



Modernización e innovación para la gestión de PyMES: conceptos, herramientas y casos

Autores

Nelson López Aristizabal
Nydia Judith Arévalo Pardo
Manuel Baquero Vanegas
Ma. Teresa Ramirez Garzón
José Ma. González Afanador
Orlando González Bonilla
Luis Alfonso Hoyos Cartagena

Compilador

Rafael Pérez Uribe Ph.D. (c)

REDPYMES:

- Universidad EAN • Universidad de Quebec a Chicoutimi
- Universidad Santo Tomas de Bucaramanga
- Fundación Universitaria Los Libertadores
- Universidad Nacional de Manizales • Universidad del Sinú



© **Universidad EAN**
Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
2012

CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico	Carlos Evelio Ramírez Cardona
Presidenta	Consejero Fundador
Carlos Mauricio Álvarez Cabrera	Álvaro Otto Rubio Salas
Primer Vicepresidente y Consejero Egresado	Consejero Vitalicio
Roque González Garzón	Martha Lucía Ramírez
Segundo Vicepresidente	Consejera-Empresaria de la Mediana y Gran Empresa
Consejeros	Omar Alonso Patiño Castro
Hildebrando Perico Afanador	Consejero Representante de los Docentes
Presidente Honorario y Consejero Fundador	Jennifer Marcela Flórez Blanco
Carlos Alfonso Crissien Aldana	Consejera Representante de los Estudiantes
Consejero Fundador	

DIRECTIVAS

Rector	Vicerrector de Planeación
Jorge Enrique Silva Duarte	Ruben Darío Gómez Saldaña
Vicerrector de Formación	Vicerrectora de Extensión y Proyección Social
José David Marín Enriquez	María del Carmen Sanabria Carmona
Vicerrector de Investigación	Vicerrector Financiero y de Recursos Físicos
Juan Pablo Parra Rojas	Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin autorización de la
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría
de Investigación
Grupo Gestión del conocimiento

Diagramación
Nayibe Rojas

Modernización e innovación para la gestión de Pymes : conceptos, herramientas y casos

[Recurso electrónico] / Nelson López Artistizábal y otros.
-- Bogotá : Universidad EAN, 2012. -- (Colección Gerencia en Innovación Organizacional)
309 p.
ISBN: 978-958-756-104-3
1. Stakeholders
2. Pymes
I. López Aristizábal, Nelson

REDPYMES:

- Universidad EAN: Rafael Perez Uribe, Nydia Arévalo y Nelson Moreno



- Universidad de Quebec a Chicoutimi: Manuel Baquero



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À CHICOUTIMI

- Universidad Santo Tomas de Bucaramanga:
Orlando González y José María González



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
B U C A R A M A N G A

- Fundación Universitaria Los Libertadores: Maria Teresa Ramirez



Los Libertadores
Fundación Universitaria

- Universidad Nacional de Manizales: Nelson Aristizabal



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA
SEDE MANIZALES

- Universidad del Sinú: Luis Alfonso Hoyos



Contenido

	Pág.
Prólogo	13
Capítulo 1: el papel de los stakeholders en las pymes	
1.1 Introducción	17
1.2 Lo más importante para las empresas: darle valor agregado a los STAKEHOLDERS (STK)	19
1.2.1 Valor creado	19
1.2.2 Valor agregado o añadido	20
1.2.3 Valor económico agregado	30
1.2.4 El concepto del valor agregado en el ambiente de impuestos	31
1.3 Tipos de STAKEHOLDERS (STK)	32
1.3.1 Stakeholders (STK) externos	32
1.3.1.1 Clientes	33
1.3.1.2 Competidores	39
1.3.1.3 Entes Gubernamentales	40
1.3.1.4 Comunidad	42
1.3.1.5 Proveedores	44
1.3.1.6 Grupos de opinión	49
1.3.1.7 Inversionistas	49
1.3.1.8 Acreedores	51
1.3.2 Stakeholders internos	52
1.3.2.1 Socios - accionistas	52
1.3.2.2 Trabajador (a) o colaborador (a)	53
1.3.2.3 La familia	57
1.4 Stakeholders vs valores mínimos	60
Fuentes bibliográficas	63

Capítulo 2: Caso: Análisis situacional empresa ABC

2.1 Resumen ejecutivo	69
2.2 El sector de la metalmecánica	69
2.3 Descripción de la empresa	71
2.4 Recolección de datos	71
2.4.1 Análisis situacional de ABC	72
2.4.2 Potencialidades de ABC	73
2.4.3 Problemáticas de ABC	74
2.5 Conclusiones análisis situacional	75
2.6 Direccionamiento estratégico ABC	77
2.6.1 Revisión de la misión y visión	77
2.6.2 Definición de los valores corporativos	78
2.6.3 Propuesta de valor	78
2.6.4 Análisis interno de ABC	78
2.6.5 Definición de la cadena de valor	79
2.6.6 Ventajas competitivas	80
2.6.7 Factores claves de éxito	81
2.6.8 Objetivos estratégicos	81
2.6.8.1 Perspectiva financiera	81
2.6.8.2 Perspectiva de los clientes	82
2.6.8.3 Perspectiva de los procesos internos	82
2.6.8.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	83
2.6.9 Mapa estratégico	83
2.7 Análisis del caso	85
Fuentes bibliográficas	87

Capítulo 3: El sector de artes gráficas en Bucaramanga y su área metropolitana - un análisis de competitividad y productividad -

3.1 Introducción	91
3.2 Área funcional: entorno económico	92
3.3 Área funcional: dirección	95
3.3.1 Componente: direccionamiento estratégico	95
3.3.2 Componente: asociatividad	98
3.3.3 Componente: comunicación e información	100
3.3.4 Área funcional: producción	102
3.3.4.1 Componente: análisis de producción	102
3.3.4.2 Componente: innovación y conocimiento	105
3.3.4.3 Componente: medio ambiente	108

3.3.5 Área funcional: administración	110
3.3.5.1 Componente: cultura organizacional	110
3.3.5.2 Componente: estructura organizacional	112
3.3.5.3 Componente: gestión humana	114
3.3.6 Área funcional: finanzas	116
3.3.7 Área funcional: mercados	119
3.3.7.1 Componente: gestión de mercados	119
3.3.7.2 Componente: logística	121
Fuentes bibliográficas	125

Capítulo 4: El MMGO y la planeación estratégica.

Aplicación a dos casos empresariales

Resumen	131
4.1 Introducción	131
4.2 Caso sector comercio al por mayor de productos diversos	132
4.2.1 Análisis situacional	133
3.2.1.1 Análisis del entorno económico	133
3.2.1.2 Direccionamiento estratégico	134
3.2.1.3 Gestión de mercadeo	134
3.2.1.4 Cultura organizacional	135
3.2.1.5 Estructura organizacional	136
3.2.1.6 Gestión de la producción o prestación del servicio	136
3.2.1.7 Gestión financiera	137
3.2.1.8 Gestión humana	137
3.2.1.9 Gestión de importaciones	138
3.2.1.10 Logística	139
3.2.1.11 Asociatividad	139
3.2.1.12 Comunicación e información	139
3.2.1.13 Innovación y conocimiento	140
3.2.1.14 Responsabilidad social	140
3.2.1.15 Recomendaciones	140
4.3 Caso sector comercio al por mayor de maquinaria y equipo ..	142
4.3.1 Análisis situacional	143
4.3.1.1 Análisis del entorno económico	143
4.3.1.2 Direccionamiento estratégico	144
4.3.1.3 Gestión de mercadeo	145
4.3.1.4 Cultura organizacional	145

4.3.1.5 Estructura organizacional	146
4.3.1.6 Gestión de producción	146
4.3.1.7 Gestión financiera	147
4.3.1.8 Gestión humana	148
4.3.1.9 Importaciones	148
4.3.1.10 Logística	148
4.3.1.11 Asociatividad	149
4.3.1.12 Comunicación e información	149
4.3.1.13 Innovación y conocimiento	150
4.3.1.14 Responsabilidad social empresarial	150
4.4 Recomendaciones	151
4.5 Conclusiones	151
Fuentes bibliográficas	153

Capítulo 5: El caso de modelo de gestión para la oficina de proyectos (PMO) en una mediana empresa

5.1 Introducción	157
5.2 El Caso	159
5.2.1 Diagnostico general	161
5.2.1.1 Recolección de información	162
5.2.1.2 Compilación de datos	162
5.2.1.3 Análisis e interpretación de datos	162
5.2.1.4 Conclusiones diagnóstico general	164
5.2.2 Diagnóstico con enfoque en cuatro perspectivas	164
5.2.2.1 Gestión administrativa de proyectos	165
5.2.2.2 Gestión física de proyectos	165
5.2.2.3 Gestión financiera de los proyectos	165
5.2.2.4 Gestión contractual de los proyectos	166
5.2.3 Matriz DOFA	166
5.2.4 Factores clave de éxito	166
5.2.5 Objetivos estratégicos	167
5.2.6 Cuadro de mando integral BSC	168
5.2.7 Estructura organizacional	168
5.2.7.1 Segmento estratégico (Iniciación - planeación - monitoreo y control - cierre)	169
5.2.7.2 Segmento operación (Ejecución - cierre)	169
5.2.8 Herramienta computacional	169
5.2.9 Portafolio de servicios	169

5.2.9.1 Segmento estratégico	170
5.2.9.2 Segmento operación	170
5.2.10 Acuerdos	171
5.2.10.1 De niveles de prestación del servicio	171
5.2.10.2 De servicio para el segmento estratégico	171
5.2.10.3 De servicio para el segmento operación	171
5.2.11 Valoración prestación del servicio	171
5.2.11.1 Segmento estratégico	172
5.2.11.2 Segmento operación	172
5.2.12 Programación proyectos	172
5.2.13 Matriz de criterios de selección de servicios	173
5.2.14 Riesgos	174
5.3 Adquisiciones de servicios	174
5.4 Integración	175
5.5 Etapas del proceso de implementación	176
5.6 Análisis financiero	177
Fuentes bibliográficas	179

Capítulo 6: Cambio organizacional en PyMEs: Las tensiones y retos de la transición - Del dicho al hecho

6.1 Resumen	183
6.2 Nociones de cambio organizacional	184
6.3 Relación entre cambio y aprendizaje organizacional	187
6.4 Preguntas paradigmáticas y dilemas	187
6.5 Tensiones al enfrentar el cambio organizacional de las pymes	188
6.5.1 Urgencia vs importancia	188
6.5.2 Recursos vs necesidad	188
6.5.3 Corto plazo vs mediano plazo	189
6.5.4 Creer en lo nuestro vs creer en lo foráneo	189
6.5.5 Repetir vs innovar	190
6.5.6 Copiar vs crear	190
6.5.7 Credibilidad vs obligación	191
6.5.8 Autonomía vs obediencia	191
6.5.9 Confiar vs engañar	192
6.6 Modelo tecnocrático vs modelo humanista	192
6.7 Datos y hallazgos	193

6.8 Que agregan los consultores al tema del cambio organizacional	195
6.9 Que agregan los empresarios al tema del cambio organizacional	196
6.10 Conclusiones	196
Fuentes bibliográficas	199

Capítulo 7: Metodología para la resolución de problemas empresariales y sociales - clave en la toma de decisiones en PyMEs -

7.1 Introducción	203
7.2 Análisis de las problemáticas empresariales	203
7.2.1 Algunos ejemplos	207
7.2.2 Características de un problema	208
7.3 Definición de conceptos importantes en la metodología	208
7.3.1 Problemática	208
7.3.2 Problema	209
7.3.3 Problema raíz	209
7.3.4 Árbol de problemas	209
7.3.5 Árbol de objetivos	210
7.4 Pasos para resolver problemáticas y problemas	210
7.4.1 Análisis exploratorio de la problemática	210
7.4.1.1 Definición de la problemática	210
7.4.1.2 Análisis y recolección de datos de la problemática seleccionada	212
7.4.1.3 Análisis de la problemática a través de diferentes herramientas de análisis de problemas	218
7.4.2 Listado de problemáticas	230
7.4.3 Definición de alternativas de solución	232
7.4.4 Objetivos del proyecto	233
Fuentes bibliográficas	235

Capítulo 8: caso: Redireccionamiento estratégico en el área de subsidio familiar, vivienda y recreación, turismo y deportes de COMFACOR

8.1 Resumen ejecutivo	239
8.2 Descripción de la empresa	240
8.3 Recopilación y compilación de datos	242
8.3.1 Resultados de la aplicación del MMGO	242

8.3.1.1 Potencialidades	244
8.3.1.2 Problemáticas	244
8.3.2 Análisis del entorno - Modelo PETS	245
8.3.2.1 Factores políticos	245
8.3.2.2 Factores económicos	245
8.3.2.3 Factores sociales	249
8.3.2.4 Factores tecnológicos	252
8.3.3 El análisis de la información	252
8.4 Conclusiones y recomendaciones	253
8.4.1 Conclusiones	253
8.4.2 Recomendaciones	254
8.5 Direccionamiento estratégico COMFACOR 2011 – 2013	254
8.5.1 Revisión y actualización de los parámetros direccionales	254
8.5.2 Propuesta de valor	255
8.5.2.1 Unidades estratégicas de Negocio	255
8.5.2.2 Recursos y capacidades dinámicas de innovación en COMFACOR	256
8.5.2.3 Cadena de valor	257
8.5.2.4 Factores claves de éxito	259
8.5.2.5 Objetivos Estratégicos	259
8.5.2.6 Mapa Estratégico	260
8.5.2.7 Diseño del plan de acción	260
8.5.2.7.1 Perspectiva responsabilidad social empresarial	261
8.5.2.7.2 Perspectiva clientes	270
8.5.2.7.3 Perspectiva de procesos internos	277
8.5.2.7.4 Perspectiva gestión humana	292
8.5.2.7.5 Perspectiva gestión financiera	300
8.5.2.8 Costos de implementación del plan de acción propuesto	305
Fuentes bibliográficas	309

Prólogo

En esta publicación se compilan algunos conceptos sobre aspectos claves a tener en cuenta para la modernización e innovación y por ende del éxito de la gestión organizacional para las PYMES y una serie de casos en los que se han aplicado herramientas de análisis situacional que muestran diferentes posibilidades de mejoramiento de la competitividad de este tipo empresas.

Se suma a este trabajo el esfuerzo de colegas de varias universidades cuyo foco académico e investigativo es el mejoramiento de la gestión organizacional y que de manera muy profesional han entregado algunas de sus experiencias para compartirlas con la comunidad académica y empresarial.

Este documento es el resultado de la consolidación de una red de trabajo en PYMES promovida por el G3PYMES¹ de la Universidad EAN, con aliados para desarrollar trabajos conjuntos de investigación aplicada: Universidad Los Libertadores en la facultad de administración de empresas, Universidad Santo Tomas de Bucaramanga en la Maestría de administración de empresas, Universidad EAN en la facultad de administración, finanzas y ciencias económicas y con la Maestría en Gestión de organizaciones en convenio con la UQAC, Universidad Nacional de Manizales con la facultad de administración de empresas y la Universidad del Sinú – UNISINU- con la Maestría en gestión de organizaciones.

El lector encontrará ocho capítulos: en el primero el profesor Pérez Uribe de la Universidad EAN analiza y aclara el significado del concepto de valor agregado que una Pyme le debe entregar a sus *Stakeholders*; en el segundo, el ingeniero Moreno, Magister de la UQAC y Universidad EAN, presenta la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO²), en la empresa ABC; en el tercero, los

¹ Grupo de investigación en gerencia de la grande, pequeña y mediana empresa.

² Modelo desarrollado por G3PYMES de la Universidad EAN.

profesores Orlando Gonzalez y José María González de la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga, realiza un análisis de competitividad y productividad en el sector de la comunicación gráfica en esa ciudad y su área metropolitana a partir de la aplicación del MMGO en un grupo de empresas de este sector; el cuarto muestra dos casos del MMGO y su relación con la planeación estratégica, trabajados por la profesora Ramirez de la Fundación Universitaria Los Libertadores; Manuel Baquero, magister de la UQAC y de la Universidad EAN, desglosa en el quinto el caso un modelo de gestión para la oficina de proyectos en una mediana empresa; en el sexto, la profesora– investigadora Nydia Arévalo de la Universidad EAN comparte su experiencia de trabajo en cambio organizacional en PYMES; en el séptimo el profesor Nelson Aristizabal de la Universidad Nacional de Manizales, aporta su larga experiencia académica y empresarial, con una metodología para la resolución de problemas y en el octavo Rafael Perez en unión con Luis Alfonso Hoyos, magister de la UQAC y Universidad EAN, hacen una descripción del direccionamiento estratégico de Comfacor, caja de compensación de Córdoba.

Estamos seguros que este documento será de interés y beneficio para los académicos, empresarios e interesados en las Pymes.

Rafael Pérez Uribe
Profesor Asociado de la Universidad EAN



Capítulo I

El papel de los stakeholders en las PyMEs

El papel de los stakeholders en las PyMEs

Rafael Pérez Uribe³

I.1 Introducción

La palabra en inglés “STAKEHOLDERS” (STK) integra a “todas aquellas personas u organizaciones que tienen algún interés o influencia en las actividades de todo tipo que lleva a cabo una compañía. Algunos Stakeholders a considerar podrían ser: entes gubernamentales, clientes y/o usuarios, proveedores, competidores (actuales y potenciales), empleados (actuales y potenciales), inversores, bancos y compañías de seguros, grupos ecologistas, prensa, vecinos, propio sector, otros sectores, universidad y ciencia, otros países” (Rodríguez, 2000). Otra definición que aporta claridad sobre el tema es la de Johnson y Scholes (2001) que dicen que los “STAKEHOLDERS” “son aquellos individuos o grupos cuyos objetivos dependen de lo que haga la organización y de los que, a su vez, depende la organización”. Por otro lado estos autores afirman que “La estrategia de una organización no solo depende de las fuerzas del entorno y de la disponibilidad de recursos, sino también de los valores y expectativas de los que poseen poder, dentro y alrededor de la organización. En algunos aspectos, se podría pensar que la estrategia es un reflejo de las actitudes y creencias de las personas más influyentes de la organización”.

Este concepto también se refiere a “aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían ver afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa. Las organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders cada cual con diferente nivel de involucración o compromiso

³ **Ph.D.** (c) Universidad Antonio de Nebrija (2008-2011). **DEA** en Ciencias Empresariales Universidad Nebrija (2008). **MGO** Universidad EAN (2007). **MSc** Universidad de Quebec a CHICOUTIMI (2005). Especialista en **Evaluación y Construcción de Indicadores de Gestión para la Educación Superior**. ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS y UNIVERSIDAD DE QUEBEC A CHICOUTIMI (2001 -2002). Estudios de **Postgrado** como Kenkyusei (Investigador adscrito) en **Control Total de la Calidad y Círculos de Calidad**. UNIVERSIDAD DE FUKUSHIMA, Japón (1987 – 1989). Administrador de Empresas. Universidad Jorge Tadeo Lozano (1980). Escrito realizado en julio de 2007 y actualizado en febrero de 2011.

y a menudo con intereses diferentes y en conflicto.” (Accountability, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates Canada Inc., 2006).

Según el grupo de investigación en gerencia de la grande, pequeña y mediana empresa (G3PYMES) de la Universidad EAN (2006), son los grupos de interés (ver figura No. 1), que tienen relación directa o indirecta con las actividades y los resultados de una empresa. Esta interrelación incluye valores, expectativas, exigencias, compromisos y negocios, que permite que la organización establezca acción de doble vía que lleven a satisfacer las necesidades de estos involucrados y que sean un mecanismo que apalanque el crecimiento sustentable de la organización. Según López (2007) los stakeholders se convierten en capital relacional, porque ya dejan de ser grupos de interés para ser agentes de un proceso, grupos que aportan valor a la empresa en alguna de sus competencias básicas distintivas. Estos stakeholders, que se convierten en agentes (agencian una parte importante o todo) del proceso de una empresa no llegan como elementos aislados, en la mayoría de los casos forman parte de diversas redes que constituyen un tejido empresarial.

Según el manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés (2006), clarificar las relaciones con los Stakeholders permiten a las empresas: 1) Facilitar una mejor gestión de riesgo y reputación, 2) Permitir que las empresas aprendan de sus stakeholders, lo que genera mejoras de productos y procesos, 3) Desarrollar la confianza entre una empresa y sus stakeholders, 4) Posibilitar la comprensión del contexto complejo de los negocios, incluso el desarrollo de mercados y la identificación de nuevas oportunidades estratégicas, 5) Informar, educar e influenciar a los stakeholders y al entorno empresarial para mejorar sus procesos de toma de decisiones y las acciones que afectan a las compañías y a la sociedad, 6) Conducir a un desarrollo social más equitativo y sostenible al brindar una oportunidad de participar en los procesos de toma de decisiones a quienes tienen derecho a ser escuchados, 7) Permitir la combinación de recursos (conocimiento, personas, dinero y tecnología) que resuelva los problemas y alcance objetivos que las organizaciones no pueden lograr de forma independiente.

