
10) Con qué frecuencia le piden ayuda sus Compañeros para el desarrollo de sus labores	7	Siempre	11) Qué tanto participa usted en las actividades que realizan sus amigos en la empresa	7	Siempre	12) Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus Compañeros de trabajo	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Períodicamente		5	Períodicamente		5	Períodicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
13) Con qué frecuencia participa usted en la Solución de los problemas de su sección	7	Siempre	14) Cuando usted no puede solucionar inquietudes de trabajo, las plantea a su jefe	7	Siempre	15) Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de trabajo, los plantea a sus Compañeros	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Períodicamente		5	Períodicamente		5	Períodicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
16) De acuerdo con sus superiores, su trabajo lo hace como usted quiera	7	Siempre	17) Considera que su jefe actúa justamente	7	Siempre	18) Cuando su jefe da ordenes, tiene razón como para ser obedecido	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Períodicamente		5	Períodicamente		5	Períodicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca

Instrumento de medición de clima organizacional I.M.C.O.C

19) Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde	7	Siempre	20) Obtiene ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo	7	Siempre	21) Los problemas que le afectan y tienen Relación con su trabajo, los comenta con sus superiores	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
1	Nunca	1	Nunca	1	Nunca	1	Nunca	
22) Al ingresar a la empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que Desempeñar	7	Toda la información	23) Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe	7	Siempre	24) Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente	7	Siempre
	6	Suficiente información		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Información apenas necesaria		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Alguna información		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy poca información		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi ninguna información		2	Casi nunca		2	Casi nunca
1	No recibió ninguna información	1	Nunca	1	Nunca	1	Nunca	
25) Participa usted en las decisiones de la empresa, en especial en las que afectan su trabajo	7	Siempre	26) Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión	7	Siempre	27) Como califica sus relaciones con sus Compañeros de trabajo	7	Excelentes
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Buenas
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Aceptables
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Regulares
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Malos
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Muy malos
1	Nunca	1	Nunca	1	Pésimos			
28) Cuando usted tiene un problema de trabajo, lo soluciona con sus Compañeros y superiores	7	Siempre	29) Cómo considera usted el trato y relación con su jefe	7	Excelentes	30) Como califica usted la confianza entre los Jefes y trabajadores de esta empresa	7	Excelentes
	6	Con mucha frecuencia		6	Buenas		6	Buenas
	5	Periódicamente		5	Aceptables		5	Aceptables
	4	Algunas veces		4	Regulares		4	Regulares
	3	Muy de vez en cuando		3	Malos		3	Malos
	2	Casi nunca		2	Muy malos		2	Muy malos
1	Nunca	1	Pésimos	1	Pésimos			
31) Cuando hay cambios en la empresa, en que medida recibe Información al respecto	7	Toda la información	32) En que medida se enteran las directivas de los problemas de la Sección	7	Conoce los prob. de su comp.	33) Como se siente con el trabajo que le corresponde hacer	7	Muy realizado y satisfecho
	6	Suficiente información		6	Casi todos los prob. de su C.		6	Realizado
	5	Información apenas necesaria		5	Algunos problemas de su competencia		5	Satisfecho
	4	Alguna información		4	Conocen todos los problemas		4	Ni lo uno ni lo otro
	3	Muy poca información		3	Desconocen algunos problemas		3	Insatisfecho
	2	Casi ninguna Información		2	Desconocen casi todos los problemas		2	Muy insatisfecho
1	No recibió ninguna Información	1	No conocen ningún problema	1	Totalmente insatisfecho			

Instrumento de medición de clima organizacional I.M.C.O.C

34) Cómo se siente usted con el salario que recibe	7	Muy retribuido y satisfecho	35) Cómo se siente usted por estar trabajando en esta empresa	7	Muy contento y satisfecho	36) En qué medida cumple usted con su trabajo	7	Cumplo con mi trabajo y más
	6	Satisfecho		6	Contento		6	Cumplo con todo mi trabajo
	5	Retribuido justamente		5	Está bien, no le desagrada		5	Cumplo casi con todo mi trabajo
	4	Conforme		4	No le agrada, ni le satisface		4	Algunas veces cumplo
	3	Insatisfecho		3	Trabaja aquí porque le toca		3	Muy de vez en cuando cumplo
	2	Muy insatisfecho		2	Insatisfecho		2	Casi nunca cumplo
	1	Totalmente insatisfecho		1	Totalmente descontento		1	Nunca cumplo
37) Cómo califica la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha	7	Excelente	38) El tiempo trabajado por usted en esta empresa es en años: 1,2,3,4,5,6,7 ó más	7	7 años	39) Cómo califica usted estar trabajando en esta empresa	7	Es muy importante y satisfactorio
	6	Buena		6	6 años		6	Es importante
	5	Aceptable		5	5 años		5	Es satisfactorio
	4	Regular		4	4 años		4	Ni lo uno ni lo otro
	3	Mala		3	3 años		3	Le da poca importancia
	2	Muy mala		2	2 años		2	Le da alguna importancia
	1	P'wsima		1	1 año		1	No da ninguna importancia
40) Su trabajo es revisado en esta empresa	7	Siempre	41) En qué medida conoce usted los resultados de la Revisión de su trabajo	7	Siempre	42) Con que frecuencia comenta usted la Realización de su trabajo	7	Siempre
	6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia		6	Con mucha frecuencia
	5	Periódicamente		5	Periódicamente		5	Periódicamente
	4	Algunas veces		4	Algunas veces		4	Algunas veces
	3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando		3	Muy de vez en cuando
	2	Casi nunca		2	Casi nunca		2	Casi nunca
	1	Nunca		1	Nunca		1	Nunca
43) En que forma trabaja usted si su jefe lo controla	7	Muy contento y complacido	44) Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla	7	Excelente	45) Califique el control que debe tener una empresa para que funcione bien	7	Autocontrol periódico con apoyo del Jefe
	6	Contento y satisfecho		6	Buena		6	Autocontrol ocasional con apoyo del jefe
	5	Tranquilo		5	Aceptable		5	Periódico realizado por su jefe
	4	Indiferente		4	Regular		4	Usted es indiferente al control
	3	Intranquilo		3	Mala		3	Muy de vez en cuando debe hacerse control
	2	Descontento y tensionado		2	Muy mala		2	Casi nunca debe hacerse control
	1	Muy restringido		1	Pésima		1	Nunca debe hacerse control

se debe invertir en el desarrollo de las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y la motivación, empoderamiento y coherencia de objetivos.

Miremos de cerca cada una de estas variables.

Las capacidades de los empleados

El trabajo físico rutinario ha sido paulatinamente reemplazado por la automatización en la industria; a su vez, las organizaciones de servicios proporcionan a sus clientes un acceso cada vez más directo a través de las nuevas tecnologías de información (*e-commerce*, *e-client*, p.e.).

Son los trabajadores que cada vez están más de cara a los clientes, los que necesitan estar más capacitados para transformarse de unos procesadores rutinarios de solicitudes a unos trabajadores “proactivos, apreciados y en los que se pudiera confiar”².

Así proponen como indicadores clave de los empleados: la medición de la satisfacción del empleado, que opera como el **inductor** (la causa), de otros dos indicadores clave: la retención y la productividad del empleado.

Como las exigencias de los negocios están cambiando, los empleados han de tener unos nuevos niveles de competencias, papeles y responsabilidades, para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos financieros de largo plazo y para responder a las demandas de los rápidos cambios del entorno. Ello exige que la organización considere tanto el nivel de la capacitación exigida, como el porcentaje de trabajadores que debe ser capacitado, al igual que el tiempo necesario, para cubrir el vacío entre necesidades futuras y competencias presentes.

La tabla 10.4 deja ver en forma clara la estructura de los indicadores e inductores clave sobre los trabajadores.

Indicadores de resultados

La satisfacción del empleado³

La medición de la satisfacción de los empleados es de vital importancia para la organización. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumen-

2 Ibid., p. 142

3 Un estudio más profundo de esta parte está en proceso de publicación por parte de la misma autora. Allí se considerarán más a fondo los procesos de evaluación del desempeño del personal en relación con su desarrollo a escala humana, en el contexto del desarrollo humano sostenible de las organizaciones.

to de la productividad, de la rapidez de reacción la calidad y el servicio al cliente (Encuesta de satisfacción como anexo al final de este documento).

La retención del empleado

La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida del capital intelectual del negocio. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal.

La productividad del empleado

El objetivo de esta medición es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir esos resultados. El indicador más usado para medir la productividad es el de **ingresos por empleado**⁴. El problema de este indicador es que los costos asociados con los ingresos no están incluidos. Así cuando se acepta un negocio por debajo de los costos incrementales, los ingresos por empleado pueden aumentar, pero los beneficios pueden disminuir.

Otra forma de medir si hay mayores ingresos por empleados, cuando se han tomado medidas de *outsourcing* (ciertas funciones de la organización son desarrolladas por organizaciones externas, como aseo, vigilancia, nómina, etc.), es medir el valor agregado por empleado (VAE):

$$\text{VAE} = \frac{\text{Ingresos} - \text{materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior}}{\# \text{ total de empleados}}$$

Otra medida para controlar la sustitución de empleados más productivos pero mejor pagados, es:

$$\text{VAE} = \frac{\text{Ingresos} - \text{materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior}}{\text{Coste laboral}}$$

4 Cada vez que se utiliza una razón para medir un objetivo, se tienen dos formas de alcanzar esos objetivos: la primera, aumentar el numerador, en este caso, aumentar los ingresos, sin aumentar los empleados. El segundo método y ahora el más preferido, es el de reducir el denominador, en este caso los empleados, lo que puede producir beneficios en el corto plazo pero poniendo en peligro las capacidades de largo plazo.

Tabla 10.4 Indicadores e inductores centrales de formación y crecimiento

Indicadores	Inductores
<p>Satisfacción del empleado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta de clima • Encuesta de satisfacción <p>Retención</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de rotación <p>Productividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos operativos/total empleados. • Valor añadido por empleado-VAE: <p>VAE = $\frac{\text{Ingresos} - \text{materiales, suministros y servicios adquiridos en el exterior}}{\text{\# total de empleados}}$</p>	<p>Capacitación Nivel y % de personas capacitadas relacionados con puesto de trabajo estratégicos concretos y con las necesidades previstas por la organización.</p> <p>Capacidades de los sistemas de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de procesos con retroalimentación disponible sobre calidad de tiempo real, tiempo de los ciclos y costo. • Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso a la información sobre los clientes. • Razón de cobertura de la información estratégica. <p>Motivación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Delegación de poder (empoderamiento): • No. de sugerencias por empleado • No. y calidad de sugerencias por empleado puestas en práctica <p>Coherencia de objetivos individuales y de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de personas con objetivos personales alineados con la estrategia. • Nivel de concienciación. • Sistema de incentivos equiparados con la consecución de objetivos (participación en ganancias). <p>Trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> • % de unidades apoyando y creando oportunidades las unas para las otras. • % de proyectos en los que participó más de una unidad o área. • % de equipos con incentivos compartidos

Inductores de la actuación

Cualificación y recualificación de trabajadores

A la hora de ofrecer nuevos productos y servicios han de considerarse dos dimensiones: el nivel y el porcentaje de trabajadores que necesitan ser capacitados, entrenados o reentrenados.

Los nuevos productos o servicios que se identifican al hacer inteligencia del mercado, son precisamente, en la cadena de valor los que ayudan a identificar las familias de puestos críticos en un futuro.

Los pasos para identificar estas familias de puestos son:

- a. Hallar el mercado.
- b. El desarrollo del mercado nuevo identifica el ritmo de las exigencias.
- c. Cada familia de puestos de trabajo tiene un perfil de competencias que es necesario identificar
- d. La valoración del inventario determina qué trabajadores están en la actualidad, cualificados o en condiciones de ser cualificados.
- e. La estrategia de desarrollo de las competencias exigidas, construye una guía para el desarrollo del puesto de trabajo.

Cuando el grado de recualificación exigida es bajo, una formación, entrenamiento y educación normal serán suficientes para mantener las capacidades de los empleados. Cuando las necesidades de recualificación son significativas, es necesario desarrollar un **nuevo indicador**: la razón de cobertura de los puestos de trabajo estratégicos es decir, el número de empleados cualificados para unos nuevos puestos de trabajo concretos que son estratégicos para el cumplimiento de la misión y de la visión.

La razón pone de relieve un vacío importante entre las necesidades futuras y las competencias presentes, tal como han sido medidas en las dimensiones de capacitación, conocimientos y actitudes.

Para las organizaciones que necesitan una recualificación masiva, otro de los indicadores podría ser la cantidad de tiempo necesario para llevar a los empleados existentes a los nuevos niveles de competencia exigidos.

Las capacidades de los sistemas de información

Primero. Si los empleados han de ser eficientes y eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clien-

tes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Información que necesitan los trabajadores de primera línea (ejemplos):

- Información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente, derivado de un análisis de costos basado en actividades (ABC).
- Qué segmento ocupa cada cliente individual, a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Información que necesitan los trabajadores de la parte de operaciones (ejemplos):

- Necesitan retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre el producto que acaban de producir, o el servicio que acaban de prestar. Sólo así puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costos, tiempo y desperdicios.

Segundo, es necesario establecer el grado de cobertura de la información estratégica, que evalúa la disponibilidad actual de la información relativa a las necesidades previstas (ver figura 10.4)

Indicadores de disponibilidad de información estratégica

- Porcentaje de procesos con retroalimentación disponible sobre calidad de tiempo real, tiempo de los ciclos y costo.
- Porcentaje de empleados que están de cara al público y que disponen de acceso *on-line* a la información sobre los clientes.