1.2 Lo más importante para las empresas: darle valor agregado a los STAKEHOLDERS (STK)

“La creación de valor como concepto estratégico es demasiado amplio porque no hay fronteras que determinen la manera de cómo debe crearse valor. Por ejemplo, una compañía podría crear valor con solo reducir sus costos en 2%. Aunque esa sería una manera legítima de crear valor, no es la innovación necesaria para abrir un espacio nuevo en el mercado. Si bien es posible crear valor con solo mejorar la manera de hacer lo mismo de siempre, no es posible crear innovación en valor sin dejar atrás lo viejo, hacer cosas nuevas, o hacer cosas semejantes de una manera fundamentalmente diferente” (Kim y Mauborgne, 2005. P: 312)

Las empresas sustentables fincan el éxito de su gestión en satisfacer realmente las expectativas y necesidades de sus stakeholders y en esta relación de satisfacción entra el concepto de darle valor agregado a las partes interesadas.

Sin llegar a presentar un tratado profundo sobre este tema y solo como referencia, se definen por lo general cuatro tipos de valor: 1) el valor creado, 2) el valor agregado o añadido, 3) el valor económico agregado y 4) El concepto de valor agregado en el ambiente de impuestos

1.2.1 Valor creado

“Valor creado se mide en las ventas realizadas, la estabilidad de las mismas y los márgenes de ganancia que ellas le permiten a una empresa (sí hay pérdidas, se habla de valor destruido)” (Mejia, 2007 a).

Este concepto se aplica directamente para los STK que esperarían que una empresa les entregue este tipo de valor. Según la clasificación de este escrito son los siguientes STK a los: inversionistas, accionistas, gobierno, gerencia, trabajadores relacionados con ventas, su estabilidad y márgenes de ganancia o pérdida (tabla 1).

Tabla 1. Concepto de valor creado y sus STK

TIPO DE VALOR	SE MIDE EN	TIPO DE STK
VALOR CREADO	VENTAS Y SU ESTABILIDAD MARGENES DE GANANCIA O PERDIDA	ENTES GUBERNAMENTALES PROVEEDORES – SECTOR FINANCIERO – PROVEEDORES – CONSULTORES – INVERSIONISTAS Y SOCIOS TRABAJADORES – GERENTES Y RELACIONADOS CON ESTE TOPICO –

Fuente: Elaboración propia

1.2.2 Valor agregado o añadido

Michael Porter (1995) afirma que muchos sectores industriales fragmentados producen productos y servicios que no son diferenciables o difíciles de diferenciar y que una estrategia efectiva para este hecho, puede ser aumentar el valor agregado del negocio, proporcionando mas servicio con la venta.

Según Mejía (2007 b), pueden existir muchas motivaciones diferentes en un cliente que le inducen a percibir beneficios, donde otro cliente no los encontraría. Así mismo, un cliente puede percibir un producto como costoso, cuando otro lo califica como adecuado. De allí la dificultad de saber exactamente si se está creando valor. “El valor agregado, por su parte, es la percepción superior de valor en la mente del consumidor, más allá de lo esperado por el cliente con la propuesta del producto. Algunos de esos autores hablan de “sorprender” al cliente más allá de sus expectativas” (Mejía, 2007 c).

Para Ostertag y Rizo (2002), el valor agregado es aquel al cual se le hace una o más operaciones con el fin de adecuarlo a los requerimientos de los compradores, sean clientes industriales o consumidores finales. El valor agregado solo puede medirse mediante investigaciones de mercados sobre los niveles reales de satisfacción, lealtad y voluntad de recompra de los clientes (tabla 2).

Tabla 2. Valor agregado para los clientes

TIPO DE VALOR	SE MIDE EN	TIPO DE STK
VALOR AGREGADO O AÑADIDO	SATISFACCION DE CLIENTES INCREMENTO DE CLIENTES	CLIENTES

Fuente: Elaboración propia

El valor añadido para Johnson y Scholes (2001:p.154) se da en términos de efectividad, que es una medida de valor que se puede crear con determinados recursos y está relacionada con el grado de adecuación de los productos y servicios, a las necesidades identificadas de los consumidores y las competencias que generan esta efectividad (o viceversa). Lo clave según estos dos autores, es hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuales son las características básicas y las competencias que están detrás de ellas? ¿Hasta qué punto las características de los productos o servicios se ajustan a las necesidades de los consumidores? ¿Se puede recuperar el costo añadido de ofrecer características únicas, gracias al mayor valor

que conceden los consumidores a esta exclusividad? ¿Los competidores pueden imitar fácilmente estas características? ¿Los servicios que ofrece el producto se ajustan a las expectativas del cliente? ¿Constituyen un valor percibido por estos? ¿Los sistemas de comunicación con el cliente; antes, durante y después de la compra, añaden valor a la relación?

La realidad es que hoy en día, las empresas que quieran trabajar con estrategias de “océano azul⁴” deben competir bajo la bandera del valor añadido o agregado, y es claro que principalmente, este plus se debe determinar desde la óptica del cliente, consumidor o usuario del producto y servicio. Esto implica que hay que tener obligadamente contacto con el usuario final a pesar de los intermediarios que sean necesarios utilizar para llevar el producto y servicio a un nicho de mercado determinado. Hay que analizar constantemente la realidad de los mercados y tener claro que el concepto de los consumidores, usuarios o clientes sobre el valor, cambia a lo largo del tiempo por muchas razones, entre ellas (Johnson y Scholes, 2001 b: p.155): se adquiere más experiencia por la repetición en las compras y por que surgen un sinnúmero de ofertas que ofrecen más por el mismo o menos dinero.

Kim y Mauborgne (2005c. P: 18-25), afirman que la innovación en valor solo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo. Es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, a través de la cual se crean océanos azules y se deja al lado la competencia. Este enfoque de un sistema integral hace sustentable la creación de una estrategia de océano azul, en la cual se integra toda la gama de actividades funcionales y operativas de una empresa. La innovación en valor es más que innovación. Es una cuestión de estrategia, la cual abarca el sistema total de actividades de una compañía. Para que haya innovación en valor, dicen estos autores, las compañías deben enfilar todo su sistema hacia el objetivo de lograr un salto cualitativo en el valor tanto para los compradores como para ellas mismas. Se basa en la idea de que las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas, y que los actores de la industria las pueden reconstruir a través de sus actuaciones y postulados. Esto es lo que Kim y Mauborgne llaman el concepto reconstruccionista, cuyo propósito estratégico es definir nuevas reglas para las mejores prácticas y romper esa disyuntiva entre el valor y el costo, creando así el océano azul.

⁴ Concepto acuñado por Kim y Mauborgne en Chan Kim W., Mauborgne Renée, 2005: “La estrategia del Océano Azul. Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene importancia”. Harvard Business School Press.

Algunos ejemplos de valores agregado o añadidos para los clientes son⁵:

- **En atención a clientes:**

- Personal confiable y conocedor de su trabajo que está atento al cliente
- Ayuda para la programación de pedidos repetidos
- Tiempos de respuesta rápido para reducir los tiempos de entrega
- Ayuda para encontrar el producto apropiado para su aplicación

- **En ventas regionales:**

- Visitas personales a su sitio de trabajo
- Ayuda directa en su sitio de trabajo en investigaciones y pruebas de productos nuevos
- Ayuda para realizar estrategias de mercadotecnia
- Atención personalizada a satisfacer las necesidades y ayudar a resolver los problemas de los clientes en la utilización del producto o servicio

- **Mercadotecnia:**

- Abiertos a nuevos mercados e ideas de productos
- Colaboración en programas de promociones compartidas
- Ayuda en proyectos de publicidad conjunta
- Asesoría sobre opciones de impresión especial de los productos

- **Diseño gráfico:**

- Ideas para el diseño del logotipo
- Pruebas de color para las opciones de impresión de ataduras y etiquetas
- Ayuda para utilizar material gráfico provisto por el cliente
- Prototipos de productos nuevos para mercadotecnia
- Conceptos publicitarios

- **Ingeniería:**

- Entrenados con equipo de diseño de vanguardia para dar soporte oportuno
- Ayuda en actividades de investigación, desarrollo y pruebas de productos nuevos.

⁵ Los ejemplos mostrados en este texto, han sido copiados de diferentes páginas web y documentos electrónicos, con fines académicos. Algunos han sido modificados para respetar la confidencialidad de las empresas o personas que lo escribieron. Se ha tenido el cuidado de señalar los textos entre comillas para evidenciar la autoría original.

- **En tecnología informática** (Daccach T., 2007):

“Dentro del esquema de aumento a la competitividad, se establecen alianzas estratégicas para consolidar posiciones. La última de estas alianzas se presenta entre MCI⁶ y Yahoo (la primera es accionista importante de la segunda) para brindar un servicio de conexión a Internet adicionado al contenido que presenta Yahoo. La Internet no es ajena a este tipo de alianzas, donde cada nueva empresa que surge incluye dentro de su plan de negocios, la alternativa de venta a una empresa mayor. El negocio se establece entonces, en la valorización de una buena idea mediante la venta a una de las grandes. Establecer una conexión es extremadamente fácil, y cada día es más económico, razón por la cual se ve el surgimiento constante de más empresas ofreciendo la conexión. Sin embargo, ante la competencia fiera en este mercado, los precios que se pueden cobrar por el servicio de conexión no cubren los costos mismos del servicio. Es aquí donde prima la necesidad de agregar valor.

Sigue existiendo la cultura de la disponibilidad de la información gratuita en la red, lo cual hace presumir que para poder cobrar una suscripción, es indispensable una altísima diferenciación.

Lo mismo sucede en el ámbito empresarial y personal. Conseguir un sitio, o establecer una presencia en Internet es relativamente económico. Lo costoso y lo que demanda recursos, es la elaboración y el mantenimiento de la información que será incluida dentro del sitio. Adicionalmente, si la presencia no cumple con las expectativas de los visitantes al sitio, cualquier inversión es demasiada. Se debe tener en cuenta sin embargo, que solo tener la información para un medio, no hace que automáticamente tenga interés en la Internet. Lo mismo puede suceder con la información que usted tenga a su disposición para colocar en la red. Una vez colocada a disposición de los usuarios de la red, empieza a correr el reloj de la obsolescencia. Hace dos o tres años nadie seleccionaba información por fecha. Ahora es casi una necesidad dada la variabilidad de la información que se presenta.

Para obtener valoración en algo que no nos cuesta, se requiere de calidad en el contenido. El valor agregado que se incluye en todos los sitios de Internet, sea comercial o no, es información: información sobre productos, sobre servicios, sobre nuevos avances en la ciencia, ¡información! De la calidad de esta información depende la visita repetida del habitante de la red a un sitio en particular. La tendencia indica que la información sin costo seguirá por un buen tiempo disponible en la red. Los sitios que

⁶ MassMutual Corporate Investors (MCI).

quieran mantener una afluencia de lectores con la perspectiva de generar transacciones comerciales, tendrán que rediseñar sus sitios para pasar de colorido a contenido”

- **Relacionado con responsabilidad integral**

(RESPONSABILIDAD INTEGRAL COLOMBIA, 2007).

- Ganar competitividad por incremento de la eficiencia, acercamiento a clientes, minimización de errores y reducción de accidentes.
- Minimizar costos de manejo ambiental por incremento de eficiencia operacional y tecnológica.
- Cumplir con los principios de la Responsabilidad Social Empresarial a través de la autogestión y el autocontrol.
- Mejorar la Seguridad Física y de la información
- Recibir auditorias con el fin de identificar oportunidades de mejoramiento
- Reducir la vulnerabilidad jurídica y las oportunidades de demandas.
- Atender, a través de la Ayuda Mutua, las emergencias que se presenten en el transporte de sustancias químicas.
- Participar y ganar en el intercambio que se da en las redes virtuales de expertos en temas de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Protección Ambiental (Know How sin costo).
- Negociar acuerdos sectoriales: Producción Limpia y Competitividad
- Obtener beneficios económicos derivados de la reducción de primas en pólizas de seguros, tasas retributivas, etc.
- Obtener el reconocimiento internacional como miembro de un grupo de compañías que propenden por una conciencia integral y un manejo armónico de los temas de Salud Ocupacional, Seguridad Industrial y Protección Ambiental.

- **La trazabilidad como valor agregado** (Pacheco, 2006):

La trazabilidad se define como todos aquellos procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o lote de productos a lo largo de la cadena de suministros en un momento dado. En este sentido y de acuerdo a las condiciones y parámetros con que es implementada, se convierte en un proceso que impacta directamente la calidad del producto y abre oportunidades de negocio para el productor. Los mercados actuales y la eficiencia que estos requieren, obligan y hacen indispensable la trazabilidad de los productos, para de esta forma identificar, desde

el primer eslabón de la cadena productiva, el cumplimiento de las variables de mercado establecidas. El principio de esta herramienta es hacer seguimiento a la vida del producto, y aunque surgió como una necesidad para el cuidado del consumidor de alimentos, cada vez más compañías de diversos sectores implementan procesos para hacer trazabilidad a sus productos ya que en gran medida esto les permite garantizar calidad a sus clientes.

En el caso del productor la trazabilidad lo obliga a ordenar los procesos productivos al interior de la empresa, lo que conduce a mejorar la calidad de los productos, aumentar la productividad y con ello disminuir los costos, es decir, apunta a la rentabilidad del negocio.

Adicionalmente otorga a los productores la posibilidad de poner sus productos en mercados específicos más rentables, que exigen la certeza del origen y de las distintas etapas del proceso productivo. Esta herramienta puede ser utilizada para aumentar y mejorar la imagen de la marca ya que se convierte en un mecanismo para diferenciarse de la competencia en términos de empaque”.

“En el caso de una empresa de empaques flexibles la trazabilidad, en elementos como el número del pedido, la orden de trabajo (producción, corte, metalización), el historial del rollo, la bitácora de eventos (producción, corte, metalización), el código del rollo, el código del pallet hasta el número de remisión, el cliente puede hacer seguimiento a la trazabilidad en cada uno de los productos. Cada rollo que la compañía entrega a sus clientes tiene una identificación única, la cual consiste en una etiqueta en la que se consigna gran parte de la trazabilidad del producto. Dentro de la etiqueta aparece el elemento número de bobina, en el cual está consignado el fuerte de la trazabilidad, que es el código del rollo. Por medio de dicho código se puede identificar la fecha de producción, la línea de producción y la cortadora de la cual salió el rollo.

Es fundamental que desde sus proveedores de insumos para la producción de película, como es el caso de las resinas, se tenga un adecuado sistema de trazabilidad pues le permite a la compañía hacer un rastreo oportuno ante cualquier novedad en los productos.

Por consiguiente, la trazabilidad adquiere importancia en todas las etapas de la cadena de producción incluyendo proveedores de materia prima, productores de película, convertidores y empacadores. La cultura del consumidor y la dinámica del mercado, en el caso del sector de empaques, exigen cada vez procesos de trazabilidad más cuidadosos que le garanticen seguridad y calidad en los diversos productos que ponen en el mercado y ofrezcan nuevas oportunidades para aumentar la rentabilidad de su negocio”. (Pacheco, 2006 b)

“La trazabilidad debe establecerse en el sistema de calidad como un procedimiento a seguir en toda la cadena de valor con el fin de tener la síntesis de las huellas de la calidad. Este proceso se da desde el ingreso de un pedido y continúa luego en todas las etapas de producción finalizando al momento del despacho. En conclusión, aunque la trazabilidad no es un proceso certificado, las compañías deben hacer grandes esfuerzos de organización para implementar un sistema que se ajuste a sus procesos y productos”. (Pacheco, 2006 c)

- **Empaquetado conjunto** (DHL, 2007):

- Ofrecer una extensa selección de servicios de manufactura y empaquetado a través de servicios especiales.
- Integrar operaciones de manufacturación y empaquetado dentro de sus cadenas de suministro, donde los clientes pueden: Añadir flexibilidad, mejorar los niveles de servicio, reducir costos, acelerar el tiempo hacia el mercado e incrementar la utilización de activos.
- Manufactura de alimentos secos, lo que a la vez incluye: 1) Mezclado y producción de productos complejos y multicomponentes, 2) Rellenado en cartón, bolsas y frascos en los siguientes tipos de contenedores: a) contenedores rígidos (frascos compuestos y plásticos, latas y jarras de vidrio o plástico), b) Contenedores flexibles (envasado a la forma y bolsas selladas, cartones, barras finas y bolsas verticales/de cierre)
- Manufactura de bebidas: Mezclado, combinado y relleno de bebidas frías y calientes y concentradas en los siguientes tipos de contenedores: a) Botellas plásticas (PET) y contenedores de vidrio (de 10 onzas hasta 128 onzas, b) Contenedores con estantes fijos (tablero de papel, tazas plásticas y bolsas en cajas)
- Servicios de instalaciones especializadas:
 - Manufacturación “llave en mano” incluyendo: a) Selección/desarrollo del lugar, b) Diseño de instalaciones y sistemas, c) Puesta en marcha y operación de la nueva instalación
 - Búsqueda y empaquetado de material en bruto, aprovisionamiento y ensamblado
 - Rastreo de control de remesa/calidad a través de un sistema digital codificador de fácil seguimiento
 - Amplia gama de servicios secundarios de empaquetado

- **Ensamblado de Producto** (DHL, 2007 b):

Aplazamientos, rápida respuesta y personalización masiva son el avance de estrategias de negocios posibilitados a través de los servicios de empaquetado. Integrando operaciones de empaquetado dentro de centros de distribución se permite el cumplimiento fluido reduciendo costes, aumentando la visibilidad y el control del producto y mejorando la rapidez de llegada al mercado y la flexibilidad de la cadena de suministro.

- **Los servicios de empaquetado incluyen:**

- Embalaje de aplazamiento: componentes primarios, secundarios y de especialidad
- Co-empaquetado, armado, ensamblado y re-empaquetado
- Soportes publicitarios listos para minoristas y puntos de adquisición
- Control de lotes o remesas a través de impresión variable digital y láser
- Ingeniería de sistemas de máquinas: etiquetando, embolsando, rellenando cartones, paquetes para tiendas en clubes, envoltorios y recubrimientos impresos y no impresos
- Hacer paletización ('pallets') de pedidos
- Retrabajo/compensación del producto

- **Otros Servicios de Valor Agregado** (DHL, 2007 c):

- **Kitting (ensamblar) / Preensambladura:** 'Kitting' es el ensamblaje ligero de artículos tales como componentes y baterías al paquete del producto. La preensambladura es la terminación de un producto acabado desde partes componentes o la preprogramación de productos.
- **Secuenciación/Línea de avance:** La secuenciación es la consolidación, preensamblado y secuenciación del flujo de materiales. La línea de avance cubre la entrega de componentes ensamblados a una línea de producción.
- **Recompostura/Reempaquetado:** El reempaquetado para un cliente específico puede incluir la repaletización. La recompostura es la modificación de productos para la conveniencia de un mercado local
- **Empaquetado/Envolturas:** El empaquetado incluye embalar productos en medios apropiados para el transporte y exposición de venta al por menor. La envoltura es el ensamblaje de un número de productos preempaquetados para arreglar una oferta de producto integrada.

- **Control QA:** El control de calidad asegura que el producto es recibido y despachado en y desde el almacén en condiciones apropiadas, libre de fallas y defectos.
- **Etiquetado/Comercialización:** Aplicación de etiquetas o al producto o al empaquetado. La comercialización puede incluir la adición de etiquetas adhesivas de precios o artículos promocionales listos para la venta al público.
- **Servicios de Valor Agregado y Telemáticos:** (Diario Oficial 45.133, 2003)

En Colombia, por ley se definen este tipo de servicios de la siguiente forma: “Son aquellos que utilizan como soporte servicios básicos, telemáticos, de difusión o cualquier otra combinación de estos y con ellos proporcionan la capacidad completa para el envío o intercambio de información, agregando otras facilidades al servicio soporte o satisfaciendo necesidades específicas de telecomunicaciones. Para que el servicio de Valor Agregado se diferencie del servicio básico, es necesario que el usuario de aquél perciba de manera directa alguna facilidad agregada a la simple telecomunicación que le proporcione beneficios de telecomunicaciones adicionales, independientemente de la tecnología o el terminal utilizado o que el operador de servicios de Valor Agregado efectúe procesos lógicos sobre la información que posibiliten una mejora, adición o cambio al contenido de la información, de manera tal que genere un cambio neto de la misma independientemente del terminal utilizado. Este cambio a su vez debe generar un beneficio inmediato y directo, que debe ser percibido por el usuario del servicio. Son servicios soporte de los servicios de Valor Agregado, los servicios básicos, los de difusión, los telemáticos y cualquier combinación de estos, prestados a través de una red de telecomunicaciones.

Un servicio Telemático, es aquel que, utilizando como soporte servicios básicos, permite el intercambio de información entre terminales con protocolos establecidos para sistemas de interconexión abiertos. Mientras que una red de Valor Agregado, es una red especializada de telecomunicaciones a través de la cual se presta al público principalmente servicios Telemáticos y de Valor Agregado. Para que una red sea considerada de Valor Agregado, debe ofrecer características técnicas para la transmisión de la información, que permitan diferenciarla de las redes de Telefonía Pública Básica Conmutada (TPBC). Las redes de Valor Agregado están destinadas a satisfacer necesidades específicas de telecomunicación de usuarios o grupos cerrados de usuarios”.

◦ **Valor agregado de ser miembro del IEEE - Institute of Electrical and Electronics Engineers - (ARENAS, 2005):** “El IEEE es una de las más grandes organizaciones profesionales en el mundo en las áreas de la electro tecnología, informática y bioingeniería. Y también la más antigua, dado que su fundación data de 1884. Pero el IEEE no es sólo una organización académica. Tiene un sin número de actividades no-técnicas que hacen posible su labor científica. Además, ofrece un portafolio de servicios económicos de atractivos beneficios para sus miembros. Sobre el valor agregado a la membresía, el Ing. Arenas describe los siguientes: seguros IEEE, tarjetas de crédito IEEE, préstamos de vivienda para miembros, descuentos en almacenes para miembros, agencia de viajes IEEE, servicios médicos Med.NET, servicios infantiles Child.NET, servicios de viajes Travel.NET y Docu.net. Son 30 productos que benefician a más de cien mil miembros; sólo el de seguros de vida cubre a 60 mil personas. Un beneficio importante del FAP es el soporte financiero que le da a las competencias de robótica estudiantiles en todas las Regiones del IEEE”.

◦ **Soluciones integrales en TIC´s** (caso Emtelco):

- Contar con una poderosa infraestructura a la vanguardia tecnológica, soportada por la experiencia, respaldo y compromiso.
- Certificación en Calidad (ISO 9001), las convierte en la primera empresa implantadora de Soluciones Integrales en TICs, en recibir una certificación de calidad en el diseño, comercialización, instalación, mantenimiento y servicio asociado a los sistemas de transmisión de voz, datos, video y a la comercialización, instalación, mantenimiento y servicios asociados a Internet.
- Poseer red de Datos, Multinet, con cubrimiento a un gran número de ciudades en el ámbito nacional e internacional, que permita desarrollar alianzas con telefónicas regionales y carriers internacionales.
- Manejo de mecanismos que, en el primer caso minimicen el riesgo de pérdida o filtración de la información por acción de intrusos en la red y en el segundo, permitan priorizar el tráfico.
- Los costos de proteger u optimizar la conexión dedicada a Internet pueden llegar a ser elevados y no todas las empresas cuentan con el presupuesto necesario para solucionar estos aspectos. Para satisfacer estas necesidades, los clientes se pueden solicitar sin costo adicional, la configuración de los SERVICIOS IP, servicios de valor agregado que le permiten tener un acceso a Internet más seguro y más eficiente al controlar el tráfico que se recibe de Internet.

Los servicios de valor agregado son Firewall, NAT y Administración de Tráfico (EMTELCO Internet dedicado).

- Las ventajas del servicio IP: Aumentan la seguridad de la información y de su acceso a Internet. Permiten tener un mayor control sobre el tráfico que se recibe de Internet. Disminuyen el riesgo de ataques a las redes internas, ya que evitan el acceso no autorizado de tráfico proveniente de Internet e impiden la entrada y salida de tráfico inválido. Permiten sacarle un mayor provecho al acceso a Internet y mejoran su desempeño. Disminuyen la carga de las redes internas, al no permitir el ingreso de tráfico innecesario. Disminuyen el costo de la solución total de acceso dedicado a Internet. Disminuyen los costos e inversiones en tecnología que no hacen parte del corazón del negocio.
- La opción ofrecida por Emtelco es configurar, sobre su conexión a Internet, el servicio de Administración de Tráfico (Traffic Shaping) en su red, sin ningún costo adicional al cargo fijo mensual del servicio EMTELCO INTERNET DEDICADO, logrando economía, escalabilidad, productividad y comodidad. El Traffic Shaping permite la administración del tráfico de bajada o downstream, es decir hacia una red, a través de la asignación de prioridades diferentes a cada tipo de tráfico entrante de Internet, de acuerdo con la importancia que tiene dicho tráfico dentro de la empresa y sus necesidades de comunicación.

I.2.3 Valor económico agregado

El valor económico agregado es el valor adicional creado en el proceso de producción por efecto de la combinación de factores. Se obtiene como diferencia entre el valor de la producción bruta y los consumos intermedios empleados y contiene la remuneración de los asalariados, impuestos indirectos netos de subsidios, consumo de capital fijo y el excedente de explotación. (www.dane.gov.co)

Según Wada (2001), el Valor Agregado se define como el valor creado a través del proceso de producción o las operaciones de servicio. Se entiende como la diferencia entre las ventas (output) y los materiales y servicios comprados (input). Los componentes principales del valor agregado son: nómina, depreciación, intereses pagados, impuestos, dividendos pagados a socios y utilidades no distribuidas de la empresa. Al realizar comparaciones, es importante tener en cuenta la definición del valor agregado, ya que existen varios métodos para calcular el valor agregado, aunque

la idea básica sigue siendo la misma. Según el concepto de pérdidas y ganancias, los sueldos y salarios constituyen un costo de operación. Por lo tanto, entre menor sea el costo mucho mejor. Pero el concepto de valor agregado significa una ganancia neta proveniente de una operación, que debe compartirse según los intereses de los grupos participantes en la generación de la ganancia. Bajo este concepto, el objetivo es incrementar el valor agregado total, llevando a una cooperación entre los trabajadores y la administración, mientras que el concepto de pérdidas y ganancias usualmente estimula la reducción de costos, incluyendo reducción de salarios para maximizar la utilidad (tabla 3).

Tabla 3. Valor económico agregado y sus STK

TIPO DE VALOR	SE MIDE EN	TIPO DE STK
VALOR ECONOMICO AGREGADO	INDICADOR DE VALOR AGREGADO	ENTES GUBERNAMENTALES SOCIOS E INVERSIONISTAS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Fuente: Elaboración propia

1.2.4 El concepto de valor agregado en el ambiente de impuestos

“El IVA –impuesto al valor agregado- es un impuesto indirecto sobre el consumo. Un impuesto indirecto es el que no es percibido por el fisco directamente de la persona que soporta la carga del tributo. Se aplica en las transferencias a título oneroso de bienes y prestaciones de servicios, y quien soporta el impuesto (la carga fiscal) son los usuarios finales o consumidores. Cada actor en la cadena de añadido de valor paga a su antecesor en la cadena el IVA correspondiente al precio facturado por este, y a su vez percibe de su sucesor en la cadena el monto correspondiente al impuesto asociado al precio que facturó. Cada actor (excepto el consumidor final) es responsable ante la autoridad tributaria por liquidar y pagar la diferencia entre el IVA pagado (crédito fiscal) y el IVA cobrado (débito fiscal)” (wikipedia, 2007) (tabla 4).

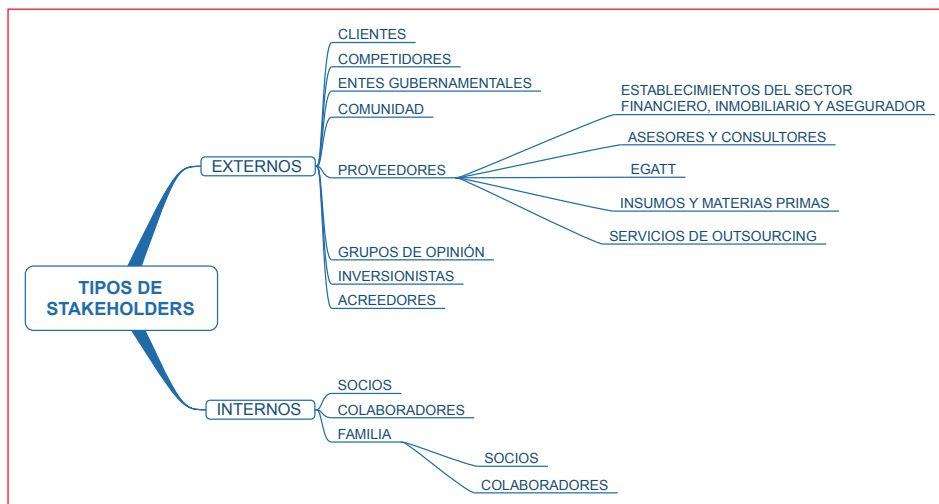
Tabla 4. IVA

TIPO DE VALOR	SE MIDE EN	TIPO DE STK
IMPUESTO SOBRE EL VALOR AGREGADO	PORCENTAJE SOBRE EL PRECIO DE VENTA DE UN PRODUCTO Y SERVICIO	ENTRES GUBERNAMENTALES

Fuente: Elaboración propia

I.3 Tipos de Stakeholders (STK):

Figura 1. TIPOS DE STK



Fuente: Elaboración propia

I.3.1 Stakeholders (STK) externos:

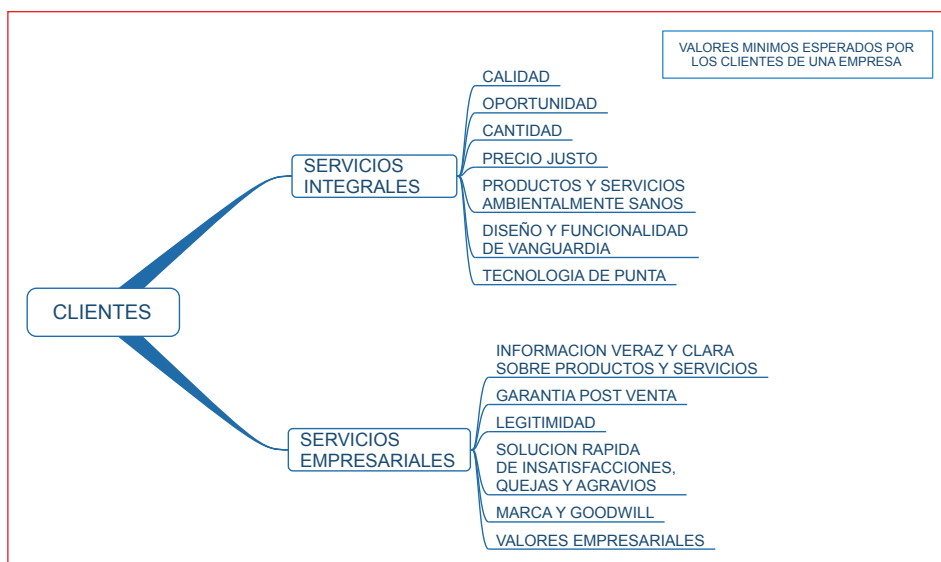
La Organización de Comercio y Desarrollo Económico OCDE, mencionado por Pérez et.al. (2009), hace algunos años planteó la posibilidad de analizar la competitividad de un país desde una perspectiva sistémica, abordando este tema desde cuatro niveles: Meta, macro, meso y micro. Trasladado este enfoque a las organizaciones se ha entendido que las empresas y las instituciones también tienen dichos entornos que afectan su competitividad: a) El entorno meta económico, b) El macroentorno o el de las políticas macroeconómicas, c) El entorno sectorial y de cadena productiva (meso entorno) y d) El entorno próximo (stakeholders cercanos) donde se ubican los clientes, los proveedores y los accionistas.

Cuando se habla de stakeholders externos, hay que referirse al entorno próximo o **nivel micro de las organizaciones**, que son todas aquellas personas u organizaciones que tienen algún interés o influencia, en el ambiente cercano de una empresa: clientes y consumidores, competidores y empresas del mismo sector, entes gubernamentales, comunidad, proveedores, acreedores y establecimientos financieros y grupos de opinión. Observemos en primera instancia los clientes.

1.3.1.1 Clientes

Son todas aquellas personas naturales o jurídicas que reciben directa o indirectamente un bien o un servicio, con el fin de satisfacer sus exigencias, deseos, gustos o necesidades. Los clientes pueden ser finales o intermedios (Pérez, et, al. 2009).

Figura 2. Valores mínimos esperados de las empresas por los clientes



Fuente: Elaboración propia

Este primer grupo de stakeholders (STK), clientes, esperan como mínimo, de los servicios integrales ofrecidos por las empresas los siguientes valores agregados:

- **Calidad:**

“El conjunto de propiedades o características de un producto o servicio, que le confiere su aptitud para satisfacer necesidades expresadas o implícitas”. (NTC- ISO 9000:2000)

Es hacer un producto y un servicio bien desde un comienzo como se debe hacer y que satisfaga los objetivos y gustos de consumo de alguien (Pérez-Uribe 1991).

Es satisfacer las necesidades, deseos, gustos y expectativas de un cliente (GPYMES, 2006).

- **Oportunidad:**

Es el cumplimiento de las condiciones en el tiempo de entrega y recibo de servicios integrales.

- **Cantidad:**

Se refiere al número de productos y servicios entregados de acuerdo a los requerimientos de los clientes. La cantidad se cuantifica en las unidades de medida identificada en el ámbito internacional o nacional para los productos y servicios que se estén produciendo.

- **Precio Justo:**

Es el valor (precio) por el cual un cliente, está en capacidad y dispuesto a pagar por un producto y servicio, de tal manera que por determinado valor pagado, se sienta totalmente satisfecho al adquirirlo, consumirlo o utilizarlo.

Las siguientes páginas Web contemplan definiciones y metodologías para la fijación del precio de venta de productos y servicios:

<http://www.monografias.com/trabajos16/fijacion-precios/fijacion-precios.shtml>

<http://www.aulafacil.com/planesnegocio/Lecc-8.htm>

<http://www.wbipr.org/docs2/precio.html>

<http://www.monografias.com/trabajos4/costo/costo.shtml>

- **Productos y servicios ambientalmente sanos:**

Todos los habitantes tienen derecho a un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado. El desarrollo económico y social debe ser compatible y equilibrado con el medio ambiente y se deberá asegurar el uso sostenible, disponibilidad y calidad de los recursos naturales, como base de un desarrollo sustentable y así mejorar la calidad de vida de la población.

En la gestión de protección del medio ambiente, prevalece el principio de prevención y precaución; La contaminación del medio ambiente o alguno de sus elementos, que impida o deteriore sus procesos esenciales, conllevará como obligación la restauración o compensación del daño causado.

En los procesos productivos o de importación de productos deberá incentivarse la eficiencia ecológica, estimulando el uso racional de los factores productivos y desincentivándose la producción innecesaria de desechos sólidos, el uso ineficiente de energía, del recurso hídrico, así como el desperdicio de materias primas o materiales que pueden reciclarse. Es asegurar que el producto y servicio entregado, se pueda utilizar de

manera amigable y segura de parte de los clientes y no va a afectar de manera negativa su salud cuando lo utilice o consuma. Alrededor de este conceptos se deben tener en cuenta los siguientes aspectos: 1) En el aprovechamiento del bien y servicio los desperdicios, vertimientos y emisiones generados sean de bajo impacto de contaminación ambiental. 2) Las materias primas tengan características biodegradables y 3) El proceso de producción no genere impacto ambiental.

- **Diseño y funcionalidad de vanguardia**⁷

“El diseño y desarrollo es uno de los recursos que actualmente tienen las empresas para conseguir mejorar sus posiciones en el mercado, y por tanto lograr un aumento de la competitividad. Los términos de diseño y desarrollo algunas veces se utilizan como sinónimos y algunas veces para definir las diferentes etapas de todo el proceso.

En general el diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios produce una incidencia positiva sobre los clientes que se traduce en: 1. Una mejor imagen de la empresa, así como de los productos o servicios que se ofrecen. 2. satisfacción de las necesidades de los clientes. 3. Introducción de nuevos productos y servicios en el mercado que van a ser demandados por los clientes y por tanto aumentar la cuota de mercado.

El diseño de productos y servicios en el ámbito de la empresa se denomina diseño industrial, pero existen otros ámbitos dentro del mundo del diseño tales como el diseño gráfico, el diseño de entornos, el diseño arquitectónico, el diseño de procesos y programas y en definitiva podemos decir que el concepto del diseño en su acepción global es la planificación y realización de objetos y ambientes para uso y estancias de las personas así como de procesos y programas de actividades humanas”.

- **Tecnología de punta:**

El producto y servicio que se le está entregando al cliente posee una tecnología de vanguardia con los cambios dentro de la industria y con la tecnología de manufactura más actualizada. En el caso de un celular, un IPOT, un vehículo, un grabadora, un TV, un DVD o una maquina se espera que estos productos posean la última tecnología que les permita funcionar de la mejor manera posible con los último en tecnología: nitidez de sonido e imagen (TV, DVD); excelente sonido y nitidez absoluta (IPOT), comodidad, suavidad y potencia (vehículo); velocidad, suavidad y bajo ruido (maquina).

⁷ En: <http://www.clminnovacion.com/documentacion/disenio/diserollo.htm>. Recuperado en julio de 2008.

Además de los anteriores valores agregados esperados por este grupo de Stakeholders, los clientes esperan de las **empresas** los siguientes valores agregados:

- **Garantía post venta:**

Es el proceso que realiza la empresa, para asegurarle a su cliente la satisfacción a partir de la entrega de un producto o servicio, con unas restricciones en el tiempo y de acuerdo a su uso. Mediante un programa de garantía post-venta, el cliente obtiene

la tranquilidad de saber que en el caso de una falla, incumplimiento en la cantidad o calidad del producto y servicio, este será reparado o reemplazado rápidamente. Se le entregaran las cantidades requeridas o se le cambiara el producto en caso dado. En caso de un producto, la garantía debe cubrir la entrega gratis de repuestos o cambio del mismo en caso dado, a fin de asegurarle que obtendrá lo que necesita tan pronto como lo necesita en la calidad requerida.

- **Legitimidad:**

Este valor agregado representa a un producto y servicio original de la fábrica o empresa que lo produce. Lo que se dice de un producto que popularmente no es “pirata” o “copiado”, es en otras palabras genuino (GPYMES 2007). El cliente pide que los productos y servicio sean “originales de fábrica”.

- **Información veraz y clara sobre los servicios integrales:**

Es asegurar la exactitud de la información; evitar la información despistante o distorsionada, incluyendo fotografías, sobre los (PyS⁸). Si es del caso, una vez que se reconozca en una información, una inexactitud de importancia, una declaración despistante o un reporte distorsionado, estos deben ser corregidos rápidamente y con la debida prontitud y claridad deberá publicarse una disculpa toda vez que esta sea apropiada.

Así mismo, hay que tener en cuenta la cantidad de información que se considera necesaria para que el cliente esté debidamente informado acerca de la calidad del producto, de sus características, de sus rasgos, de sus variedades y de las opciones de acceso al producto o servicio.

Partiendo de una serie de principios mínimos de pertinencia de la información, o sea que exista una información mínima necesaria en el momento

⁸ Productos y servicios.

preciso, ni antes ni después, se deben crear posibilidades de interacción que generen entre cliente y empresa un proceso de intercambio de información, que responda mejor al desarrollo de un proceso de comunicación no necesariamente lineal o unidireccional.

Las empresas deben contar con un sistema de comunicación corporativa capaz de transmitir, más allá de los bienes y servicios, los valores agregados o simbólicos que éstos suponen. Es decir, más allá de comunicar o transmitir que una empresa produce un dado producto, contar con una imagen que comunique las ventajas simbólicas (distinción, prestigio...) que su consumo genera. Esto incluye contar con medios de comunicación e información entre empresa y cliente que cuenten con múltiples canales, como sistemas de contact center, página Web con altas posibilidades de acceso y retroalimentación y sistemas de información actualizada a través de formas impresas y digitales (mix publicitario y de comunicación).

- **Solución rápida de insatisfacciones, quejas y agravios⁹:**

El concepto de solución rápida está relacionado con dos aspectos: 1) el cumplimiento del tiempo en que se le da solución a los tres aspectos que trata este punto, de acuerdo a las expectativas del cliente y 2) la eficacia en la solución de insatisfacciones, quejas y agravios, que son el centro del servicio a los clientes.