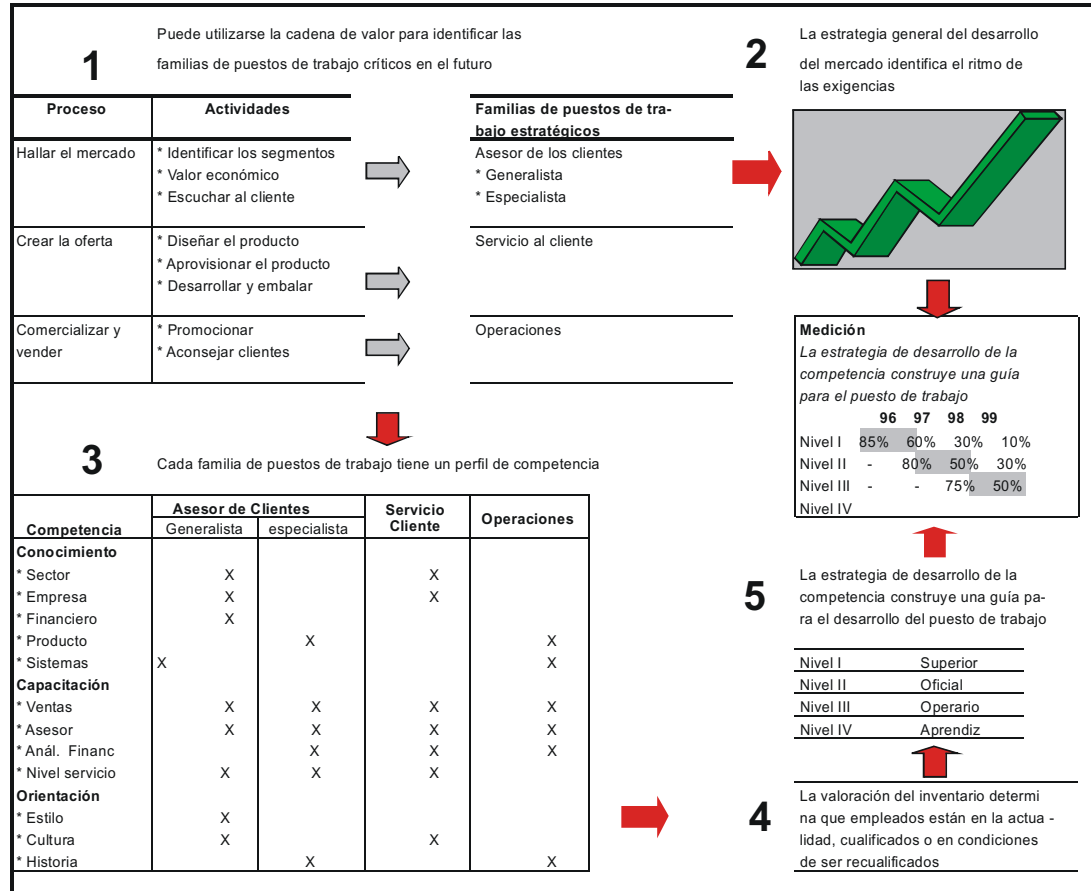
Motivación, delegación de poder (empoderamiento)

Los empleados así estén informados, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar .

Indicadores

- Número de sugerencias por empleado. Indica la participación de los empleados en la mejora de la organización.
- Número de sugerencias puestas en práctica, con indicación de la calidad de las sugerencias que se han hecho, así como la comunicación a los trabajadores de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio.

Figura 10.4
Cobertura del
puesto
de trabajo
estratégico



Fuente : Kaplan y Norton *The balanced scorecard* p. 148

Indicadores de mejora

- **Indicador de la mitad de la vida:** hace referencia a la tasa a la que se espera se eliminen los defectos del sistema (en este caso la tasa es un 50% cada X meses).
 - Mide el tiempo necesario para que el proceso definido como crítico mejore en un 50%
 - Asume que cuando se aplican procesos de mejora de calidad, los defectos han de reducirse a una tasa constante. Por ejemplo, si la puntualidad es identificada como un objetivo crítico del cliente y en la actualidad el incumplimiento en las fechas de entrega es del 30%, la meta puede ser reducir en un término de X años el porcentaje de demoras en un 1% o hasta en un 0%. Una mejora de treinta veces, puede ser alcanzada o sobrepasada y se reducen en forma continua las demoras en las entregas en un 50% cada X meses

Coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si todos los departamentos o áreas y las personas tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la organización, articulados con el CMI. El proceso de equiparación de las metas personales con las de la organización es el siguiente:

Primera fase: introducción del enfoque a las áreas

- La alta dirección ha establecido el contexto y la estructura para el CMI
- Los directores de área desarrollan indicadores para sus áreas de responsabilidad.
- Los directores diseñan un plan de implantación del enfoque del CMI en cascada.
- Se observan los resultados periódicos de la encuesta de clima para evaluar la motivación de los empleados para alcanzar los objetivos del CMI.

Segunda fase: comunicar a toda la organización, junto con unos planes específicos de puesta en práctica.

Tercera fase: a alta dirección y los ejecutivos vincular el pago de incentivos a la consecución de las metas financieras y no financieras definidas con anterioridad.

Fase final: todos los individuos deben tener sus actividades y metas vinculados con los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando.

Indicadores

- Porcentaje de empleados que reconocen y comprenden la nueva visión de la organización.
- Porcentaje de altos directivos con metas personales equiparadas con el CMI.
- Porcentaje de empleados con metas personales equiparadas con el CMI.
- Porcentaje de empleados que alcanzaron sus metas personales.
- Alineación de la organización: porcentaje de áreas o unidades de negocio que terminan con éxito este proceso de alineación.
- Identificar los niveles de concienciación adquiridos por la organización.

Indicadores de la actuación en equipo

Los directivos de hoy también saben que los objetivos no sólo se consiguen porque las personas trabajen más, sean más listos y estén mejor informados. Como parte de la estrategia de cambio, el trabajo en equipo, ocupa un lugar destacado.

Los indicadores de constitución y actuación de los equipos pueden ser:

- Resultados de la encuesta a los empleados para determinar si las unidades estratégicas de negocio - UEN, áreas o departamentos están apoyando y creando oportunidades las unas para las otras.
- Nivel de participación en utilidades generadas por cada UEN, área o departamento.
- Número de negocios o proyectos en los que participó mas de una UEN, área o departamento.
- Número de equipos cuyos miembros constituyen objetivos e incentivos comunes.
- Porcentaje de distribución de recompensas e incentivos por UEN, área o departamento.

¿Cómo vincular un sistema de incentivos a un CMI?

A medida que las organizaciones implantan nuevas estrategias los directivos han de seguir corriendo riesgos y experimentando, a fin de poder aprender y crecer. El comportamiento innovador se alienta, mientras la vinculación con los objetivos personales y recompensas sigan estando ligados a los indicadores de actuación a corto plazo, especialmente los financieros, el enfoque de gestión seguirá siendo a corto plazo e incentivador de la aversión al riesgo. La compensación por incentivos mejora la actuación. Para ello debe formar parte de los indicadores del CMI desde un principio.

¿Cómo vincular los objetivos personales y del equipo a un CMI?

La comunicación de los objetivos e indicadores es el primer paso para conseguir el compromiso individual con la estrategia de la organización. Pero la toma de conciencia, no es por sí misma suficiente, para cambiar la conducta. Los objetivos e indicadores estratégicos de alto nivel de la organización, necesitan ser traducidos en acciones que cada persona puede realizar para contribuir a los objetivos de la organización.

Práctica:

- *Resume las principales debilidades y fortalezas, identificadas en esta perspectiva.*

RESUMEN

El proceso tradicional de evaluación de la gestión humana se basa en el examen de los procesos relacionados con la vinculación, desarrollo y bienestar del personal. Las empresas en su afán de competitividad y productividad, han entendido que no son sólo éstos los procesos importantes a medir, sino que como se plantea en el CMI, para mejorar la productividad es necesario que exista primero un clima de estabilidad (índice de alta retención) y de satisfacción del trabajador. A su vez, esto sólo se logrará con los inductores del CMI funcionando, es decir, con altos niveles de capacitación; desarrollando las capacidades de los sistemas de información para que proporcionen la retroalimentación adecuada en el momento y lugar oportuno; con altos niveles de motivación generados a través de técnicas como el empoderamiento; y, por el logro de una alta coherencia entre los objetivos individuales y los de la organización.

Esta forma de ver los procesos de gestión humana implican que técnicas como la selección y evaluación por competencias han de ir dirigidas al logro de un excelente desempeño de las personas en la organización, bajo una filosofía de gestión humana que desafíe la simplista fórmula de incremento de la productividad, sólo por vía de la reducción de costos de personal. La gestión humana ha de ser dinamizadora de procesos de desarrollo a escala humana, como condición *sine qua non* del éxito organizacional.

SÍNTESIS DE LA AUDITORÍA INTERNA

Matriz de evaluación de los factores Internos-EFI⁵

Objetivo

Este instrumento resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes de cada una de las perspectivas estudiadas en la auditoría interna. Ofrece además una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario también aplicar juicios intuitivos y entender a fondo los factores incluidos. Esto es más importante que las cifras en sí.

PASOS

- **Paso 1:** haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fortalezas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
- **Paso 2:** asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado implica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en la industria. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
- **Paso 3:** asigne una calificación entre 1 y 4 a efecto de indicar si el factor representa: 1 = debilidad mayor; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor; 4 = fortaleza mayor. Así las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos se refieren a la industria o sector.
- **Paso 4:** multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada por cada variable.

Interpretación

El total ponderado de una matriz EFI puede ir de un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy

5 Tomado de David, F. *Conceptos de Administración estratégica*, p.p. 184-185

por abajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son muy débiles en lo interno, mientras que calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI igual que la EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores clave no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

Cuando un factor clave es a la vez una fuerza y una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Ejemplo: MATRIZ EFI

El propósito de este ejercicio sólo es ilustrar el proceso para identificar factores críticos de éxito internos. Debe tener sumo cuidado en recoger la información relevante que ha obtenido en el desarrollo de la auditoría interna aquí sugerida, para evitar el riesgo de sobresimplificación

FCE	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Perspectiva financiera: rendimientos sobre la inversión sólo del 5%.	0.25	3	0.75
Direccionamiento estratégico inexistente.	0.15	4	0.60
Perspectiva del cliente: sólo 25% crecimiento de clientes nuevos.	0.15	4	0,60
Debilidades			
Perspectiva de procesos internos: proceso de innovación inexistente	0.10	1	0.10
Perspectiva de formación y crecimiento: bajas capacidades de los empleados para atender nuevos requerimientos.	0.15	2	0.30
Perspectiva de formación y crecimiento: clima organizacional tenso.	0.20	1	0.20
Total	1.0		2.50

Interpretación: el total ponderado de esta organización en 2,5 significa que la organización no está muy débil en lo interno y que puede mejorar sustancialmente su desempeño enfrentando sus debilidades.

GUÍA PARA ELABORAR EL INFORME FINAL

11. 1 CONSIDERACIONES PARA EL ANÁLISIS DE CASO

- El trabajo de diagnóstico, no es un trabajo fácil, ni libre de resistencias por parte de los miembros de una organización. Por lo tanto, la elaboración del diagnóstico exige que la totalidad de la alta dirección de la organización donde éste se efectúa, esté comprometida con su realización y comprenda su importancia, para que quienes van a hacer el trabajo diagnóstico sean bien acogidos y tengan colaboración de todos los miembros. Siga siempre este principio:

“La cabeza encabeza”

- A su informe diagnóstico, adjunte los siguientes documentos:
 - Certificados de constitución y gerencia y de representación legal, expedidos por la Cámara de Comercio de la ciudad respectiva (vigentes) si es una entidad privada. Si es pública, la ley, el acuerdo o resolución para su creación y funcionamiento.

- Balance general (últimos 3 a 5 años).
 - Estado de Resultado (últimos 3 a 5 años).
 - Concepto final de la organización sobre la calidad y utilidad del trabajo efectuado.
-
- Los informes de avance consisten en la labor de descripción y **análisis** de los datos, bajo el principio de que un diagnóstico se basa en **transformar mucha información primaria en poca información secundaria**.
 - Cada informe de avance debe tener sus respectivos anexos. Por ejemplo, el plan estratégico de la empresa, debe ser anexado en su totalidad (si existe), o en el caso de la gestión financiera deben anexarse las fotocopias del balance y demás documentos pertinentes.
 - Los Informes **NO debe contener ninguna transcripción** de los documentos de la empresa o de libros. En el caso de hacer un análisis basado en tales documentos, se debe realizar la correspondiente cita bibliográfica y anexar las copias respectivas.
 - Los informes de avance debe hacerse con el cumplimiento de las normas internacionales de presentación de trabajos escritos.

11.2 INSTRUCTIVO

Las perspectivas por usted evaluadas son ocho:

Factores externos o entorno. Audita:

1. Las fuerzas externas
2. La cadena productiva y el *cluster*
3. Análisis de competitividad

Factores internos. Audita:

4. Direccionamiento estratégico,
5. Perspectiva financiera
6. Perspectiva de procesos internos (cadena de valor),
7. Perspectiva de cliente,
8. Perspectiva de formación y crecimiento (humana)

11.3 FORMATOS DE SALIDA

11.3.1 OPCIÓN 1: MODELO DOFA

Para cada una de las perspectivas evaluadas:

Análisis EFE		
	Oportunidades	Amenazas
1. Fuerzas externas		
2. Cadena productiva y <i>cluster</i>		
3. Competitividad		
Análisis EFI		
	Fortalezas	Debilidades
4. Direccionamiento estratégico		
5. Perspectiva financiera		
6. Perspectiva de procesos internos		
7. Perspectiva de cliente		
8. Humana		

Vaya a la figura 4.2 y complete el análisis.