- **Insatisfacción:** Es cualquier factor que perturbe a un cliente, independientemente de que lo haya expresado o no
- **Queja:** Es una insatisfacción expresada verbalmente o por escrito
- **Agravio:** Es una queja que ha sido formalmente presentada por un cliente ante la empresa o ante un ente especializado en el tópico según cada caso.

- **Marca¹⁰ y good will¹¹:**

“Una marca toma la forma de una estructura simbólica creada por una firma para representar un conjunto de informaciones sobre un producto, servicio o grupo de productos”. Esta construcción genéricamente contiene cuatro factores: 1) Nombre de marca (firma corporativa), 2) Símbolo, 3) Logotipo y 4) Colores corporativos.

⁹ Adaptado por Rafael Pérez del libro de Bernard Katz en “Como gerenciar el servicio al cliente”. Serie Empresarial de Legis. 1989 P. 180.

¹⁰ En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Marca>. Recuperado en junio de 2010.

¹¹ En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Goodwill>. Recuperado en junio de 2010.

“Una **marca** frecuentemente tiene las connotaciones de la ‘promesa’ del producto, el punto de diferenciación del producto o servicio respecto a sus competidores que la hace especial y única. Los responsables de mercadeo intentan darle a un producto o servicio una personalidad y una imagen a través de la marca. Por tanto, esperan fijar la imagen en la mente del consumidor o asociar la imagen con las cualidades del producto. Debido a ello, la marca puede formar un elemento importante en la publicidad: sirve como un camino rápido para mostrar y decir al consumidor lo que el proveedor está ofreciendo al mercado. La marca comercial no sólo permite la identificación de bienes o servicios sino también representa el prestigio de sus fabricantes”.

Cuando los productos son bien conocidos por los consumidores se dice que han obtenido reconocimiento de marca y por lo general poseen una alta recordación del símbolo o de la marca (**top of mind**). Cuando una marca ha acumulado un importante sentimiento positivo entre los consumidores, los expertos de mercadeo dicen que su propietario ha conseguido **valorizar la marca**.

Los consumidores en conjunto pueden considerar la marca un aspecto importante del producto y ello puede aportar valor añadido al mismo. Es portadora de la reputación del producto o compañía. Un detergente con marca de fabricante puede vender el doble que una marca blanca. Aunque ambos productos se parezcan uno al otro en casi todos los aspectos, la gente ha aprendido a mirar el producto con marca como mejor y a considerar su mayor coste como compensado por una mayor calidad.

El **goodwill** es el conjunto de elementos intangibles o inmateriales de la empresa que implica valor ella. Este concepto desde el punto de vista financiero, “es la diferencia (normalmente plusvalía) entre el valor en libros de una empresa y su valor de mercado, es decir, la diferencia entre el valor contable registrado en los libros y el precio que se paga por dicha empresa en el mercado, especialmente en bolsa. Lo forman, entre otros, la clientela, la razón social y la ubicación de la empresa”.

- **Valores empresariales:**

Según Rodríguez (1992) la palabra valor viene del verbo latino valere, que significa estar sano, ser fuerte. Además incluye las siguientes refiriéndose al ser humano principalmente, con las cuales aclara mejor el concepto. Para fines empresariales quedarían los conceptos de la siguiente manera: Es todo lo que favorece el desarrollo y la realización de una empresa como ente jurídico; Es algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas; Es una cualidad o calidad que percibimos en un objeto o en una persona jurídica y que puede

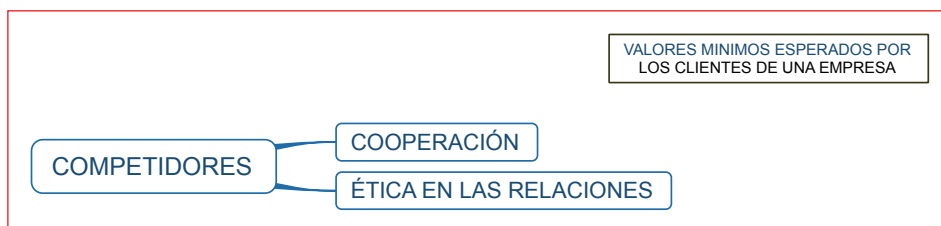
servir de referencia para completar y perfeccionar las acciones de otra empresa; Es algo digno de ser buscado por alguien; Es una cualidad de las empresas, que responde a alguna necesidad del ser humano; Es una cualidad positiva atribuida a un objeto o sujeto; Es una creencia reforzada por una actitud y una inclinación a la acción; Es en sentido objetivo, la cualidad positiva, la utilidad o la importancia que supone un objeto y en sentido subjetivo es el interés, el aprecio, la aceptación que tiene para una empresa dicho objeto; es el grado de excelencia de una empresa.

1.3.1.2 Competidores:

Hay dos tipos de COMPETIDORES (Gpymes, 2007): 1) Directos: Son los entes naturales y jurídicos que están en capacidad, por su accionar estratégico en el tiempo, de ganar o perder una parte sustancial del mercado objetivo al cual una empresa le está suministrando bienes y servicios. Sirven a los mismos clientes y ofrecen bienes y servicios similares. 2) Indirectos: Son los entes naturales y jurídicos que están en capacidad a futuro, por su accionar estratégico en el tiempo, de ganar o perder una parte sustancial del mercado objetivo al cual una empresa está interesada en servir. Podrían ofrecer a futuro a los mismos clientes, bienes y servicios similares o sustitutos.

Los valores agregados esperados como mínimo por los competidores son:

Figura 3. Valores mínimos esperados por los competidores de una empresa



Fuente: Elaboración propia

• Cooperación:

Este concepto se aclara evidenciando las ventajas que tiene la cooperación como lo mencionan Toro y Ortiz (2004), relacionado con la comunicación en la apertura en la expresión de ideas. Los miembros están atentos a aceptar las ideas de los otros ya permitir su influencia; Hay amistad, ayuda y se expresan menos obstáculos en las discusiones; Hay coordinación de esfuerzos, división del trabajo, orientación al logro de tareas y alta productividad.

La Cooperación también es conocida como coo**petencia**, que como lo describen Toro, Ortiz y López (2005), es una forma diferente de abordar las relaciones de los negocios entre diversas empresas. Como tal la coo**petencia** supone una nueva forma de concebir las relaciones entre los diversos actores que intervienen en la vida empresarial. Se evidencia cuando cada uno de los actores se coloca como un jugador dentro de un contexto conformado por los demás jugadores que quieren participar del reparto de las utilidades. Todos entran voluntariamente y hacen sus apuestas en un proceso en el cual es necesario no solo saber competir, sino saber cooperar, saber aliarse en determinado momento o vender su parte, si esta es una salida para una mayor ganancia. Las empresas cooperan para ganar más, no con una visión altruista de salvar al que está quebrado, el fin es brindar su valor agregado para hacer crecer más las ganancias.

Dentro de este concepto de cooperación se incluye también, el de mantener una información abierta y fidedigna abierta al público, para la realización de estudios de benchmarking, económicos y de referenciaciones nacionales e internacionales. Por supuesto se excluye de esta aquella que implique secretos de formulas y procesos que afecten directamente la seguridad de los productos tangible e intangibles que fabrica la empresa.

- **Ética en los negocios:**

Tres aspectos fundamentales para evidenciar este valor agregado: Respetar los acuerdos que se han negociado, hacer cumplir lo pactado contractualmente en lo que se refiere a marcas y propiedad industrial o intelectual y “Una empresa no debe ni tolerar ni participar en sobornos, blanqueo de dinero o cualquier otra corruptela: incluso debe buscar la cooperación de otros para combatir estas prácticas. Tampoco debe comerciar con armas u otros materiales utilizados en actividades terroristas, en tráfico de drogas o en cualquier otra clase de actividad delictiva” (Universidad de Minnesota, 2007).

1.3.1.3 Entes Gubernamentales

Son todas las entidades, establecimientos, empresas y organizaciones que hacen parte de la estructura del estado, acorde con las ramas del poder público: la legislativa, la ejecutiva y la judicial. Esta definición incluye los órganos autónomos e independientes para el cumplimiento de las funciones del estado. (Artículo 113 de la constitución política de Colombia).

La rama legislativa está representada por el congreso de la república, que está integrado por el senado y la cámara de representantes (Artículo 114 de la constitución política de Colombia).

La rama ejecutiva está representada por el Presidente de la República quien es Jefe del Estado, Jefe del Gobierno y suprema autoridad administrativa. El Gobierno Nacional está formado por el Presidente de la República, los ministros del despacho y los directores de departamentos administrativos. El Presidente y el Ministro o Director de Departamento correspondientes, en cada negocio particular, constituyen el Gobierno. Las gobernaciones y las alcaldías, así como las superintendencias, los establecimientos públicos y las empresas industriales o comerciales del Estado, forman parte de la Rama Ejecutiva. (Artículo 115 de la constitución política de Colombia).

La rama judicial está representada por la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado, el Consejo Superior de la Judicatura, la Fiscalía General de la Nación, los Tribunales, los Jueces y la Justicia Penal Militar. (Artículo 116 de la constitución política de Colombia)

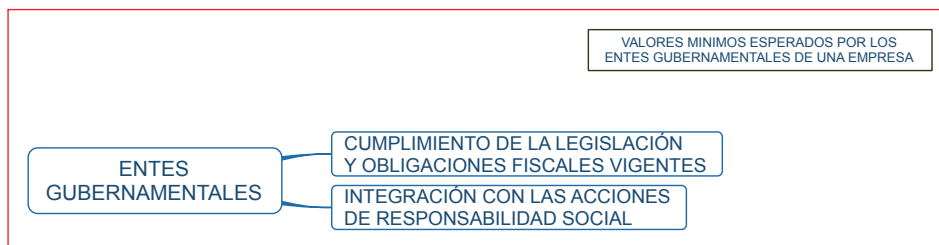
El Ministerio Público y la Contraloría General de la República son órganos de control. (Artículo 117 de la constitución política de Colombia). El Ministerio Público es ejercido por el Procurador General de la Nación, por el Defensor del Pueblo, por los procuradores delegados y los agentes del ministerio público, ante las autoridades jurisdiccionales, por los personeros municipales y por los demás funcionarios que determine la ley. Al Ministerio Público corresponde la guarda y promoción de los derechos humanos, la protección del interés público y la vigilancia de la conducta oficial de quienes desempeñan funciones públicas. (Artículo 118 de la constitución política de Colombia).

La Contraloría General de la República tiene a su cargo la vigilancia de la gestión fiscal y el control de resultado de la administración. (Artículo 119 de la constitución política de Colombia).

La organización electoral está conformada por el Consejo Nacional Electoral, por la Registraduría Nacional del Estado Civil y por los demás organismos que establezca la ley. Tiene a su cargo la organización de las elecciones, su dirección y vigilancia, así como lo relativo a la identidad de las personas. (Artículo 120 de la constitución política de Colombia).

Los valores agregados esperados como mínimo, por los entes gubernamentales son:

Figura 4. Valores agregados esperados de una empresa por los entes gubernamentales



Fuente: Elaboración propia

- **Cumplimiento de la legislación y obligaciones fiscales vigentes:**

Para efectos tributarios o judiciales y para los casos de inspección, vigilancia e intervención, el Estado puede exigirle a cualquier empresa que esté funcionando en el territorio nacional, la presentación de libros de contabilidad y demás documentos privados, en los términos que señale la ley para verificar el cumplimiento de la legislación y obligaciones fiscales (Artículo 15 de la constitución política de Colombia).

- **Integración con las acciones de responsabilidad social:**

Este valor se refiere a las posibilidades que existen de que algunos de los entes de gobierno, alcaldías, gobernaciones, por mencionar a solo dos, respalden y trabajen en conjunto con las empresas en el desarrollo de actividades propias de responsabilidad social empresarial: reconstrucción y mantenimiento de parques, lagos, pulmones en la ciudad, organización de recicladores, sensibilización y capacitación a la comunidad para el manejo de basuras, donación de recipientes para organizar basuras separadas, entre otros.

1.3.1.4 Comunidad

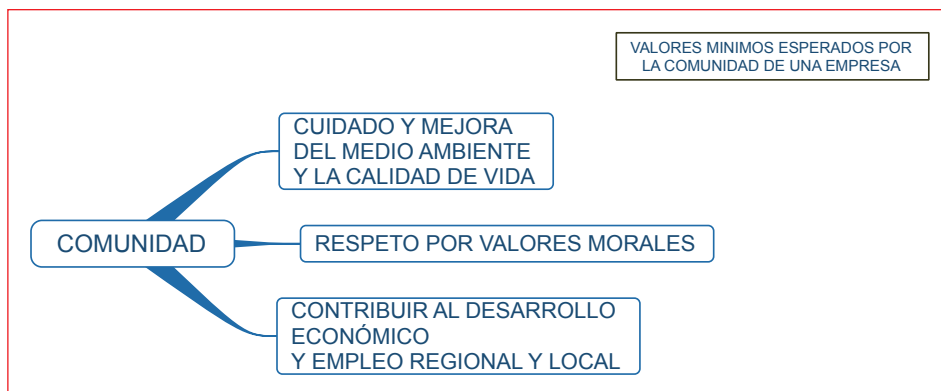
Es un grupo de personas que habita con otros en la misma región, el mismo pueblo, barrio o casa, en habitación independiente¹². Son llamados coloquialmente vecinos y se encuentran físicamente por lo general en la zona de influencia donde opera la empresa.

“En un sentido básico, el concepto de comunidad significa: “todas las formas de relación que se caracterizan por un elevado grado de intimidad personal, profundidad emocional, compromiso moral, cohesión social y continuidad en el tiempo... puede encontrarse en... localidad, religión, nación, raza, profesión o (causa común). Su arquetipo... es la familia” (Nisbet, pp. 47 8).

¹² Enciclopèdia Salvat. Tomo 12.

Desde otra perspectiva, una comunidad es un grupo global con dos características principales: (1) lugar donde el individuo puede encontrar la mayor parte de las actividades y experiencias, que le son importantes. (2) El grupo está unido, entre sí, por un sentido compartido de la posesión, así como por un sentimiento de identidad (Broom & Seiznick, p. 31)". (Abdalati, 2007)

Figura 5. Valores mínimos esperados por la comunidad de una empresa



Fuente: Elaboración propia

Los valores agregados mínimos esperados por la comunidad son:

- **Respeto por valores morales:**

Es la promulgación y la práctica del común respeto por los valores morales más altos y por la actuación responsable de la empresa en todo momento, dentro de sus propias esferas de influencia.

Las empresas deben establecer procedimientos que identifiquen valores compartidos, que reconcilie valores no compartidos, y que desarrolle, consecuentemente, una común interpretación de conducta empresarial aceptada y respetada por todos.

Significa vivir y trabajar juntos para el bien común, permitiendo que la cooperación y la prosperidad mutuas coexistan con una competencia justa y saludable.

- **Contribuir al desarrollo económico y empleo regional y local:**

“El mérito de una empresa consiste en la riqueza y empleo que crea, y en el mejoramiento de la infraestructura básica para la recreación, educación y salud del presente y futuro en la zona.

Crear empleos productivos y ayudar a aumentar el poder adquisitivo de sus ciudadanos. Las empresas deben también apoyar los derechos humanos, y contribuir a la educación, al bienestar social y al progreso de las comunidades en que operan.

Las empresas deben contribuir al desarrollo social y económico, no sólo en los países en los que operan, sino incluso en la comunidad mundial en general, mediante la utilización eficaz y prudente de recursos, una competencia libre y justa y, especialmente, la innovación en tecnología, marketing y comunicación.” (Universidad de Minnesota, 2007)

- **Cuidado y mejora del medio ambiente y calidad de vida:**

“Es deber de la empresa: proteger, y cuando le sea posible mejorar el medio ambiente, promover un desarrollo sostenido. Y evitar el despilfarro de recursos naturales” (Universidad de Minnesota, 2007).

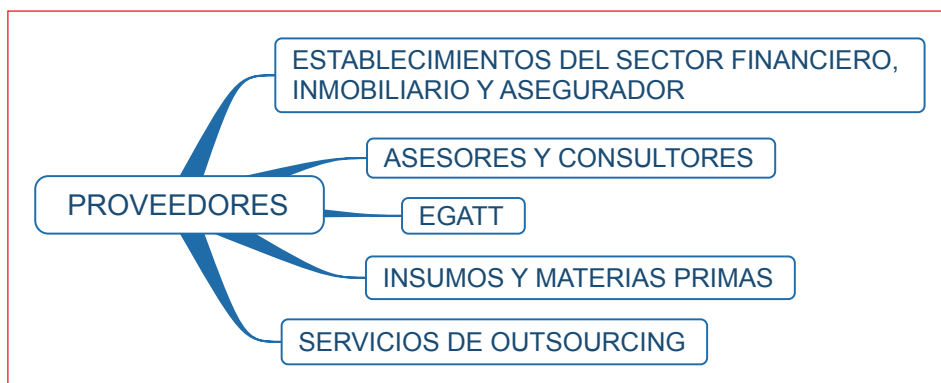
1.3.1.5 Proveedores

Son los suministradores de mercancías y servicios utilizados en el proceso productivo (mujeres empresarias, 2007). Son las compañías e individuos que proporcionan los recursos necesarios para que la compañía y sus competidores produzcan bienes y servicios. Dentro del nuevo concepto de la calidad, los proveedores forman parte integral de la empresa y con el fin de seleccionarlos y establecer unas buenas relaciones basadas en la confianza convirtiéndose en socios de las ganancias empresariales. Son aquellas personas físicas o jurídicas que surten a la empresa de existencias (mercaderías, materias primas, envases, etc.), que posteriormente ésta venderá, transformará o elaborará (contabilidad.tk, 2007)

Thompson y Strickland (2001, p.87) afirman que los proveedores se convierten en una fuerza competitiva poderosa o débil dependiendo de las condiciones del mercado en el sector donde se encuentren trabajando y la importancia del producto o servicio que están proporcionando. Hitt, Ireland y Hoskinsson (2004, p.59) listan las características que hacen que un proveedor es poderoso frente a su cliente: 1. Son unas contadas compañías grandes las que proveen un producto o servicio, 2. Sus productos o servicios son necesarios para una empresa y no tienen sustitutos, 3. El cliente al cual del suministran un producto o servicio no es significativo en ventas, 4. Los productos y servicios de los proveedores son esenciales para los compradores finales, 5. Si el cliente (empresa) quisiera cambiar al proveedor, sería muy costoso, 6) Los recursos del proveedor son bastante representativos en el sector y en cualquier momento hasta podrían realizar una integración vertical hacia delante, adquiriendo o fusionando a la empresa cliente.

Se encuentran varios tipos de proveedores:

Figura 6. Los proveedores como STK



Fuente: Elaboración propia

- Los establecimientos del sector financiero, banqueros y otros suministradores de préstamos, que están interesados por conocer su riesgo y la competencia de su gestión económica. Para esto y como competencias nucleares de las empresas valoradas por estos proveedores de servicios financieros, es el análisis de la estructura financiera que fundamentalmente se analiza en la razón deuda / capital social, que refleja como varía la solvencia de la empresa cuando varían los beneficios (Johnson y Sholes b, 2001, p, 168) (en este aspecto se profundizara cuando se hable de la gestión financiera de las organizaciones, en el aparte correspondiente).