11.3.2 OPCIÓN 2: MODELO MAP

Factores externos	Causas	V.D.P
1. Fuerzas externas		
2. Cadena productiva y <i>cluster</i>		
3. Competitividad		
Factores Internos	Causas	V.D.P
4. Direccionamiento estratégico		
5. Perspectiva financiera		
6. Perspectiva de procesos internos		
7. Perspectiva de cliente		Consecuencias
8. Humana		

Llene los formatos 1 a 10 considerados en el capítulo 4 numeral 4.2.2

11.3.3 OPCIÓN 3. MODELO BSC

1. Llene la siguiente lista de chequeo

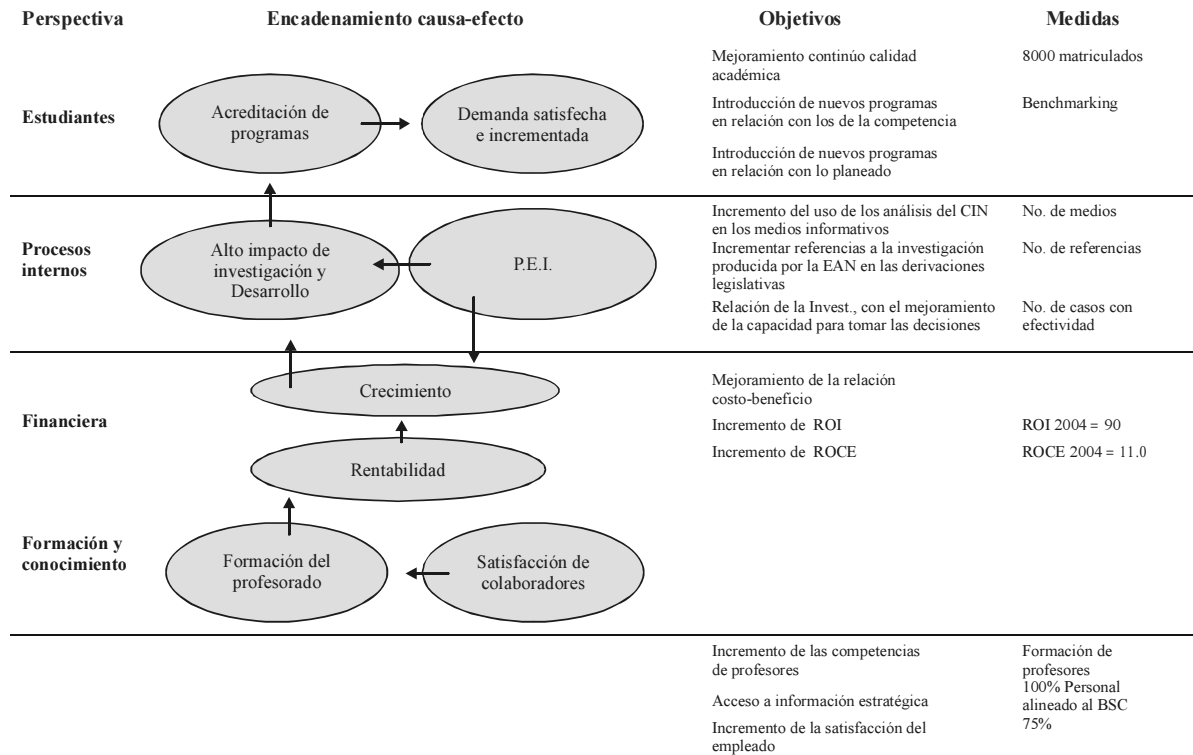
EMPRESA: _____ Fecha _____
 UEN: _____ PROGRAMA: _____

I- Perspectiva Financiera			
1. Fase del Negocio	Crecimiento <input type="checkbox"/>	Sostenimiento	Cosecha <input type="checkbox"/>
2. Tema financiero	Crecimiento y diversificación de los Ingresos Reducción de los costos/mejora de la productividad Utilización de los activos		
II- Perspectiva del Cliente		Indicadores de resultado	
	Investigación de Mercados 1. Segmento del mercado en que se ha decidido competir * Objetivos del cliente en c/ seg 2. Satisfacción de los clientes 3. Cuota del mercado 4. Incremento de clientes 5. Retención de clientes 5. Clientes nuevos 6. Rentabilidad del cliente: 7. Beneficio neto después de descontar los gastos	Inductores	
		Atributos del producto/servicio * Calidad * Precio * Tiempo * Imagen/Prestigio	
III-Proceso interno		Indicadores de resultado	
	Proceso de Innovación Tamaño del mercado * Naturalza de la preferencia de los clientes * Número de servicios nuevos desarrollados * éxito en el desarrollo de productos y servicios * Investigación básica para desarrollar servicios * Investigación aplicada para explotar la tecnol. existente para los serv. de nueva generación * Utilidad operacional antes de impuestos, de los nuevos productos Procesos Operativos * Duración del proceso * Eficacia del ciclo de fabricación/diseño * Tiempo del proceso * Calidad del proceso * Costos * Costos estándar por proceso operativo * Eficiencia de trabajadores * Eficiencia de equipos y materiales Proceso de servicio post-venta * Tiempos de espera * Información inexacta o errónea * Acceso negado o retrasado * Solicitud o transacción no realizada * Pérdida financiera para el cliente * Comunicación ineficaz * Atención al cliente defectuosa	* Tiempo necesario para llegar al mercado * Tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de servicios * % de productos para los cuales el primer diseño cumple totalmente las especificaciones * Cantidad de veces que el diseño necesita ser modificado antes de entrar en servicio * Costo de los proceso de diseño y rediseño * Ventas perdidas por la introducción tardía de nuevos servicios * Eficacia del ciclo de desarrollo de nuevas ideas (tiempo del punto de equilibrio) * Gasto en I&D en comparación con gasto operativo * % de ventas de los nuevos productos * Introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia * Introducción de nuevos productos en relación con lo planeado % de personal cualificado y recualificado % de personal con la información suficiente y necesaria % Personal satisfecho y motivado % Personal empoderado % De Equipos de trabajo interactuando	
IV- Aprendizaje y crecimiento		Indicadores de resultado	
	* Satisfacción del empleado * Retención del empleado * Productividad (Ingresos/Total de empleados; Ingresos/Coste laboral) * Valor añadido= I-materiales, servicios, suministros adquiridos en el exterior/Total empleados).	Inductores	
		Perfeccionamiento de la planta laboral * Nivel de cualificación exigida * % de la planta que necesita ser recualificado * Relación necesidades futuras/competencias actuales * Tiempo requerido para lograr los nuevos niveles de competencia exigidos Capacidades de sistemas de información * Información oportuna y fiable sobre la relación de cada cliente con la organización * Retroalimentación rápida, oportuna y fiable sobre el servicio que acaban de prestar * Disponibilidad de información estratégica * % de empleados de al cliente Motivación * Encuesta de Clima de la organización * Número de sugerencias por empleado * Número de sugerencias puestas en práctica * Comunicación a los trabajadores de que sus sugerencias son apreciadas y tomadas en serio * Reducción de defectos a una tasa constante (indicador de la mitad de vida) Delegación de poder (empoderamiento) Indicadores de la coherencia de objetivos individuales y de la organización * % de altos directivos expuestos al CMI * % de empleados expuestos al CMI * % de altos directivos con objetivos personales equiparados con el CMI * % de empleados con objetivos personales equiparados al CMI * % de empleados que han conseguido alcanzar objetivos personales Indicadores de la actuación en equipo * Encuesta interna sobre el tema de equipos * Medidas de participación en los beneficios cuando un equipo consigue un objetivo común	

Fuente: Vidal, Elizabeth. Agosto de 2.003

2. Identifique problemas en las ocho perspectivas
3. Arme su mapa estratégico

Ejemplo de diseño básico del BSC para una Organización de Educación Superior



11.3.4 GRAFICACIÓN DE RESULTADOS

Seleccione el número de indicadores clave de su organización.

1. En un libro de Excel, diseñe un formato con la lista de preguntas para ser respondidas SI o NO, para cada uno de los indicadores clave que usted seleccionó. La pregunta se debe formular siempre en términos positivos. Por ejemplo: la devaluación ha sido un factor bien manejado por la organización.
2. Contabilice el total de preguntas.
3. Sobre este total, calcule el porcentaje de respuestas afirmativas.
4. Señale el icono de gráficos en su computador.
5. Seleccione gráfico radial y siga las instrucciones que Excel le continuará dando.

Ejemplo:

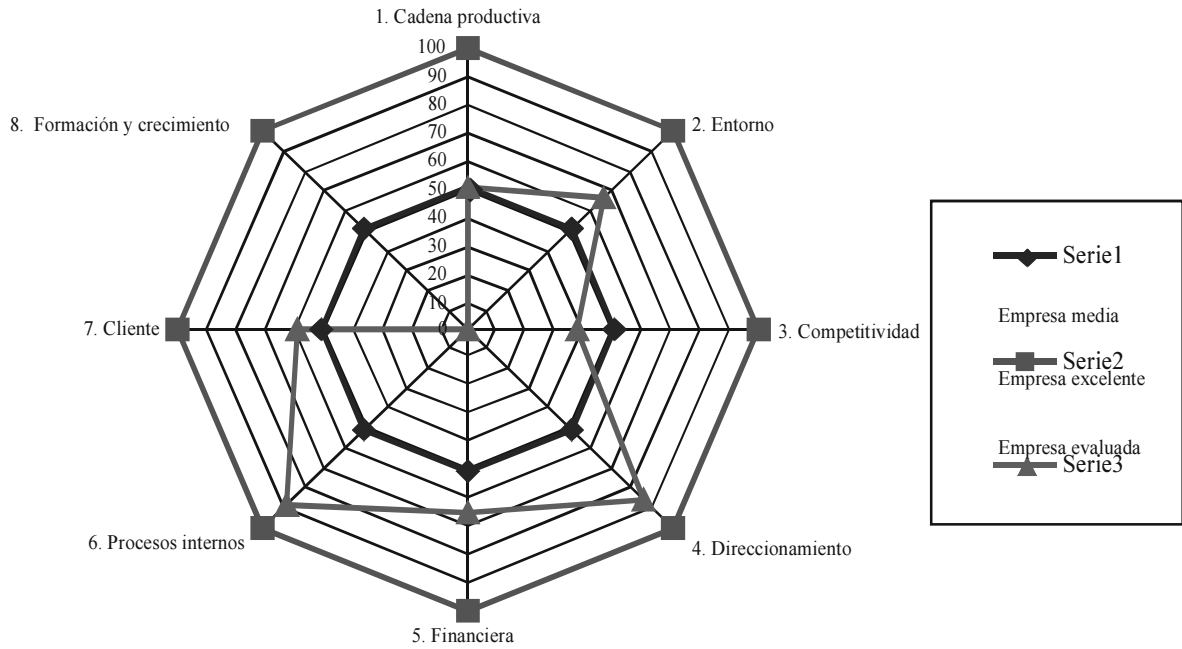
Tabla 11. 1 Consolidado del desempeño de la organización

De cada una de las fichas de evaluación, calcule el porcentaje de respuestas afirmativas y llene el siguiente cuadro consolidado.

A manera de ejemplo:

Perspectiva evaluada	Total preguntas	Total Respuestas afirmativas (%)
1. Fuerzas externas	10	50
2. Cadena productiva y cluster	10	66
3. Competitividad	10	38
4. Direccionamiento	10	86
5. Financiera	20	65
6. Procesos internos	20	88
7. Cliente	10	59
8. Formación y crecimiento	10	35
Total	100	

Evaluación del desempeño organizacional



GLOSARIO DE TÉRMINOS

ASOCIACIONES ESTRATÉGICAS: empresas que se asocian para complementarse mutuamente en procesos productivos o de comercialización.

CADENA DE VALOR: conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Abarca tres procesos principales: proceso de innovación y desarrollo, proceso operativo y proceso de servicio posventa. En la literatura actual se viene presentando un modelo que se conoce como la cadena de valor consistente en agrupar y describir las actividades dirigidas a diseñar productos, a manufacturarlos, a distribuirlos y a servir al cliente. Porter construyó una cadena de valor genérica compuesta por nueve categorías que agrupan las actividades primarias y de apoyo a la empresa. Así

las **actividades primarias** que crean valor son cinco: logística interna, las actividades que tiene que ver con el recibo y almacenamiento de insumos operaciones, que son las actividades asociadas con la transformación de insumos en el producto final; logística externa constituida por actividades dirigidas al almacenamiento y distribución física del producto a los clientes; mercadeo y ventas, aquellas actividades dirigidas a facilitar la compra y búsqueda de nuevos clientes; servicios, esas actividades dirigidas a prestar el servicio al cliente apoyando el producto que adquirió. **Las actividades de apoyo** que generan valor son cuatro: abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa. Sin embargo, el desarrollo

de tecnología no se concibe hoy como una actividad de apoyo, sino como una actividad principal y de gran importancia para el crecimiento sostenible de la organización.

BIENES: se consideran el conjunto de artículos tangibles o materiales como alimentos, vestido, calzado, muebles y enseres, menaje y vajillas del hogar, artefactos eléctricos, textos escolares, periódicos, revistas, etc.

CLUSTER o conglomerado de empresas: los *cluster* (agrupamiento), representan una nueva forma de organización de las empresas en un espacio geográfico, que puede catalogarse como un punto intermedio entre los mercados aleatorios y las jerarquías o integraciones organizacionales verticales. En otras palabras, los *cluster* son: a) una manera alternativa de organizar la cadena de valor (investigación, desarrollo, diseño, compras, manufactura, *marketing*, ventas, distribución y servicio en venta y posventa); b) una forma de definir en el proceso el margen de contribución a las actividades de apoyo (infraestructura, gestión humana, desarrollo de tecnología, aprovisionamiento); y, c) una forma de definir en el proceso el margen de apoyo a las actividades primarias (logística interna, logística externa, operaciones, sistema de comercialización y prestación del servicio). Por lo tanto los miembros de un *cluster* que funciona coordinadamente pueden ser por ejemplo: proveedores principales y complementarios, los canales de distribución, los clientes, las empresas relacionadas

por sus habilidades, tecnologías e insumos comunes, los organismos de gobierno, las instituciones de educación superior, los centros de investigación, las asociaciones de comercio y en general las organizaciones que provean entrenamiento, educación, prácticas, talleres, laboratorios, investigación y apoyo tecnológico.

COMPAÑÍAS GLOBALES: operan como si el mundo fuera un mercado único y tienen una sede social, instalaciones y operaciones de mercadeo localizadas en el mundo. No están afincadas en un sólo país.

CONCENTRACIÓN HORIZONTAL: concentración de empresas de la misma industria pero que operan en la **misma** etapa del proceso de producción.