“El principal papel de un banco consiste en guardar fondos ajenos en forma de depósitos, así como el de proporcionar cajas de seguridad, operaciones denominadas de pasivo. Por la salvaguarda de estos fondos, los bancos cobran una serie de comisiones, que también se aplican a los distintos servicios que los bancos modernos ofrecen a sus clientes en un marco cada vez más competitivo: tarjetas de crédito, banco telefónico, entre otros. Sin embargo, puesto que el banco puede disponer del ahorro del depositante, remunera a este último mediante el pago de un interés”. Se pueden distinguir varios tipos de depósitos; 1) los depósitos pueden materializarse en las denominadas cuentas corrientes: el cliente cede al banco unas determinadas cantidades para que éste las guarde, pudiendo disponer de ellas en cualquier momento, 2) los bancos ofrecen cuentas de ahorro, que también son depósitos a la vista, es decir, que se puede disponer de ellos en cualquier momento. Los depósitos y reintegros se realizan y quedan registrados a través de una cartilla de ahorro, que

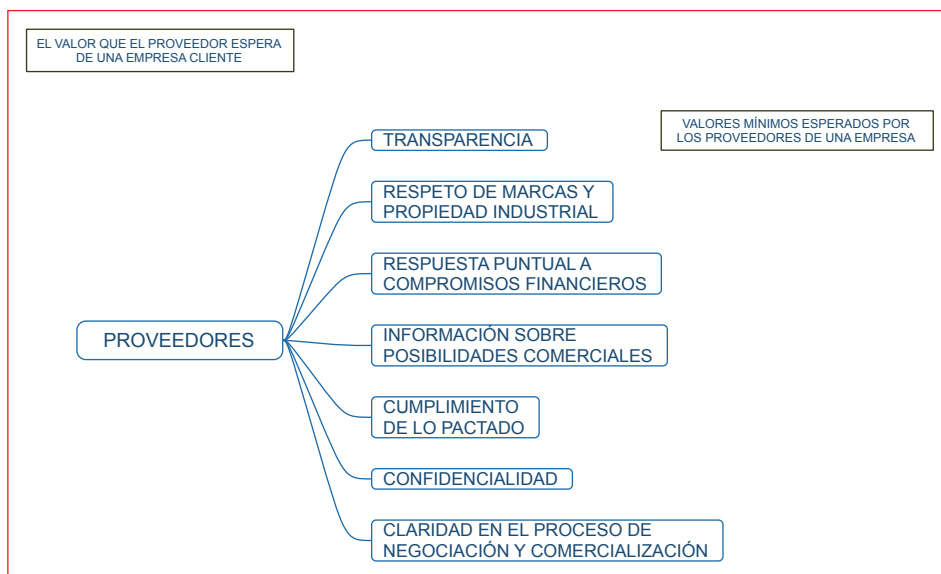
tiene carácter de documento financiero. La disponibilidad de este tipo de depósitos es menor que la de las cuentas corrientes puesto que obligan a recurrir a la entidad bancaria para disponer de los fondos, mientras que las cuentas corrientes permiten la disposición de fondos mediante la utilización de cheques y tarjetas de crédito, 3) Cuentas a plazo fijo; en las que no existe una disposición de fondos, sino que éstos se recuperan a la fecha de vencimiento aunque, en la práctica, se puede disponer de estos fondos antes de la fecha prefijada, pero con una penalización, 4) Certificados de depósito; instrumentos financieros muy parecidos a los depósitos o cuentas a plazo fijo; la principal diferencia viene dada por cómo se documentan. Los certificados se realizan a través de un documento escrito intercambiable, es decir, cuya propiedad se puede transferir, 5) Dentro de los distintos tipos de depósitos, los de ahorro vinculado son cuentas remuneradas relacionados con operaciones bancarias de activo (es el caso de una cuenta vivienda: las cantidades depositadas deben utilizarse para un fin concreto, como es el caso de la adquisición de vivienda en nuestro ejemplo). Los bancos, con estos fondos depositados, conceden préstamos y créditos a otros clientes, cobrando a cambio de estas operaciones (denominadas de activo) otros tipos de interés. Estos préstamos pueden ser personales, hipotecarios o comerciales, la diferencia entre los intereses cobrados y los intereses pagados constituyen la principal fuente de ingresos de los bancos. También ofrecen servicios de cambio de divisas, permitiendo que sus clientes compren unidades monetarias de otros países” (Pérez, 2000).

- Los establecimientos del sector inmobiliario, son empresas que prestan servicios de arriendos y venta de inmuebles, mudanzas, remodelaciones. Algunas se han diversificado a construcción de edificios, casas y en general inmuebles.
- Empresas de asesoría y consultoría y servicios, con una amplia gama de servicios como: mercadeo y ventas, gestión financiera y de contabilidad, logística, comercio exterior, gestión humana, relaciones públicas, psicología y comunicación organizacional, estrategia y prospectiva, software y hardware, entre otros. Algunas de ellas más osadas trabajan según las expectativas de los clientes y arman paquetes en alianzas con expertos en cada necesidad.
- EGATT: Empresas de servicios públicos – energía, gas, acueducto y alcantarillado, telefonía y telecomunicaciones-.
- Proveedores de insumos y materias primas, descritos anteriormente en la descripción del concepto de proveedor.

- **Servicios de outsourcing:** Es cuando una organización transfiere un proceso de apoyo o negocio a un proveedor. Lo clave de este proceso es la transferencia de control. Por lo general se usan los recursos de una empresa externa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal interno. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas. Se contrata y delega a corto, mediano y largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a sus necesidades nucleares. Se dice también que se recurre a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. (Fernández, 2007)

Los valores agregados mínimos esperados por los proveedores son:

Figura 7. Valores esperados por los proveedores de una empresa



Fuente: Elaboración propia

- **Claridad en el proceso de negociación y comercialización.**

Precios pactados, condiciones de pago, intereses y factores de ajustes a los precios, cuando los cambios por inflación, devaluación o bases del contrato así lo ameriten. Desarrollo e implantación de procedimientos para solucionar problemas en las actividades productivas propias de las relaciones comerciales, tales como planeación administrativa, pagos y entregas en la fecha pactada en condiciones favorables para las partes,

manejo de los inventarios y despachos ajustados a las necesidades y requerimientos mutuos, devoluciones y ajustes de la calidad de los productos y servicios.

- **Confidencialidad.**

Es guardar el secreto sobre las condiciones de negociación en relación con los precios, calidad, condiciones de pago y despacho, crédito, prototipos, inventos, planos, marcas, logotipos, características físicas y químicas de los productos, así como los diseños de servicios y formas de negocios entre las partes.

- **Cumplimiento de lo pactado.**

Este aspecto hace referencia en cuanto a la entrega, a las unidades acordadas, al empaque, al embalaje, al sistema de transporte acordado, al plazo de entrega y al lugar de entrega. Estos factores constituyen una gran fuente de la responsabilidad comercial entre proveedores y cliente.

- **Información sobre posibilidades comerciales.**

Es la claridad que se debe tener con respecto a las posibilidades de nuevas compras en relación con la prospectiva de la empresa cliente en lo que se refiere a nuevos productos y servicios. Es abrir nítidamente la cadena proveedor – cliente, en términos de nuevas posibilidades de entregar a un nicho de mercado productos y servicios novedosos con alternativas de cambios estructurales e innovadores en insumos y materias primas. Esto sugiere transparencia en la comunicación entre empresa y proveedor para entregarle diseños y prototipos novedosos, que requieren materiales limpios, seguros, biodegradables, que el proveedor deberá fabricar con materias primas únicas y especiales.

- **Capacidad de pago.**

Hace referencia a las condiciones administrativas y financieras de pago, basadas en las legislaciones internacionales y nacionales existentes y a las normas de las respectivas partes, que deben ser pactadas de común acuerdo y a satisfacción completa de los interesados.

- **Transparencia.**

Consiste en una filosofía aplicada a la práctica de las relaciones éticas a corto, mediano y largo plazo basadas en la confianza y el beneficio para las dos partes, donde prima la claridad e integridad de los negocios y que la mayoría de veces se plasma en los contratos que se requieran formalizar. Esta expectativa incluye lo relacionado con el respeto de marcas y propiedad industrial.

1.3.1.6 Grupos de opinión

Pueden estar conformados por: ONGs nacionales e internacionales, grupos de vecinos, religiosos, niños, adolescentes, grupos periodísticos, grupos de adultos, gremios y asociaciones, asociaciones de consumidores, entre otros.

Estos STK esperan: 1) Cumplimiento de la legislación y 2) Cumplimiento con la responsabilidad social.

Figura 8. Valores mínimos esperados por los grupos de opinión de una empresa

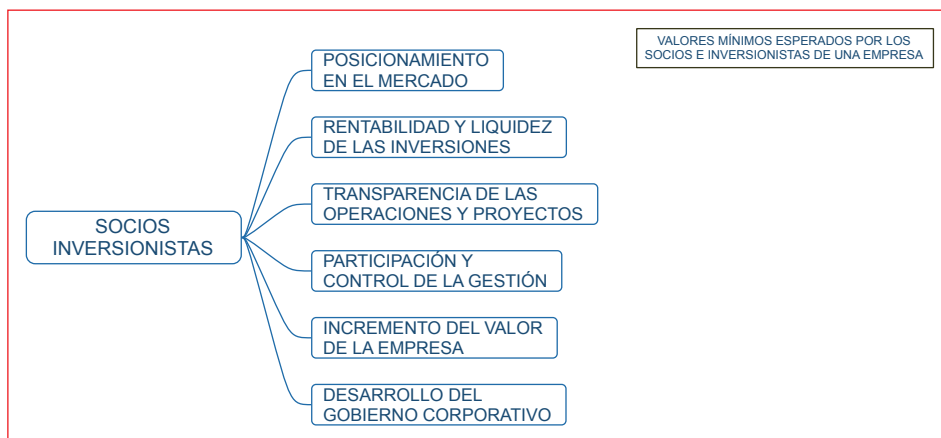


Fuente: Elaboración propia

1.3.1.7 Inversionistas

Los inversionistas están interesados en determinar la calidad de su inversión y los rendimientos que pueden obtener, tanto en términos de dividendos como en crecimiento del capital, reflejado en el precio de las acciones (Johnson y Scholes c, 2001, p, 168), en el caso de empresas que cotizan en bolsa.

Figura 9. Valores mínimos esperados por los socios e inversionistas de una empresa



Fuente: Elaboración propia

Los valores agregados esperados por los socios inversionistas son:

- **Posicionamiento en el mercado.**

Es un ejercicio clave para la comprobación del aprovechamiento de una oportunidad en el mercado, en el cual se aclaran y revisan periódicamente las competencias y recursos claves para sostener una estrategia en relación con los productos y servicios vrs el mercado.

- **Rentabilidad y liquidez de las inversiones.**

Este es un tema netamente financiero, donde en palabras de Sallenave (1985, p.76), “las medidas de flujo de caja neto actualizado o valor presente neto, y de tasa de rendimiento interno son aquellas que se refiere a la utilidad y a las razones financieras para evaluar el desempeño económico real de la empresa. No obstante son inciertas, en la medida que hace una hipótesis sobre el rendimiento futuro de la firma. Ahora bien el rendimiento no solo depende de la coyuntura económica, sino también del crecimiento de la empresa y de su confrontación con la competencia”.

- **Transparencia de las operaciones y proyectos.**

Este concepto se podría homologar con los valores de ética en los negocios y transparencia explicados con los STK de proveedores y respeto por valores morales explicado en el STK de comunidad.

- **Participación y control de la gestión.**

Es la capacidad de tomar decisiones en el seno de la junta directiva, de acuerdo al porcentaje accionario que se tenga en la empresa y al liderazgo que se le de a los temas y problemas que se ventilan en cada reunión de junta. Además de la posibilidad de realizar el seguimiento y la evaluación a las decisiones tomadas que deben ser acatadas por la gerencia de las empresas y que se convierten ya sea en políticas, objetivos y estrategias.

- **Incremento del valor de la empresas.**

Alfred Rappaport, citado por Garro (2004), es uno de los especialistas más importantes del mundo en *Value Based Management* (VBM) y en *Economic Value Added* (EVA®), quien en su libro *Creating Shareholder Value* sostiene: “La ganancia es una opinión, el valor es un hecho real”. El VBM dice Garro, “es una estrategia empresarial que se diferencia de los métodos tradicionales, ya que implica abandonar muchos de los conceptos aprendidos y que llevan a decisiones empresariales erradas. *Economic Value Added* (EVA® o ganancia económica) es la

metodología de la cual se vale VBM para obtener y medir el valor de la empresa y si la firma está o no creando valor. Consiste básicamente en establecer si el capital invertido ha tenido un rendimiento por lo menos igual al requerido por los accionistas. Si el EVA® es menor, la empresa habrá destruido valor aunque tenga ganancias, lo que significa que, de no tomar medidas, en el mediano plazo puede tener serios problemas y desaparecer. Si el EVA® es mayor, la empresa habrá creado valor y aunque sus ganancias hoy sean bajas, en el mediano plazo permanecerá en el mercado por encima de otras o en lugar de otras. El esquema VBM permite determinar qué sectores de la empresa (no importa su tamaño) están creando o destruyendo valor, con lo cual el empresario siempre tiene la posibilidad de tomar medidas para incentivar o corregir a los sectores. Es un esquema de monitoreo permanente, tal como lo requiere el mercado en la actualidad”.

- **Desarrollo del gobierno corporativo.**

“Son los estándares mínimos adoptados por una sociedad, con el fin de garantizar una recta gerencia, el derecho de los socios o accionistas, las responsabilidades de la junta directiva, la fluidez de la información y las relaciones con los grupos de interés “*Stakeholders*” (CIPE - U.S. Chamber of Commerce- y CONFECÁMARAS, 2004).

1.3.1.8 Acreedores

Figura 10. Valor mínimo esperado por los acreedores de una empresa



Fuente: Elaboración propia

“Se denominan **acreedores comerciales** aquellos que suministran bienes –distintos de las existencias e inmovilizados y servicios a la empresa y que ésta necesita de una forma continua para realizar su actividad. Por ejemplo, serán acreedores: la compañía eléctrica que le proporciona energía eléctrica, la entidad de seguros que asegura los inmovilizados de la empresa, los bancos por los servicios que presta, los auditores que verifican la contabilidad de la organización, etc.” (Contabilidad). Tk. b). “Es aquella persona física o jurídica legítimamente facultada para exigir el pago o cumplimiento de una obligación contraída por dos partes con anterioridad. Es decir, que a pesar de que una de las partes se quede sin medios para cumplir con su obligación, ésta persiste. Por ejemplo, en

caso de la quiebra de una empresa sus acreedores mantienen la facultad de requerir el cumplimiento de dicha obligación.” (Wikipedia, 2007).

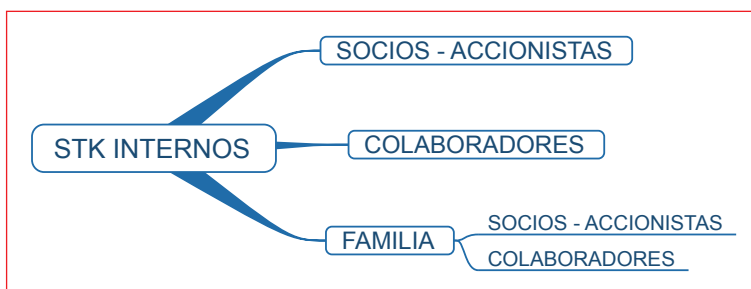
- **Cumplimiento contractual de compromisos.**

Algunos actos a tener en cuenta en el cumplimiento contractual de compromisos (Confecamaras, 2004):

- Informar en forma veraz, transparente y completa sobre la situación económica de la empresa.
- Cumplir con las obligaciones estipuladas y de acuerdo a lo establecido por la ley.
- Privarse de realizar actos que en forma fraudulenta, menoscaben el patrimonio de la empresa en detrimento de terceros.
- Procurar que los acreedores y proveedores adopten conductas éticas similares a las asumidas por la organización en la ejecución de un contrato público.
- No ofrecer dádivas, sobornos o prebendas a empleados privados directos o indirectos con el fin de propiciar compras o contrataciones directas.

1.3.2 Stakeholders internos:

Figura 11. Algunos STK internos de una organización



Fuente: Elaboración propia

1.3.2.1 Socios – accionistas

Son los dueños del capital social de una empresa. “En el caso de una empresa familiar que es administrada por los fundadores – dueños y sus descendientes, el capital social está en manos de la misma persona. Conforme la empresa se hace mas grande, la evolución de la administración pone a los dueños en una posición separada del control, que pasa a administradores profesionales y la posesión del capital se distribuye entre varios accionistas

independientes. La separación del control del capital social y el administrativo permite a los accionistas adquirir acciones que les dan derecho a obtener ingresos – ganancias de las operaciones de la empresa, una vez que sus gastos han sido cubiertos”. (Hitt, Ireland y Hoskinson, 2004 b, p. 310). Los valores mínimos creados y agregados que la empresa le debe entregar a estos STK, son los mismos que se describen en los socios inversionistas.

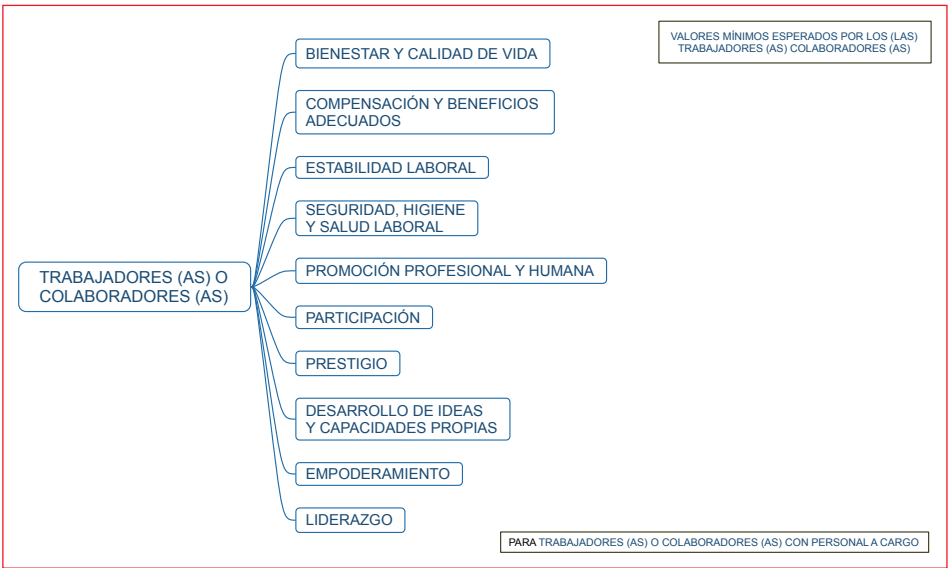
1.3.2.2 Trabajador (a) o colaborador (a)

El (la) trabajador (a) o colaborador (a) es la persona natural que realiza toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo (Código laboral Colombiano, artículo 5).

Es una persona que con la edad legal suficiente y de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos. Estos servicios pueden ser prestados dentro del ámbito de una organización y bajo la dirección de otra persona física o persona moral, denominada empleador o empresario; o bien como trabajador independiente o autónomo, siendo su propio dueño.

Los valores agregados mínimos esperados por los (las) trabajadores (as) o colaboradores (as) y sus familias son:

Figura 12. Valores mínimos esperados por los colaboradores y sus familias de una organización



Fuente: Elaboración propia

- **Compensación y beneficios sociales.**

El concepto de compensación, recoge el concepto de sueldos y salarios que se le paga a una persona por la contraprestación a un trabajo y los honorarios entregados y recibidos por un servicio realizado. Los beneficios sociales incluyen las prestaciones legales y extralegales que entrega una empresa a sus trabajadores, así como las recompensas o reconocimientos tangibles e intangibles que la organización ofrece a sus empleados con el fin de generar las condiciones adecuadas para mantenerlos (as) motivados y satisfechos (as) e inducirlos (as) a permanecer en la organización generando sentido de pertenencia (Chiavenato, 2003) y aumento de compromiso.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de los trabajadores y los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. Utiliza el proceso de evaluación y clasificación de cargos como punto de partida para ofrecer beneficios a los empleados.

Los sistemas de incentivos vinculan la compensación con el desempeño. Se les otorga a los empleados por obtener resultados no por su antigüedad. Uno de los objetivos principales del sistema de incentivos es mejorar el desempeño y mejorar la productividad. Existen diferentes modalidades en los programas de incentivos individuales o de grupo:

- Programas de reconocimientos que premian los empleados que benefician a la compañía.
- Programa de prestaciones en los que se demuestra el compromiso de la organización para compartir el valor que los empleados ayudan a crear y proporciona elementos complementarios para el paquete de su jubilación.
- Programas de compensaciones (remuneración por competencias) cuyo objetivo es retener a los empleados con alto desempeño y motivarlos para que su desempeño sea el mejor.
- Otra forma de incentivo laboral hace referencia al Mejoramiento salarial que puede desarrollarse basado en la estructura interna de la empresa teniendo en cuenta la evaluación y clasificación de cargos o en las características a nivel externo de la organización mediante la investigación salarial de la empresa del medio.
- Hacen parte del sistema de Beneficios organizacionales los aspectos financieros directos tales como el Salario directo, las Bonificaciones y las Comisiones. Y los Financieros indirectos entre los que se encuentran Vacaciones, Primas, Propinas, Horas extras, Remuneración básica

(salario), Incentivos salariales (participación en utilidades por resultados, opción de compra de acciones, bonos, etc.), Beneficios (seguros, restaurante, etc.)

- De igual forma existen incentivos No financieros tales como Oportunidades de desarrollo, Reconocimiento y autoestima, Seguridad en el empleo, Calidad de vida en el trabajo, Orgullo de la egresa y de trabajo, Promociones, Libertad y autonomía en el trabajo, Ascensos, Estabilidad laboral, Tránsferencias laterales y Reconocimiento o servicios notables
- Otro aspecto aunque menos común que se encuentra al hablar de sistemas de incentivos a empleados hace referencia a Participación accionaria que puede ser dada al empleado en virtud al tiempo de servicio, en virtud a los logros obtenidos por el trabajador, según la importancia de la tarea ejecutada o según el nivel jerárquico del empleado.

• **Estabilidad laboral.**

Hace referencia al tiempo de permanencia del empleado en la organización.

El mercado de recursos humanos actúa como un espejo del mercado laboral, cuando uno está en oferta, el otro está en demanda y viceversa, es decir los dos son sistemas en constante interrelación. Los dos interactúan entre sí y están en influencia mutua y continua. Dentro de los objetivos principales de buscar una estabilidad laboral se encuentra: incrementar el sentido de pertenencia, estimular la responsabilidad del empleado y motivar y comprometer al empleado.

En este sentido es fundamental observar la Rotación de personal o turnover para lo cual se debe contar con índices de rotación de personal, causas de rotación de personal y procesos de entrevista de retiro (opinión del empleado acerca de la empresa)

La estabilidad laboral está directamente relacionada con Costos de retiro que se clasifican en costos primarios tales como reclutamiento y selección, De registro y documentación, De integración, De desvinculación, y en costos secundarios tales como: Efectos en la producción, Efectos en la actitud del personal, Costo extra - laboral, Costo extra - operativo. También pueden afectar costos terciarios tales como Costos por inversiones extras y Pérdidas en los negocios.

Algunas de las acciones sugeridas e importantes para estimular la estabilidad laboral entendidas como estrategias motivadoras son: Replanteamiento de la remuneración, Democratización en la gerencia y Rediseño de cargos haciéndolos más atractivos.

- **Calidad de vida y seguridad, higiene y salud ocupacional.**

Representa el grado de satisfacción de las necesidades de los trabajadores de la empresa mediante su actividad en ella. Refleja la preocupación por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas incluyendo los aspectos físicos, ambientales y psicológicos de los trabajadores. Es un indicador de la experiencia en el sitio de trabajo y el nivel de satisfacción en el mismo, el concepto de calidad de vida laboral implica un profundo respecto por las personas.

Trabajar por un mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo permite estimular la motivación por el trabajo, elevar calidad en el trabajo, lograr mayor productividad, generar mayor adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar cambios. Para lograr en el trabajador satisfacción con el trabajo ejecutado es importante brindar apoyo socio-emocional, orientación técnica, igualdad en el trato y sostenimiento a través del ejemplo.

En relación con la identificación del empleado con la empresa es importante propiciar Identidad con la tarea, Identificación con la empresa, Imagen corporativa. Preocupación por los empleados como parte de brindar una mejor calidad de vida implica brindar Asistencia a los empleados, Asistencia familiar, Orientación hacia las personas, Responsabilidad social.

- **Liderazgo.**

Representa la capacidad para influir en un grupo con el objetivo de alcanzar metas. Su desarrollo al interior de la organización tiene como objetivo estimular la motivación por el trabajo propiciar mayor eficiencia y estimular el trabajo en equipo. Como procesos fundamentales en el desarrollo del liderazgo se encuentran Desarrollo del Trabajo en equipo y el estímulo al liderazgo.

- **Empoderamiento y desarrollo de ideas y capacidades propias.**

Los procesos de empoderamiento y desarrollo de las personas incluyen actividades de entrenamiento, mejoramiento de personal y desarrollo organizacional. Equivalen a inversiones de parte de la empresa efectuadas en las personas. Al trabajar estos aspectos la organización busca lograr cambios comportamentales individuales que sustenten cambios organizacionales, mayor pro-actividad, visión a largo plazo, estimular el consenso en las decisiones, mejor participación, identificación con la empresa, enfoque en el cliente, responsabilidad social, ampliar la interdependencia con la organización, libertad y responsabilidad para decidir y posibilidades de participar

1.3.2.3 La familia

En este STK se consideran tres conceptos: La familia como propietaria de una empresa, la familia como trabajadora en su propia empresa y la familia de los trabajadores.

Desde el primer punto de vista, la familia como propietaria de la empresa, espera recibir de ella los valores creados y agregados, que ya han sido explicados en los puntos de inversionistas y accionistas. En el caso de los miembros de la familia que están trabajando en ella y las familias de los trabajadores, los valores mínimos entregados son los explicados en el STK de trabajadores o colaboradores.

Según Pérez y Palacios (2007), en Colombia, como en los demás países del mundo, las empresas de familia representan una proporción muy importante dentro del total de negocios privados. Algunos estudios en Colombia (Revista Dinero, 1999) hablan del 80%, incluyendo las empresas de los grandes grupos económicos; sin embargo, de acuerdo con las cifras seleccionadas por estos autores, las empresas de familia, es decir, las sociedades en las cuales personas de una misma familia poseen más del 50% del capital, representan el 68% del total de empresas en Colombia. Este estudio está basado en 8.930 sociedades, de las cuales 8.780 remitieron información sobre accionistas o socios a la Superintendencia de Sociedades y 150 corresponden a empresas vigiladas por las Superintendencias de Valores y Bancaria (Pérez y Palacios, 2007 b. P: 8)

De las 6.054 compañías, 4.889 tenían accionistas o socios a personas naturales únicamente; es decir existía una participación directa y 1.165 incluyeron como accionistas o socios tanto a personas naturales como personas jurídicas, las cuales correspondieron generalmente a sociedades de la familia orientadas a manejar sus inversiones en otras compañías. Todas las empresas estudiadas, incluyeron sociedades de todas las dimensiones, pero las grandes empresas fueron pocas, las medianas ocuparon un lugar importante, pero la gran mayoría fueron pequeñas, las cuales en conjunto hacen un aporte importante a la producción de bienes y servicios y a la generación de empleo. También se estima que existen en el país alrededor de un millón de pequeños negocios que se pueden considerar como empresas de familia, pero que debido a que no se encuentran organizados formalmente como sociedades, no se incluyeron en el mencionado estudio. (Pérez y Palacios, 2007 c. P: 8)

Según Supersociedades (2001) mencionada por los citados Pérez y Palacios (2007, d. P: 12), la mayor parte de las empresas de familia identificadas, el 52%, están conformadas como sociedades limitadas, seguidas del 37% como sociedades anónimas, el 8% como en comandita simple y el 3% tiene otras formas de sociedades. Las familias prefieren las sociedades limitadas para sus empresas inicialmente, pero cuando la compañía empieza a crecer y necesita expandirse, generalmente la transforman en sociedad anónima como un mecanismo para obtener fuentes de financiación.

Según estos dos autores, otros estudios como los realizados por Romero (2006) con apoyo de estadísticas recientes afirman que cerca del 65% de todas las sociedades anónimas registradas son de carácter familiar, así mismo se afirma que casi la totalidad de las empresas de sectores como las comunicaciones, la banca, el comercio de grandes superficies, la construcción, el transporte, el turismo, la industria metalmecánica, de madera y de plásticos son familiares. De una revisión de las 500 empresas más grandes de Colombia, el 60% son de propiedad y de control familiar (Romero, 2006). Romero clasifica las EF en cuatro categorías: 1) los grandes grupos empresariales familiares, integrados verticalmente, diversificados hacia actividades complementarias y orientados hacia la internacionalización. 2) Las grandes empresas industriales y comerciales especializadas en una sola rama de actividad donde han logrado un fuerte posicionamiento, organizados como sociedades anónimas, dirigidas por un presidente o gerente general que reporta a una junta directiva integrada por la familia propietaria. 3) Negocios familiares de explotación agrícola y agropecuaria, en la explotación de cultivos tradicionales como el café, el banano, la caña de azúcar, las flores y más reciente la palma africana, la ganadería y la industria avícola entre otras y 4) Las PYMES concentradas en actividades especializadas de industria, comercio y servicios a baja escala, con limitada tecnología y atendiendo mercados locales.

Ahora bien el comportamiento gerencial de las empresas familiares PYMES, que no es nada lejano a la descripción realizada para las MIPYMEs Colombianas, muestra el gran desafío que se tiene en nuestro país, en lo que se refiere a la modernización de la gestión. Algunos de los aspectos susceptibles de mejorar, según Posada mencionado por Pérez (2005) son: a) Las decisiones dependen de la visión del fundador y es difícil introducir cambios que permitan alcanzar etapas más avanzadas de desarrollo. La regla es que se trata de empresarios ricos y empresas pobres, b). Pocos tienen la conciencia de invertir permanentemente en la empresa para llevarla a metas muy por encima del pasado, c). Están acostumbradas a vender y no a mercadear. Es raro que tengan un planteamiento integral que se ocupe

del incremento en el valor agregado, desarrollo y protección de la marca, manejo de canales de distribución, satisfacción del cliente y los demás elementos de una gestión completa de mercadeo. d). Muchas de estas empresas llevan varias contabilidades. El gran objetivo de la contabilidad es evadir impuestos y no tener un sistema de información gerencial para la toma de decisiones. En consecuencia, no tienen la disciplina necesaria para reducir permanentemente los costos. e) Cuando intentan exportar, les queda muy difícil llegar a los niveles de costo necesarios para poder competir a los precios del mercado. Cuando logran entrar, son vulnerables a los nuevos competidores que presionan los precios hacia abajo. Este parámetro puede ser útil: los costos no deben ser mayores a la quinta parte del precio del producto al consumidor final. Todo lo demás se queda en la cadena. Cualquier error en costeo puede sacar a una empresa del mercado. f). Los controles de calidad y los sistemas de mejoramiento continuo son débiles o inexistentes. Los sistemas de información son deficientes. No hay una cultura de medición de resultados y, por tanto, no hay presión por obtener mejoras en la productividad. g). Tienden a una cultura empresarial centrada en la propia organización, con gran desconfianza hacia el mundo exterior. Pocas tienen una estrategia definida sobre la realización de alianzas estratégicas. Sin embargo, las alianzas, tanto a lo largo de la cadena de valor como con sus pares, son esenciales para lograr integrarse a los mercados internacionales y obtener grandes escalas de producción. La construcción de alianzas y consorcios para desarrollar escalas grandes de producción ha sido factor de éxito en varios países.

I.4 Stakeholders vs valores mínimos

Se pretende con este punto presentar un resumen de los valores agregados mínimos que cualquier tipo de empresa debe entregar a sus STAKEHOLDERS:

Tabla 5. Valores mínimos que los STK esperan de las empresas

STAKEHOLDERS		VALORES MÍNIMOS QUE SE ESPERAN DE LAS EMPRESAS
EXTERNOS	CLIENTES	DE LOS SERVICIOS INTEGRALES CALIDAD OPORTUNIDAD CANTIDAD PRECIO JUSTO PRODUCTOS Y SERVICIOS AMBIENTALMENTE SANOS DISEÑO Y FUNCIONALIDAD DE VANGUARDIA TECNOLOGÍA DE PUNTA
		DE LOS SERVICIOS EMPRESARIALES INFORMACIÓN VERAZ Y CLARA SOBRE PRODUCTOS Y SERVICIOS GARANTIA POST VENTA LEGITIMIDAD SOLUCIÓN RÁPIDA DE INSATISFACCIONES, QUEJAS Y AGRAVIOS MARCA Y GOODWILL VALORES EMPRESARIALES
	COMPETIDORES	COOPERACIÓN ÉTICA EN LAS RELACIONES
	ENTES GUBERNAMENTALES	CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN Y OBLIGACIONES FISCALES VIGENTES INTEGRACIÓN CON LAS ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
	COMUNIDAD	CUIDADO Y MEJORA DEL MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD DE VIDA RESPETO POR VALORES MORALES CONTRIBUIR AL DESARROLLO ECONÓMICO Y EMPLEO REGIONAL Y LOCAL
	GRUPOS DE OPINION	CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACIÓN CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL
	ACREEDORES	CUMPLIMIENTO CONTRACTUAL DE COMPROMISOS
	PROVEEDORES (ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR FINANCIERO, INMOBILIARIO Y ASEGURADOR; ASESORES Y CONSULTORES; EGATT; INSUOS Y MATERIAS PRIMAS; SERVICIOS DE OUTSOURCING)	TRANSPARENCIA RESPETO DE MARCAS Y PROPIEDAD INDUSTRIAL RESPUESTA PUNTUAL A COMPROMISOS FINANCIEROS INFORMACIÓN SOBRE POSIBILIDADES COMERCIALES CUMPLIMIENTO DE LO PACTADO CONFIDENCIALIDAD CLARIDAD EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
	SOCIOS - INVERSIONISTAS	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LAS INVERSIONES TRANSPARENCIA DE LAS OPERACIONES Y PROYECTOS PARTICIPACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN INCREMENTO DEL VALOR DE LA EMPRESA DESARROLLO DEL GOBIERNO CORPORATIVO

STAKEHOLDERS		VALORES MÍNIMOS QUE SE ESPERAN DE LAS EMPRESAS
INTERNOS	SOCIOS - ACCIONISTAS	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LAS INVERSIONES TRANSPARENCIA DE LAS OPERACIONES Y PROYECTOS PARTICIPACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN INCREMENTO DEL VALOR DE LA EMPRESA DESARROLLO DEL GOBIERNO CORPORATIVO
	COLABORADORES	BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS ADECUADOS ESTABILIDAD LABORAL SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD LABORAL PROMOCIÓN PROFESIONAL Y HUMANA PARTICIPACIÓN PRESTIGIO DESARROLLO DE IDEAS Y CAPACIDADES PROPIAS EMPODERAMIENTO LIDERAZGO
	FAMILIA (SOCIO ACCIONISTA)	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LAS INVERSIONES TRANSPARENCIA DE LAS OPERACIONES Y PROYECTOS PARTICIPACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN INCREMENTO DEL VALOR DE LA EMPRESA DESARROLLO DEL GOBIERNO CORPORATIVO
	FAMILIA (COLABORADOR)	BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS ADECUADOS ESTABILIDAD LABORAL SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD LABORAL PROMOCIÓN PROFESIONAL Y HUMANA PARTICIPACIÓN PRESTIGIO DESARROLLO DE IDEAS Y CAPACIDADES PROPIAS EMPODERAMIENTO LIDERAZGO POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO RENTABILIDAD Y LIQUIDEZ DE LAS INVERSIONES

Fuente: Elaboración propia

Abdalati, Ammudah. Luces sobre el Islam. Fundación Islámica, Inglaterra. Traducido por: Franco Azeez Samson. EN: <http://www.nurelislam.com/esencia.htm>. Consultado en junio 13 de 2007.

Accountability, United Nations environment programme y stakeholder research associates Canada INC. De las palabras a la acción: Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés. 2006

Arenas, Luis Alberto. Valor agregado de ser miembro del IEEE. Artículo que será publicado en la revista “Enlace” de la Rama Estudiantil IEEE de la Universidad Distrital, No. 4, agosto del 2005. EN: <http://iee.unicauca.edu.co/informacionRNR/EL%20VALOR%20AGREGADO%20DE%20LA%20MEMBRESIA%20EN%20EL%20IEEE1.pdf>. junio 8 de 2007.

Chiavenato, Idalberto. 2003. Administración de recursos humanos. McGrawHill.

Cipe (U.S. Chamber of Commerce) Confecámaras. El Estado del Gobierno Corporativo en Colombia. Programa Corporate Governance. Bucaramanga septiembre 9 de 2004.

Código Laboral Colombiano. Artículo 5. EN: <http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/casoslaborales/codigolaboral/textocodigolaboral.html>. Consultado en julio 1 de 2007.

Confecamaras. Probidad. EN: <http://www.probidad.org.co/Etica/acreedores.php>. Consultado en junio 30 de 2007.

Constitución Política De Colombia. En: <http://www.presidencia.gov.co/constitu/titulo5.htm>. Consultado en septiembre 25 de 2006.

Contabilidad.TK. Acreedores por operaciones de tráfico. EN: <http://www.contabilidad.tk/acreedores-por-operaciones-de-trafico-i-71.htm>. Libro digital. Capítulo 12.

Daccach T José Camilo. EN: <http://www.deltaasesores.com/prof/PRO017.html>. Consultado en junio 8 de 2007.

DHL. EN: [/publish/co/es/services/logistics/valueadded.high.html](http://publish.co/es/services/logistics/valueadded.high.html) - aPar0010Ensamblado de Producto.

DHL. EN: www.dhl.com/publish/co/es/services/logistics/valueadded.high.html - aPar0009Empaquetado conjunto). Consultado en junio 10 de 2007.

Diario Oficial 45.133. Jueves 20 de Marzo de 2003. Decreto numero 600 DE 2003 marzo 14. Normas sobre los servicios de Valor Agregado y Telemáticos y reglamento el Decreto-ley 1900 de 1990. EN: (http://www.comusuarios.gov.co/documentos/Normatividad/ValorAgregado/DEC_0600_2003.doc. junio 8 de 2007)

Emtelco. EN: http://www.emtelco.com.co/html/nuestra_compania.html. Junio 8 de 2007

Mujeres de empresa. EN: www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing001107.shtml, consultado en marzo de 2007.

Mujeres empresarias. EN: www.mujeresempresarias.org/forma/p.html, consultado en marzo de 2007.

Fernández, Rudy. Outsourcing, Estrategia Empresarial del Presente y Futuro. EN: <http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>. Consultado en julio 1 de 2007.

Garro, Daniel. El futuro es maximizar el valor. Alta dirección – biblioteca digital mercado-. Febrero de 2004. EN: http://www.mercado.com.ar/altadireccion/vernota_herra.asp?id_web_nota=4490. Consultado en julio 2 de 2007.

Gpymes Universidad EAN. Pymes: Rutas para la competitividad frente a la globalización. Universidad EAN. Vicerrectoría de investigaciones. Octubre de 2006.

Gpymes. Documento de trabajo de marzo 22 de 2006.

Hitt, M., Ireland, D., y Hoskinsson, R. Administración estratégica. Thompson. Quinta edición. 2004. p. 59.

Johnson, Gerry y Scholes, Kevan. Dirección Estratégica. 5a edición. Prentice Hall. 2001.

Katz, Bernard. Como Gerenciar el servicio al cliente. Serie empresarial Legis. 1989.

Kim, Chan y Mauborgne, Renée. La estrategia del océano azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Harvard Business press y Grupo editorial Norma. 2005.

Lopez Garza, Martha Patricia. ¿Qué nuevos valores deben poseer las empresas para enfrentar el cambio exitosamente desde una perspectiva de sistemas? Edición Internet Gestión y Estrategia. Departamento de administración. No. 13. Enero –julio 1998. UAM A. En: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm>

López R., Luís Guillermo. Conceptualización sobre capital relacional. Informe técnico. GPYMES, junio de 2007. Universidad EAN, Vicerrectoría de investigación.

Mejía C., Carlos Alberto. La administración centrada en la medición del valor. Documentos Planning. Publicación periódica coleccionable. N° 0511. Consultado en abril de 2007 en www.planing.com.co.

Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.

Narváez Nieto, Joel. (2005). EN: <http://www.pnud-pdp.com>.

Ostertag, Carlos Felipe y RIZO, Juliana Andrea. Introducción al valor agregado. Proyecto de Desarrollo Agro-empresarial Rural. Marzo de 2002. EN: http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/valor_agregado.pdf. Consultado en abril 11 de 2007.

Pacheco Óscar. Jefe de Aseguramiento de Calidad DE BIOFILM. Jueves, 28 de diciembre de 2006. EN: http://www.biofilm.com.co/biofilm_es/content/view/73/31/. Consultado en junio 8 de 2007.

Pérez Uribe, Rafael Ignacio. Problemas percibidos por la gerencia de recursos humanos en los establecimientos bancarios en Santafe de Bogota. Informe Final. Escuela de Administración de Negocios. Centro de investigaciones. Facultad de ciencias administrativas, económicas y financieras. Santafe De Bogota, D. C. Enero de 2000.

Pérez Uribe, Rafael Ignacio. La calidad: Eje de la Empresa Japonesa. U. Externado de Colombia. 1991.

Pérez Uribe, Rafael y Palacios Arevalo, Joaquín. Caracterización de la empresa familiar en Colombia. Universidad Antonio de Nebrija. Capitulo presentado para publicar en 2007. Doctorado en ciencias empresariales. Abril de 2007.

Porter, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA. 1995. P 223.

Responsabilidad Integral Colombia. EN: http://www.responsabilidadintegral.org/nuevo/valor_agregado.php. Consultado en junio 8 de 2007.

Rodriguez Estrada Mauro. Los valores, clave de la excelencia. Mc Graw Hill. 1992. P. 17 y 18.

Rodriguez, Miguel Ángel. Dirección medio ambiental de la empresa. 2000. Barcelona.

Sallenave, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. 1985.

Singer, Peter. Compendio de Ética. Alianza Editorial, Madrid, 1995 (Cap. 31, págs. 483-498). EN: <http://www.educa.rcanaria.es/usr/ibjoa/et/sing31.html>.