CONCENTRACIÓN HORIZONTAL: concentración de empresas de la misma industria que operan en **diferentes** etapas del proceso de producción

CONSORCIO: agrupación de empresas pertenecientes a un mismo sector que persiguen alcanzar ciertos objetivos con un menor riesgo, conservando cada empresa su personalidad jurídica y autonomía financiera/ Gran sociedad anónima que produce y vende diversos bienes no relacionados entre sí (por ejemplo, algunas compañías de tabaco han entrado en áreas como las bebidas, el alquiler de carros y la producción cinematográfica.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O *BALANCED SCORECARD (BSC)*: el CMI es considerado hoy en día, más que un sistema de medición táctico u operativo como un sistema integrado de *gestión estratégica* a largo plazo, que se utiliza para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; aumentar el *feedback* y la formación estratégica

DEFLACTAR: convertir las variables nominales en reales. Se realiza dividiendo las variables nominales por un índice de precios

DEMANDA DE MERCADO PARA UN PRODUCTO: volumen total que adquiriría un grupo de clientes definido, en un área geográfica definida, dentro de un período definido, en un ambiente de mercadotecnia definido, bajo un programa de mercadotecnia definido. Por lo tanto, la demanda del mercado necesita que se especifique la manera en que se define el producto: si la demanda se define en volumen físico o de dinero; si compra significa ordenado, enviado o pagado, etc.

ESTRATEGIA COMPETITIVA: emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial

FUSIÓN: creación de una sociedad a partir de dos o más existentes que pasan su patrimonio en bloque a la de

nueva creación o absorción de dos o más sociedades por otra ya existente que adquiere el patrimonio de las extinguidas.

FUSIÓN POR ABSORCIÓN: modalidad de fusión de sociedades en la que la sociedad o sociedades que se extinguen son absorbidas por otra preexistente, la absorbente, de forma que ésta mantiene su personalidad jurídica.

HOLDING: término inglés que designa una sociedad, sin actividad productiva o comercial, que posee acciones, participaciones o créditos de otras que dirige o gestiona.

INDICADOR ECONÓMICO: cifra o variable cuya evolución proporciona información sobre el desarrollo de la economía. Ejemplo de indicadores económicos puede ser ingreso *per cápita*, Producto Interno Bruto-PIB, etc.

ÍNDICE: en estadística, serie numérica que expresa la evolución en el espacio o en el tiempo de los sucesivos valores de una variable o magnitud (precios, cotizaciones, desempleo, etc.) de forma que toma como referencia o base el primer dato o el dato más significativo, definiendo los demás con relación a él.

ÍNDICE DE EFICIENCIA: índice que mide la productividad obtenida en un determinado proceso en relación con los recursos humanos y materiales utilizados para alcanzar dicha productividad.

ÍNDICE PONDERADO: índice obtenido por aplicación de distintos porcentajes a los distintos valores que lo compo-

nen en función de su mayor o menor peso relativo.

INTEGRACIÓN: se encuadran bajo esta denominación las operaciones tanto de fusión como de absorción de empresas.

INTEGRACIÓN ECONÓMICA: fenómeno evolutivo por el que varios mercados nacionales, previamente separados se unen para crear un sólo mercado de una dimensión más adecuada, a través del incremento de sus relaciones comerciales y del establecimiento de medidas de política económica comunes, así como el acercamiento en otras áreas no económicas como defensa, política exterior, etc. De menor a mayor se pueden distinguir los siguientes grados de integración: sistemas de preferencias aduaneras, zona de libre comercio, unión aduanera, mercado común, unión económica, integración global.

INTEGRACIÓN HORIZONTAL: forma que se da cuando una empresa persigue abarcar una mayor cuota de mercado mediante la fusión o absorción de una o varias empresas del sector. Es el intento de dominar un mercado en una etapa específica de la producción a través de la monopolización de los recursos en esta etapa.

INTEGRACIÓN VERTICAL: forma de integración de empresas por la que una empresa controla varias fases de un

proceso productivo, mediante la fusión o absorción de empresas de manera que se expande hacia atrás hacia la fuente de materias primas (fusionándose o absorbiendo a los proveedores) o hacia adelante (fusionando o absorbiendo los clientes).

LOGÍSTICA: parte de la cadena de suministros que planea, implementa y controla el flujo eficiente y efectivo de los productos, desde la fuente hasta el consumo final.

ORGANIZACIÓN: la organización es lo que liga a un sistema, que es un todo (el subrayado es mío) constituido de diferentes segmentos ensamblados y articulados. Y la idea que destruye todo intento reduccionista de explicación es que el todo tiene una cantidad de propiedades y cualidades que no tienen las partes cuando están separadas (Morin)

PROBLEMA: obstáculo o situación adversa que ha sido intencionalmente declarada como EVITABLE. Si no es declarada como tal, entonces no es un problema y forma parte del PAISAJE.

SERVICIOS: conjunto de artículos intangibles, como : alquileres, servicios públicos, servicio doméstico, transporte y comunicaciones, servicios educativos, los servicios médicos, etc., destinados a satisfacer necesidades humanas

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO, Ricardo. *Elementos Básicos de Mercadeo*. Camaleón editores-UNAD. Bogotá, 2001

AGUIRRE B. Carlos. REBOIS, Roland. *Ciencia Tecnología e Innovación*. Conceptos y Prácticas. Universidad Andina . Sucre, Bolivia, 1995.

ARMENTEROS Díaz, Martha. *Obsoletos los sistemas de costos tradicionales*. Cifras. La Habana, (2) 5 – 10, octubre 2000.

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-BID. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. ACOPI. *Desarrollo de la pequeña y mediana empresa en nuestro país*. Políticas. Santa fe de Bogotá, 1999

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO-PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. *Asistencia técnica empresarial*. Convenio BID ATN/ME-5126-RG. Norma única de diagnóstico para la micro y la pequeña empresa. Versión 99

BOYETT Y BOYETT. *Hablan los gurús*. Norma. Bogotá, Colombia, 1999

Centro Nacional de Consultoría-CNC y SENA *Caracterización del área de mercadeo en Colombia*, enero de 1999

CONTRERAS LOZANO, Josefina. Internet.<http://nevado.cui.edu.co> (febrero 1998).

COOPER Y R. S. KAPLAN. *Measure Costs Right: Harvard Business Review* (sep.-oct./1988).

CHANDLER: *The visible hand: The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1977.

CHAMPY y M. HAMMER. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (New York: Harper Business, 1993).

DAVID, Fred. *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall. México, 1997.

DELONG, A. & FROOMKIN. *The Next Economy?* Draft, noviembre 2, 1998, versión B191997-1998.

DOMÍNGUEZ, G. Gerardo. *Indicadores de Gestión*. Biblioteca Jurídica. 1a. Edición, Santa fe de Bogotá, 1998.

DRUCKER, Peter. *La Gerencia del Siglo XXI*. Editorial Norma 1999.

FIERRO, Ángel María. *Diagnóstico Empresarial*. Universidad Surcolombiana. Santa fe de Bogotá, 1998.

FLEITMAN, Jack. *Evaluación Integral*. Mc Graw Hill. México, 1994.