Thompson, Arthur, JR. y Strickland A.J. III. Administración estratégica. Undécima edición. McGraw Hill. 2001. p. 87.

Toro Lasso, Jacqueline y Ortiz Riaga, Carolina. Informe final manejo de conflictos en empresarios PYME que han establecido sociedades comerciales. Escuela De Administración De Negocios - Centro De Investigaciones -. Bogotá, Diciembre de 2004. P.18.

Toro Lasso, Jacqueline, Ortiz Riaga, Carolina y Lopez, Luís Guillermo. Marco analítico conceptual y definición de una matriz de asociatividad dentro del enfoque de desarrollo de las PYMES en Colombia. Informe final de investigación. Escuela de administración de negocios - Vicerrectoría de investigaciones. Bogota, marzo de 2005.

Universidad De Minnesota. La “Caux Round Table”. Principios de Negocio. Human Rights library. Principio 6 y 7. EN: <http://www1.umn.edu/humanrts/instree/spanish/scauxrndtbl.htm>

Wada, Katsuyoshi. Manual para la medición de la productividad un enfoque del valor agregado. Japan Productivity Center for Socio - Economic Development, Mincomex Colombia y Centro Nacional de la productividad Colombia. Colombia, Febrero 2001.

Wikipedia – la enciclopedia libre-. Impuesto al valor agregado. EN: <http://es.wikipedia.org/wiki/IVA#Definici.C3.B3n>. Consultado en junio 30 de 2007.

_____. Acreedor. La enciclopedia libre. EN: <http://es.wikipedia.org/wiki/Acreedor>. Consultado en junio 30 de 2007.

apítulo 2

Caso: análisis situacional empresa ABC

Capítulo 2

Caso: análisis situacional empresa ABC

Nelson Antonio Moreno Monsalve¹³

2.1 Resumen ejecutivo

ABC es una empresa familiar dedicada desde hace 17 años a la fabricación de mallas y láminas perforadas, insumos necesarios para el proceso de cernido del material extraído de minas y canteras. El auge del sector de la construcción en Colombia en los últimos años le ha permitido posicionarse como una de las empresas líder en el mercado de las mallas.

Mediante la aplicación del modelo MMGO se realizó el diagnóstico organizacional de ABC identificando sus potencialidades y opciones de mejora. Así mismo mediante el análisis de resultados se ubica la empresa en estadio dos con un promedio de calificación de 38.91%, lo cual la define como una organización en crecimiento, con procesos en construcción y ausencia de instrumentos modernos de gestión, orientada a la producción y a atender el mercado local.

La ruta de cambio propuesta para ABC está enfocada al diseño de la planeación estratégica y de los indicadores para la medición de la gestión.

2.2 El sector de la metalmecánica

ABC hace parte del sector de la metalmecánica por ser una empresa que transforma y fabrica productos de acero.

¹³ Magíster en Gestión de Organizaciones de la Université Du Québec à Chicoutimi (Canadá) UQAC, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Rosario, Especialista en Ingeniería de Procesos y Gestión de Calidad de la Universidad EAN. Ingeniero de Sistemas de la Universidad Antonio Nariño. Consultor empresarial en organizaciones del sector industrial. Experiencia en planeación, evaluación, dirección y control de proyectos. Docente Universitario en las áreas de Gestión Tecnológica, Sistemas de Información Gerencial, Gerencia de Proyectos y Gestión de la Calidad. Actualmente docente de la Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas de la Universidad EAN.

La cadena metalmecánica contempla dos sectores industriales clasificados en el CIIU:

División 28 - Artículos Metálicos Elaborados: Son las empresas dedicadas a la fabricación de productos metálicos obtenidos por la transformación y deformación mecánica de los insumos, estos procesos generalmente se dan en frío, y;

División 29 - Maquinaria no Eléctrica: Este grupo se dedica a la fabricación de máquinas no eléctricas para usos industriales a través de ensamble de piezas.

Las ventas anuales del sector de la Metalmecánica están por el orden de los 3.5 billones de pesos¹⁴, y sus exportaciones por más de US\$ 495 millones¹⁵.

Esta industria se ubica principalmente en la ciudad de Bogotá, contribuye con el 11.11% del PIB industrial de la capital, el 17.8% del número de establecimiento y el 12.35% del empleo generado¹⁶.

La cadena de metalmecánica está conformada por los siguientes eslabones: artículos para oficina, herramientas y artículos para hogar y ferretería, artículos agropecuarios, artículos de aluminio, envases metálicos, muebles metálicos, maquinaria para otras industrias, máquinas primarias, maquinaria para el sector alimentos, para la minería, agropecuaria, para petroquímica, para metalurgia y madera-textil-imprenta, para oficina, para el comercio, y maquinaria para la construcción¹⁷.

En la división 28 el número de establecimientos para el año 2006 ascendía a 76% en la pequeña empresa, 18% en la mediana empresa y 6% en la grande empresa. Sin embargo a pesar que la gran mayoría de empresas son pequeñas, tan solo aportan el 20,64% del valor agregado que produce la división, siendo las medianas empresas las que más aportan con un 42,62%. Las grandes empresas colaboran con el 36,73% del valor agregado.

En cuanto al empleo generado, sigue siendo la mediana empresa la de mayor participación con un 36.12%, mientras que las grandes y pequeñas aportan un 35.75% y 28.13% respectivamente.

¹⁴ DANE – Encuesta anual manufacturera.

¹⁵ www.dane.gov.co.

¹⁶ DANE – Encuesta anual manufacturera – 9 áreas metropolitanas.

¹⁷ DNP – Análisis de las Cadenas Productivas – Cadena Metalmecánica

2.3 Descripción de la empresa

ABC es una empresa familiar dedicada desde hace 17 años a la fabricación de mallas, láminas perforadas, conos, canchales y pisa mallas, insumos necesarios para el proceso de cernido del material extraído de minas y canteras. El auge del sector de la construcción en Colombia en los últimos años le ha permitido posicionarse como una de las empresas líder en el mercado.

Hoy en día la empresa cuenta con un grupo de trabajo de 15 colaboradores entre administrativos (3) y operarios (12). Se maneja una estructura organizacional piramidal y un sistema de delegación vertical. Se observa un alto grado de compromiso de los empleados para con la empresa.

Poco a poco ABC ha ido expandiendo sus servicios a mercados fuera de Bogotá, este crecimiento le ha generado nuevas necesidades tanto en sus procesos de producción, logística de distribución, adquisición de materia prima y disponibilidad de personal. Hoy en día ofrece sus servicios a diferentes ciudades ubicadas en los departamentos de Cundinamarca, Antioquia, Valle del Cauca y Atlántico.

A pesar que ABC cuenta con una misión y visión definidas formalmente, ***estas no han sido divulgadas de forma directa entre su grupo de colaboradores.*** Su principal estrategia está orientada a brindar una excelente atención a sus clientes, tanto en los servicios de preventa como en los de postventa, dando un acompañamiento permanente que garantice suplir en la medida de lo posible el cien por ciento de sus necesidades.

2.4 Recolección de datos

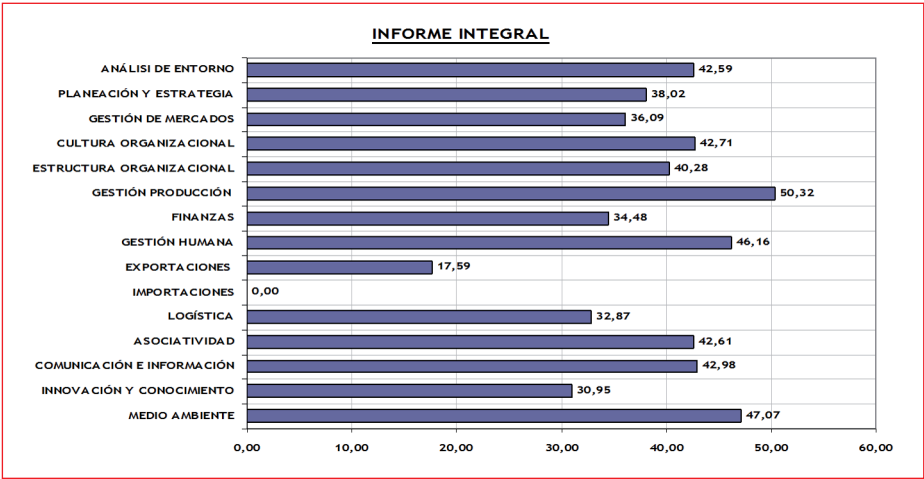
Mediante la aplicación del modelo MMGO y a través del desarrollo de cinco entrevistas con la Gerencia General en donde se tuvo la oportunidad de interactuar con los niveles directivos, administrativos y productivos de ABC, se realizó el proceso de recolección de información, evaluando los quince componentes propuestos por la matriz.

De igual forma, a la par con la aplicación del modelo se hizo una inspección de la empresa, en donde se indago por los procesos administrativos y productivos con el ánimo de tener una visión global del entorno en el cual se desempeña la organización.

2.4.1 Análisis situacional de ABC

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se puede ubicar a ABC en un estadio dos(figura 13), con una calificación promedio de 38,91%.

Figura 13. Informe general empresa ABC



Fuente: De las Matrices del MMGO, elaboración propia

La siguiente tabla 6 ubica los componentes evaluados en los respectivos estadios, según la calificación obtenida:

Tabla 6. Estadios por componente empresa ABC

Estadio 1 De 1 a 25	Estadio 2 De 26 a 50	Estadio 3 De 51 a 75	Estadio 4 76 a 100
Exportaciones	Análisis de Entorno	Gestión de la Producción	
	Planeación y Estrategia		
	Gestión de Mercados		
	Cultura Organizacional		
	Estructura Organizacional		
	Finanzas		
	Comunicación e Información		
	Gestión Humana		
	Innovación y Conocimiento		
	Logística		
	Medio Ambiente		
	Asociatividad		

Fuente: De las Matrices del MMGO, elaboración propia

Se puede concluir que ABC es una empresa operativa y sostenible, con las siguientes características¹⁸:

- Procesos en construcción
- Ausencia de instrumentos modernos de gestión
- Orientación a la producción
- Mercado local ampliado
- Contabilidad formalizada y principios de presupuesto
- Estrategias no documentadas
- Cumplimiento de lo estrictamente legal
- Elementos de diseño de producto o servicio

2.4.2 Potencialidades de ABC

ABC se presenta como una empresa en crecimiento, con importantes fortalezas en los componentes de Producción, Medio Ambiente, Gestión Humana y Cultura Organizacional. A continuación se resaltan algunas potencialidades que describen los resultados obtenidos:

- La Gerencia General y la junta directiva de ABC están altamente interesados en hacer de la empresa una organización más competitiva, permitiéndole así acceder a nuevos y mejores mercados.
- Los productos actuales presentan un excelente nivel de desarrollo y de calidad la cual constituye una fortaleza y una ventaja frente a su competencia.
- La empresa ha ido ganando poco a poco un importante reconocimiento en el sector de la construcción por sus políticas de cumplimiento y su servicio preventiva y postventa.
- La empresa ha atesorado un importante conocimiento y experiencia con respecto a su proceso productivo, lo que garantiza una excelente calidad del producto final.
- La empresa ha querido incentivar el espíritu de innovación y exploración de nuevos y mejores diseños para sus productos.
- Se han realizado importantes relaciones comerciales con los proveedores de materia prima, quienes apoyan a la Gerencia General con información acerca del comportamiento del mercado.

¹⁸ Características empresas ubicadas en estadio dos. Pérez, et, al. (2009). MMGO. Agosto. Vicerrectoría de Investigación Universidad EAN.

- La empresa valora y reconoce el trabajo realizado por su grupo de colaboradores, y en esta medida ha tratado de generar políticas para incentivar su desarrollo personal y profesional.
- La empresa conoce de forma clara como está conformada su cadena productiva y cuáles son las variables que afectan su mercado.
- A pesar de no haber realizado un estudio formal de mercado, la empresa conoce claramente su competencia directa.
- La empresa ha generado políticas de atención al cliente que le han permitido obtener reconocimiento en un mercado creciente donde la oferta ha ido aumentando.
- La empresa conoce de forma detallada sus costos de producción, lo que en algunas ocasiones le ha servido como factor diferenciador con sus clientes al tener una adecuada fijación de precios.
- La empresa cuenta con un presupuesto anual al cual le hace un seguimiento minucioso. Este presupuesto le permite fijar metas mensuales de venta. La estrategia informal de la empresa está enfocada hacia las ventas.
- La experiencia en el área y el amplio conocimiento de los procesos productivos de los miembros de la junta directiva, les permite tomar decisiones acertadas a pesar que sean de forma intuitiva.
- La dirección de ABC ha querido darle una imagen diferente a la empresa, en donde sus clientes la perciban como un sinónimo de calidad, servicio y cumplimiento.
- Existen una serie de valores corporativos, que aunque no están descritos de manera formal, se evidencian entre los colaboradores de la empresa.

2.4.3 Problemáticas de ABC

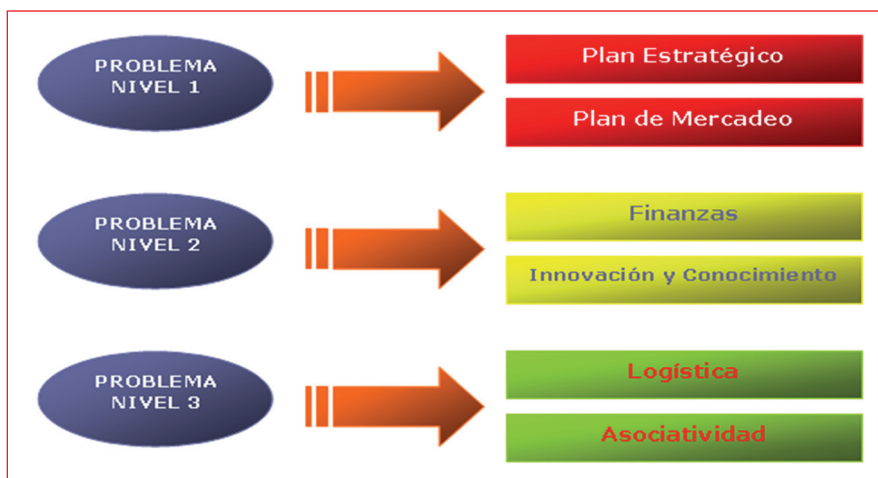
- Inexistencia de un modelo de planeación estratégica que le permita proyectarse a futuro soportada en objetivos y metas claras. Está problemática ha llevado a la Gerencia General a enfocar su accionar en resolver los problemas del día a día.
- No existe una diferenciación de sus clientes, esto impide generar acciones de fidelización y de retención.
- No se ha realizado un estudio formal del mercado que le permita hacer una segmentación clara, encaminando sus esfuerzos a penetrar nuevos mercados.

- La empresa no cuenta con un sistema de indicadores que le permita evaluar la gestión realizada a corto, mediano y largo plazo.
- La empresa no realiza un monitoreo continuo de las variables económicas que pueden afectar el sector de la construcción, esto puede convertirse en un riesgo potencial si ABC no está preparada para asumir una caída inesperada.
- La empresa no tiene documentado su proceso productivo, esto se puede convertir a futuro en un problema, si la persona que posee el conocimiento por alguna causa abandona la organización.
- A pesar que el sector de la construcción es del que depende el normal funcionamiento de la empresa, no se monitorea su comportamiento.
- Las variaciones repentinas en los precios de la materia prima hacen que el costo del producto final aumente y se genere una competencia desleal entre las empresas del sector.
- No se revisan las variables económicas que pueden llegar a afectar el mercado: inflación, tasa de cambio, etc.
- La empresa no revisa las políticas gubernamentales que regulan el sector y que pueden constituir una oportunidad o amenaza para la organización.
- A pesar de tener una misión y visión definidas, estas no han sido divulgadas de manera exhaustiva al interior de la organización.
- A pesar de tener datos históricos en las áreas de ventas y producción, esta información no se analiza, y podría llegar a servir de apoyo para la toma de decisiones.

2.5 Conclusiones análisis situacional

- ABC se proyecta como una empresa en crecimiento, que ha querido diferenciarse de su competencia, generando confianza en sus clientes.
- La creación de un plan estratégico que apoye el desempeño de la organización, le permitirá a ABC, proyectar sus componentes a estadios superiores, logrando así fortalecer sus ventajas competitivas y descubrir nuevas oportunidades para posicionarse en el mercado.
- De acuerdo con los resultados obtenidos, se pueden definir tres niveles de clasificación para las diferentes problemáticas encontradas en los componentes analizados. La figura 14 que se presenta a continuación, describe el plan de mejoramiento para ABC y las prioridades de atención.

Figura 14. Ruta de cambio



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presentan las acciones a seguir a corto plazo para la ejecución del plan de mejoramiento definido ABC:

- De acuerdo a lo manifestado por la Gerencia General de ABC, se quiere dar prioridad dentro de la ruta de mejoramiento al diseño del Plan Estratégico y al Plan de Mercadeo, porque la empresa requiere atender primero el mercado local para crecer y posicionarse.
- La definición e implantación del Plan Estratégico en la empresa, es el primer paso para potenciar los demás componentes organizacionales, fijando objetivos a corto y mediano plazo y definiendo indicadores que permitan medir la gestión realizada.
- A pesar que el componente de exportaciones obtuvo la calificación más baja, la Gerencia general no lo considera como un componente prioritario dentro de la ruta de mejora. Primero se pretende fortalecer la organización a nivel interno y enfocarla a atender el mercado nacional.
- Mediante el diseño y desarrollo de un plan estratégico, se podrán fijar metas reales de crecimiento en las ventas, así como segmentar correctamente el mercado, estas acciones permitirán enfocar esfuerzos en la captación de nuevos clientes, mejorando así la rentabilidad de la empresa.
- Continuar con el fortalecimiento del área de producción, motivando el factor de innovación al interior de la empresa, impulsará la mejora continua en los procesos productivos y en el diseño de nuevos productos, logrando aumentar la participación en el mercado.

- Se deben generar políticas de capacitación para el personal encaminadas a mejorar sus competencias laborales.
- Continuar implementando las mejores prácticas de gestión al interior de la organización, permitirá constituir una empresa sólida y competitiva, con proyección hacia el futuro y con factores de diferenciación.
- Aprovechar de manera eficiente el sistema de información diseñado para apoyar la estrategia de mercadeo relacional de la empresa ayudara a diseñar estrategias individuales y colectivas enfocadas a la satisfacción de los clientes.

2.6 Direccionamiento estratégico ABC

La principal recomendación para ABC es la definición e implementación del Plan Estratégico. Estas actividades fueron realizadas en conjunto con la Gerencia General y la Gerencia de Producción de la compañía como respuesta a las necesidades planteadas en la etapa de análisis situacional. A continuación se presenta el Plan Estratégico sugerido:

2.6.1 Revisión de la misión y visión

El primer paso que se dio fue la revisión en conjunto con la Gerencia General de la misión y visión, siempre en procura de que estas definiciones reunirán y presentaran la filosofía y la cultura de ABC. A continuación se presenta la nueva misión y visión sugeridas para la empresa:

MISIÓN

Somos una empresa especializada en el diseño, fabricación y comercialización de mallas y láminas perforadas, con un alto grado de compromiso para con nuestros clientes, entregando productos de excelente calidad de forma oportuna, fomentando el desarrollo humano de todos nuestros colaboradores.

VISIÓN

Ser la empresa líder en el diseño, fabricación y comercialización de mallas y láminas perforadas, ofreciendo productos y servicios de alta calidad a los sectores de la construcción, la minería y los agregados.

2.6.2 Definición de los valores corporativos

Los valores que se presentan a continuación definen en un estado ideal la forma de pensar y actuar de los colaboradores de ABC. Junto con la Gerencia General, se hizo una jornada de sensibilización dirigida a los empleados de planta, con el objetivo de divulgar las nuevas políticas, motivándolos para aumentar su compromiso para con la empresa.

VALORES CORPORATIVOS

Nuestros colaboradores se distinguen por su alto grado de compromiso para con la empresa, por su vocación de servicio, responsabilidad, iniciativa, calidad en sus resultados, trabajo en equipo y por su proyección y crecimiento personal.

2.6.3 Propuesta de Valor

Como propuesta de valor que diferencia a ABC de su competencia se sugiere:

PROPUESTA DE VALOR

Calidad de nuestros productos, **excelencia** en el **servicio** y cumplimiento en la entrega de los pedidos.

2.6.4 Análisis interno de ABC

En esta etapa del proyecto se procedió a identificar los recursos tangibles, intangibles y las capacidades organizativas con que cuenta la empresa y que representan una ventaja competitiva (tablas 7, 8 y 9).