GALLART, María Antonia y JACINTO Claudia. En: Internet. [Http://www.oei.org.co/](http://www.oei.org.co/). Organización de Estados Iberoamericanos para la educación, la ciencia y la cultura, julio de 1999.

GUIZAR, Rafael. *Desarrollo Organizacional*. Principios y aplicaciones. Mc Graw Hill. México, 1998.

<http://home.ba.net/marcelo/tema1.html>, Abril 2002. Aplicabilidad del ABC en las empresas de servicios.

INCOMEX. *Cómo negociar con los Estados Unidos*. Documento. 1999.

IRIGOIN Y VARGAS. *Competencia Laboral*, México, 2002.

ITAMI. *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1987.

JOHNSON G. Y SCHOLLES, K. *Dirección estratégica*. Prentice Hall, España, 1997.

- HUERTAS, Franco. *El Método PES*. Entrevista con Matus. FEA. 1995.
- HUERTAS, Y. *Métricas del desempeño. ¿Indicadores del potencial de éxito de la Organización?*. Universidad de Puerto Rico.
- KAPLAN Y A. SWEENEY “*Romero Engine Plant*”, 9 – 194 – 032 (Boston: *Harvard Business School*, 1994).
- KAPLAN Y NORTON. *El Balanced Scorecard*. Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Bogotá. Colombia. 2000.
- MATUS, Carlos. *El Plan como apuesta*. En: Revista PES. Bogotá, 1.994
- MATURANA H y VERDEN ZÖLLER G. *Amor y Juego*. Fundamentos olvidados de lo humano. Desde el patriarcado a la democracia. Editorial Instituto de Terapia Cognitiva. Santiago, Chile, 1993.
- MINISTERIO DE DESARROLLO ECONOMICO. *Unidad de Monitoreo Sectorial*. Indicadores de Competitividad de la economía Colombiana.
- MINTZBERG y BRYAN. *El proceso estratégico*. Prentice Hall, México, 1993.
- MITROFF, I. *Cómo pensar con claridad*. Norma. Bogotá, 1999.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, La Organización creadora de conocimiento. Editorial Oxford. 1999.
- PÉREZ, Martha. *Guía práctica de planeación estratégica*. Univalle, 1990.
- PRAHALAD y RAMASWAMY. *Co-opting Customer competence*. En: *Harvard Business Review*. January-February 2.000 79-87.
- Revista GESTIÓN. V. II. No.3. mayo-Junio 1.999.
- Revista Hombre y Trabajo, Año 11, No. 28, dic/92.
- RODRIGUEZ, Dario. *Diagnóstico Organizacional*. Ediciones Universidad Católica de Chile. Alfaomega, Santiago, 1999
- RIES, A. Conferencia dictada en Bogotá en el Centro de Convenciones Mayo de 1996. Citado por Acevedo, R. *Elementos Básicos de Mercadeo*.
- SAHLMAN William. *Alquimia de la nueva economía*; en revista Gestión-Volumen 3 abril-mayo 2000).

SALLENAVE, Jean Paul. *Gerencia y Planeación estratégica*. Editorial Norma, Santa fe de Bogotá, 1990.

TROUT, J. *Reposicionamiento*. Mc graw Hill. 1998

VALDÉS, Luigi. *Conocimiento es Futuro*. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad. Edición especial para Reaseguros Alianza. México 1998.

VASSOS, T. *Estrategias de Mercadotecnia en Internet*, Prentice hall. 1996

VARELA R. *Presentación ASCUN*. 2003

VASCO, U. Carlos, citado por Juan Carlos Vergara Silva en revista EAN. Conferencia EAN 20 de abril del 99

VIDAL A. Elizabeth. *Dirección Organizacional*. Camaleón Editores-UNAD. Bogotá, 2002

WHITELEY. *La integración cliente empresa*. Editorial Prentice Hall. 1996

www.ascun.org.co

www.banrep.gov.co

www.bavaria.com

www.dinero.com

www.canalrcn.com

www.chocolates.com.co

www.dane.gov.co

www.eltiempo.com

www.ilo.org

www.improven-consultores.com

www.logisticamerica.net

www.noel.com

www.portafolio.com

Textos universitarios publicados
Área: contabilidad, auditoría y control

- Costos aplicados a hoteles y restaurantes, *Ricardo Rodríguez Vera*
 - Control Interno (COSO), Estructura conceptual integrada, *Samuel Alberto Mantilla B. (Traductor)*
 - Control interno de los nuevos instrumentos financieros, *Samuel Alberto Mantilla B. (Traductor)*
 - Contabilidad y Auditoría Ambiental, *Rob Gray, Jan Bebbington, Diana Walters, Samuel Alberto Mantilla B. (Traductor)*
- Sistema Integral de Ajustes por Inflación, *César A. León Valdés*
- Cuentas de Orden Fiscal, *Javier E. García Restrepo*
- Control Fiscal un instrumento para el desarrollo, *Ovidio Claros Polanco*
 - Control Fiscal y Medio Ambiente, *Ovidio Claros Polanco*
 - Control, Auditoría y Revisoría Fiscal, incluye contraloría y ética profesional, *Jesús María Peña B.*
 - E-cont@bilid@d, *Samuel Alberto Mantilla B.*
 - Modalidades de Lavado de Dinero y activos, *Miguel Antonio Cano Castaño*
 - Control Interno y Fraudes, *Rodrigo Estupiñán G.*
 - Estados Financieros, consolidación y método de participación, *Javier E. García R.*
 - Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, *Yanel Blanco Luna*
 - Presupuesto y contabilidad pública, *Enrique Romero Romero*
 - Análisis Financiero y de Gestión, *Rodrigo Estupiñán G. y Orlando Estupiñán G.*
 - Auditoría 2005, *Samuel Alberto Mantilla*
 - Contabilidad de entidades de economía solidaria, *Hernán Cardozo Cuenca*
 - Capital Intelectual & Contabilidad del Conocimiento, *Samuel Alberto Mantilla B.*
- Estados Financieros, normas para preparación y presentación, *Javier E. Carvalho*
 - El Patrimonio en las Sociedades Comerciales, *Angel María Fierro M.*
 - Diagnóstico Organizacional, *Elizabeth Vidal Arizabaleta.*

Diagnóstico Organizacional



Debido a la velocidad de los cambios, la labor de diagnóstico, desafía nuestra propia velocidad para capturarlos, comprenderlos y reinterpretarlos de acuerdo con nuestras realidades locales, por ello los instrumentos de evaluación también deben cambiar; el diagnóstico por áreas funcionales separadas ya no revela el estado general de la organización, hoy en día se integra para apreciar su dimensión.

Este libro recoge, actualiza y reorganiza los elementos considerados en la primera edición. Está dividido en tres partes: en la primera se presentan las bases del proceso diagnóstico, la segunda parte se refiere a la auditoría externa e incluye el análisis de competitividad, la tercera parte corresponde a la auditoría interna y contiene una guía para la entrega del informe final diagnóstico. A través del libro se presentan propuestas de instrumentos e indicadores para auditar el entorno, la competencia, el direccionamiento estratégico y las perspectivas financieras de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento humano.

Colección: Textos universitarios

Área: Contabilidad, Auditoría y Control

ECO E
EDICIONES