Tabla 7. Recursos tangibles empresa ABC

RECURSOS TANGIBLES	
Financieros	Capital de trabajo disponible. Capacidad de aumentar los ingresos de la empresa. Capacidad de asumir obligaciones bancarias.
Tecnológicos	Amplio conocimiento, experiencia y experticia en la fabricación de los productos.
Físicos	Planta de producción y bodega propia. Vehículos a disposición de la empresa. Maquinaria para suplir los requerimientos del proceso productivo. Equipos de cómputo y oficina.
Organizacionales	Procesos de análisis de costos de producción excelente. Procesos productivos formales y estandarizados. Procesos logísticos estandarizados para la entrega del producto terminado.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Recursos intangibles empresa ABC

RECURSOS INTANGIBLES	
Humanos	Experiencia y capacidad del grupo operativo. Compromiso en la entrega de los pedidos. Habilidades directivas.
Innovación y Creatividad	Capacidad de reproducir diferentes productos existentes en mercados extranjeros a menor precio y con las mismas características técnicas que mejoran los productos nacionales.
Posicionamiento en el mercado	Reconocimiento de marca. Reputación de calidad y cumplimiento entre los clientes. Imagen y respaldo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Capacidades organizativas empresa ABC

CAPACIDADES ORGANIZATIVAS
Control minucioso sobre los procesos productivos que garantizan la calidad del producto final. Excelente relación con los proveedores de materia prima, quienes son considerados aliados estratégicos para la revisión del comportamiento del mercado. Sistema formal de costeo que le permite a la empresa en algunos momentos competir con precio. Ubicación estratégica de la planta de producción que garantiza la disminución de los costos indirectos en especial por servicios públicos. Estructura organizacional flexible que permite distribuir los colaboradores de planta de acuerdo a las necesidades del mercado. Conocimiento minucioso del proceso productivo por parte de los trabajadores de planta, lo cual les permite desempeñar diferentes tareas. Excelente servicio prevente y postventa.

Fuente: Elaboración propia

2.6.5 Definición de la cadena de valor

Después de analizar la estructura organizacional de la empresa, se identificaron los procesos de gobierno, misionales y de apoyo que la componen, y se diseñó la cadena de valor que los agrupa (figura 16).

Figura 15. Cadena de valor empresa ABC



Fuente: Elaboración propia

2.6.6 Ventajas competitivas

- El análisis de la cadena de valor nos permitió determinar que la empresa a través de los diferentes procesos que realiza genera ventajas competitivas que mejoran su posición en el mercado. Estas ventajas las definimos así:
- El *know-how* atesorado durante 17 años por ABC constituye la competencia nuclear de más alto nivel dentro de la empresa, esta les ha permitido posicionarse en el mercado mediante la calidad de sus productos y sus políticas de mejora continua.
- El talento humano juega un papel de gran importancia para la empresa, la Gerencia General reconoce en sus colaboradores una ventaja competitiva. Se valora el conocimiento, la experiencia y la experticia en el proceso productivo.
- La Gerencia General ha querido adoptar como principal estrategia organizacional la del servicio al cliente. Enfocar la empresa hacia las necesidades del cliente mediante el servicio preventa y postventa hace la diferencia frente a la competencia.

2.6.7 Factores claves de éxito

ABC ha definido los siguientes enunciados como factores determinantes para el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y el desarrollo de sus estrategias:

- El aumento del portafolio de clientes.
- El comportamiento económico del sector de la construcción y de la minería.
- El comportamiento de las tasas de interés en Colombia.
- El costo de la materia prima: Acero.
- La excelente relación con los proveedores.
- La percepción del cliente sobre la calidad de los productos.
- El posicionamiento de la marca ABC.
- El desarrollo de una cultura de servicio al cliente al interior de la empresa.
- El fortalecimiento de la confianza y el compromiso de los colaboradores.
- La capacitación del talento humano.

2.6.8 Objetivos estratégicos

Se han definido los objetivos estratégicos en torno a cuatro grandes perspectivas de acuerdo al enfoque del BSC: perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

2.6.8.1 Perspectiva financiera

ABC pretende aumentar su rentabilidad y mejorar su situación actual, enfocando sus esfuerzos en alcanzar dos objetivos específicos:

- **Crecimiento en los ingresos:** Aumentar el portafolio de clientes, con un segmento de mercado compuesto por empresas grandes y medianas. De igual forma se estrechará la relación con los clientes actuales, con una propuesta de valor enfocada al servicio, la calidad y el cumplimiento.
- **Desarrollo de nuevos productos:** Estudiar las necesidades de los clientes de tal manera que esto permita elaborar nuevos productos o mejorar los productos actuales. De igual forma se exploraran diseños existentes en mercados extranjeros que sean factibles de fabricar con los recursos actuales de la empresa a mejores costos.

2.6.8.2 Perspectiva de los clientes

ABC ha querido implementar una estrategia de diferenciación mediante la aplicación de su propuesta de valor soportada en tres pilares fundamentales: Calidad, Servicio y Cumplimiento. Para tal efecto define los siguientes objetivos estratégicos:

- **Percepción de la imagen y prestigio de la organización:** Generar una estrategia de difusión que permita el posicionamiento y la recordación de la marca ABC en el mercado, destacando su trayectoria empresarial, su experiencia y la calidad de sus productos y servicios.
- **Retención y fidelidad de los clientes:** Poner en práctica nuestra propuesta de valor mediante una estrategia que permita garantizar la retención y fidelidad de nuestros clientes.
- **Satisfacción de los clientes:** Aumentar la satisfacción del cliente ofreciendo productos de alta calidad a precios competitivos y servicios de acompañamiento preventa y postventa.
- **Oportunidad del servicio:** Anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, determinando sus hábitos de consumo, con el objetivo de ofrecerles nuestros productos y servicios de forma oportuna.
- **Entrega oportuna de los productos:** Diseñar una estrategia que garantice la entrega oportuna de los pedidos a nuestros clientes.

2.6.8.3 Perspectiva de los procesos internos

ABC ha propuesto objetivos encaminados a la mejora continua, en cinco áreas que componen sus procesos internos y que apoyan el desempeño organizacional:

- **Funciones administrativas:** Alinear las funciones administrativas con las nuevas estrategias organizacionales.
- **Gestión de operaciones:** Mejorar día a día las actividades que componen los procesos productivos.
- **Procesos de administración de clientes:** Mejorar los procesos de selección, adquisición, retención y aumento de clientes.
- **Relación con los proveedores:** Diseñar un plan de acercamiento directo con los proveedores de materia prima, enfocado a estrechar las relaciones empresariales y a ubicarlos como aliados estratégicos de la organización.

- **Procesos de innovación:** Generar proyectos que promuevan el diseño de nuevos productos o la mejora continua de los productos existente.

2.6.8.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

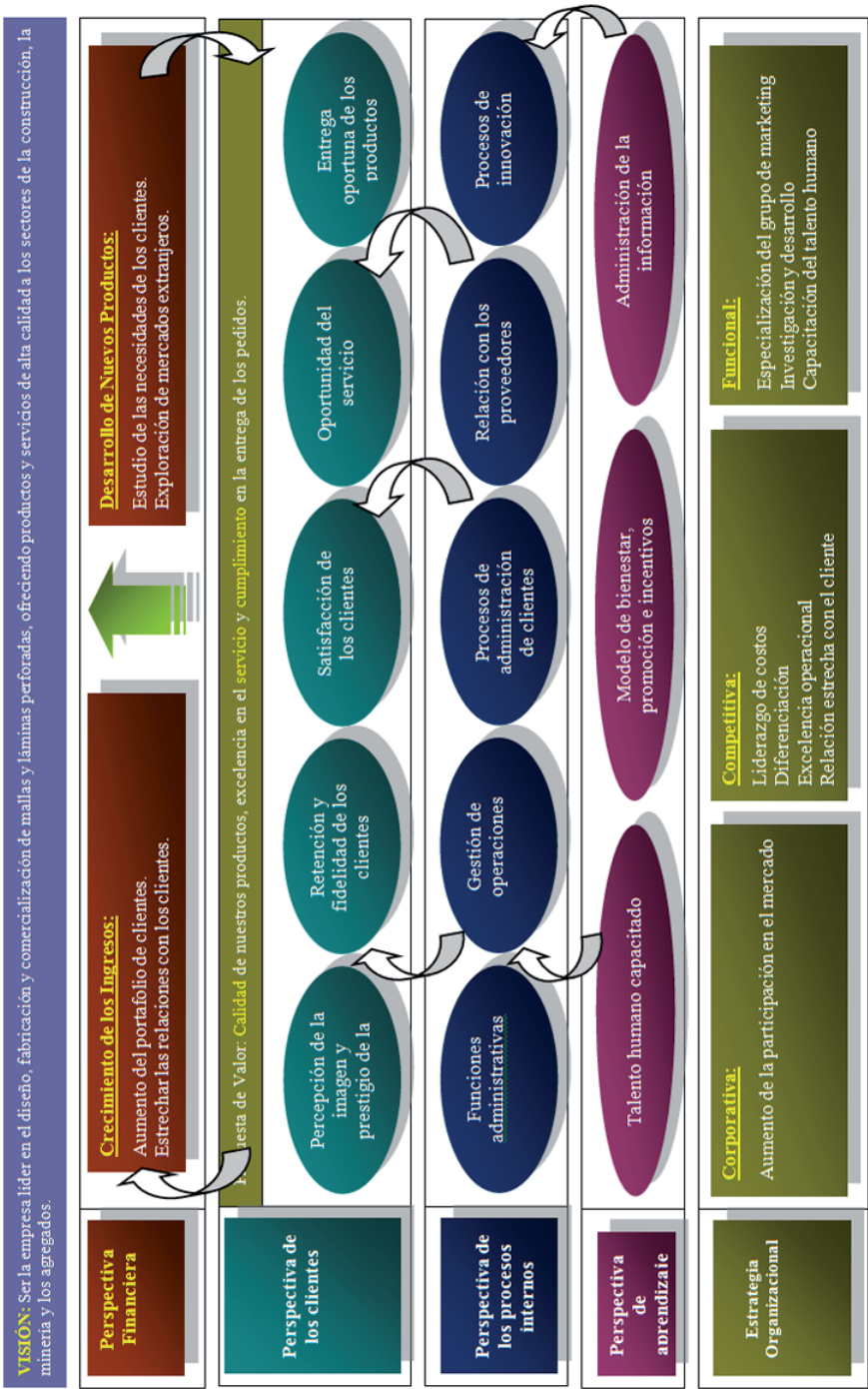
La Gerencia General de ABC reconoce en su talento humano una de sus más importantes ventajas competitivas, esto lo refleja en su misión y en sus valores corporativos. Se han definido los siguientes objetivos estratégicos en torno a esta perspectiva:

- **Talento humano capacitado:** Generar planes de capacitación para todos los colaboradores de la empresa que permitan mejorar sus competencias técnicas y administrativas y su desempeño y productividad organizacional.
- **Modelo de bienestar, promoción e incentivos:** Diseñar un plan de bienestar, promoción e incentivos dirigido a los colaboradores de planta, que motive y aumente su compromiso para con la organización.
- **Administración de la información:** Generar estrategias que permitan el correcto manejo y administración de la información, así como la obtención de indicadores significativos que apoyen las decisiones de la Gerencia General.

2.6.9 Mapa estratégico

Después de haber definido los objetivos estratégicos para ABC, se procede a agruparlos y presentarlos de forma gráfica en el Mapa Estratégico Organizacional en donde se evidencia la relación existente entre las cuatro perspectivas y se resume la estrategia corporativa (figura 16):

Figura 16. Mapa estratégico empresa ABC



Fuente: Elaboración propia

2.7 Preguntas para análisis del caso

¿Cuál era el problema al que se estaba viendo enfrentado ABC?

¿Cuáles eran las ventajas competitivas de ABC?

Haga un análisis respecto a los resultados obtenidos de la aplicación del modelo MMGO.

¿Es correcto en enfoque dado al plan estratégico?

Desde su punto de vista, ¿Qué es un plan estratégico?

Capítulo 2

Fuentes Bibliográficas

Consejo nacional de política económica y social. República de Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Documento CONPES 3484.

David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México, Pearson. Prentice Hall.

Martinez Pedros, Daniel. La Elaboración del Plan Estratégico y su Implementación a través del CMI. Pearson. Prentice Hall.

Nieto Potes, Mauricio. Globalización y tratados de libre comercio. Cuadernos de Investigación. EAN.

Norton y Kaplan. Cuadro de Mando Integral. Bogotá: Ediciones Gestión.

Palacios, José Joaquín. Análisis de las Cadenas Productivas, Mercados y Oportunidades de Negocio. Análisis de la Cadena Metalmeccánica. Universidad EAN.

Pérez Uribe, Rafael, et. Al. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones. Universidad EAN. Agosto de 2009. Universidad EAN.

Prosper, Bernard. Estrategias de Organización. Módulo de Estudio. Universidad de Québec. Canadá.

www.asogravas.org

www.banrep.gov.co

www.camacol.org.co

www.ccb.org.co

www.ccb.org.co

www.dane.org.co

www.dnp.gov.co

www.fedesarrollo.org.co

www.imcportal.com



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
B U C A R A M A N G A

Capítulo 3

**El sector de artes gráficas en Bucaramanga
y su área metropolitana - un análisis de
competitividad y productividad**

Capítulo 3

El sector de artes gráficas en Bucaramanga y su área metropolitana - un análisis de competitividad y productividad

Orlando González Boniña¹⁹
José María González Afanador²⁰

3.1 Introducción

El estudio realizado corresponde a un análisis de la competitividad micro de la industria de artes gráficas en el AMB, al utilizar el Modelo para la Modernización de la Gestión de las Organizaciones (MMGO) de la Universidad EAN, se diagnostica el nivel de avance de la gestión de las empresas a través de descriptores jerárquicos y se establece el plan de mejoramiento requerido. El diagnóstico que provee el modelo, permite identificar factores de competitividad positivos y sus debilidades, ya que cada factor en el modelo es catalogado en un nivel de desarrollo determinado.

Para mejorar la comprensión de los resultados se han generado dos tipos de gráficas; un diagrama de caja y bigotes para comparar las variables o factores dentro de cada componente y un histograma de frecuencias con sus respectivas ojivas, para cada una de las variables o factores.

Para efectos del análisis los componentes se organizaron con el criterio de áreas funcionales quedando estructurados así:

- Entorno económico: Se incluye el componente entorno económico
- Dirección: En esta área funcional se incluyen los componentes; Planeación y Estrategia, Asociatividad y Comunicación e Información.

¹⁹ Economista USTA. Especialista en finanzas Universidad Autónoma de Bucaramanga. Magister en ciencias económicas USTA Bogotá.

²⁰ Economista. Mg en administración de empresas USTA Bucaramanga. Mg en ciencias económicas USTA Bogotá. Especialista en didáctica de ciencias económicas. Ex decano programa de economía USTA Bucaramanga. Líder del grupo de investigación de la maestría en administración de empresas y docente investigador en la USTA de Bucaramanga.

- Producción: se agrupó el componente producción, Innovación y conocimiento y Medio Ambiente
- Administración: Esta área contiene los componentes Cultura organizacional, Estructura organizacional y Gestión Humana.
- Finanzas: Solo se incluye el componente Finanzas
- Mercados: Aquí se contempla el componente gestión de mercados y logística.

El resultado del análisis se expone sobre una escala de 1% a 100% logrado al evaluar los estadios de la metodología MMGO, se obtienen las siguientes deducciones.

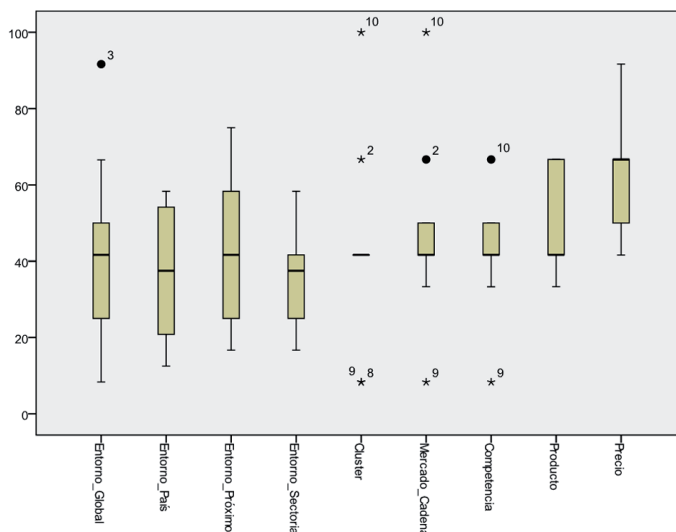
3.2 Área funcional: entorno económico

Como entorno económico se considera el agregado de circunstancias externas que inquietan una organización. Su importancia radica en que ningún empresario puede ignorarlo, puesto que éste representa amenazas y oportunidades para la empresa y por ende los directivos deben interpretar su incidencia y disponer de dispositivos para maniobrar y volverlo oportunidad.

El MMGO (figura 18) plantea que para evaluar este componente se analiza su nivel de conocimiento y si se tiene en cuenta para la toma de decisiones. Se examinan los aspectos del entorno GLOBAL, NACIONAL Y REGIONAL que representen oportunidades o amenazas para el sector; así como la organización de los grupos de interés que hacen parte de su cadena productiva.

Al observar la figura 18, se concluye que los factores se mueven en rangos disímiles, es decir, presenta notorias diferencias en su calificación. Existe similitud entre el factor entorno global, país, próximo y sectorial, pero difieren con los factores Clúster, mercado de la cadena y competencia, el cual entre ellos si presentan similitud, sobre todo en la dispersión. Situación diferente se muestra con los factores que indican conocimiento del producto y precio, los cuales si bien se encuentran entre los estadios dos y tres, se observa mejor nivel en el conocimiento del precio. Lo anterior indica que como gremio se debe tener el siguiente propósito:

Figura 17. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Entorno Económico



Fuente: El autor

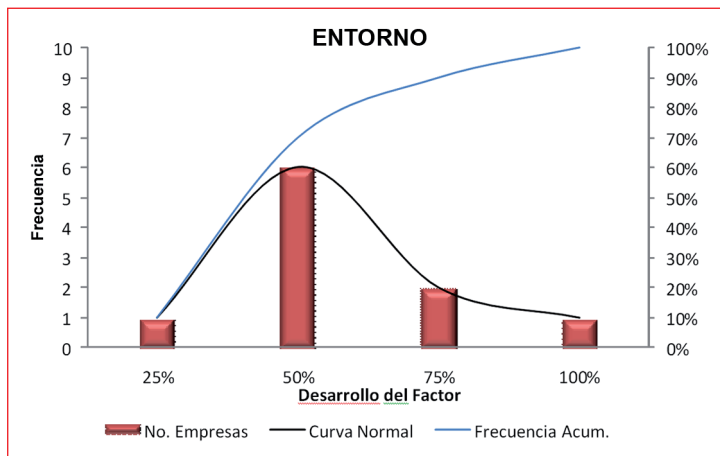
Formar a sus empresarios en esta temática, dado que a medida que él detecta las consecuencias de las fluctuaciones de la economía, examina en qué nivel relaciona sus políticas y estrategias con la situación externa, descubrirá en qué forma afecta el ejercicio de sus actividades. Así, habrá mayores elementos para analizar la industria y mejor criterio para participar en las mesas donde se fijan las políticas del sector.

Tabla 10. Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente ENTORNO ECONÓMICO

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
		1		3	3	1		1		1	

Fuente: El autor

Figura 18. Nivel de evolución según el MMGO para el componente ENTORNO ECONÓMICO



Fuente: El autor

La conclusión general de este componente de tipo macroeconómico, es que su ubicación se encuentra básicamente en el estadios dos, con algunas empresas con un poco más de avance, se destaca el interés que muestran algunos empresarios en debatir las tendencias mundiales y el comportamiento de las variables macroeconómicas.

Es importante considerar que las empresas deben:

- Fortalecer su participación en actividades sectoriales y gremiales, con el propósito de encontrar conexiones que le permitan monitorear su entorno. Esto les permitirá ampliar su visión exportadora hacia una perspectiva globalizada con características empresariales de clase mundial.
- Proyectar a nivel gremial el establecimiento de un sistema de consulta formal y permanente para examinar condiciones económicas en el entorno; este trabajo se puede ejecutar a través de convenios con los centros de investigación empresarial de las universidades o con firmas de consultoría.
- Organizar ferias a nivel nacional y masificar la asistencia a las internacionales, con el objeto de indagar las percepciones del cliente, así como de sus intereses; permitiéndole a los empresarios configurar exigencias y perspectivas del mercado.

3.3 Área funcional: dirección

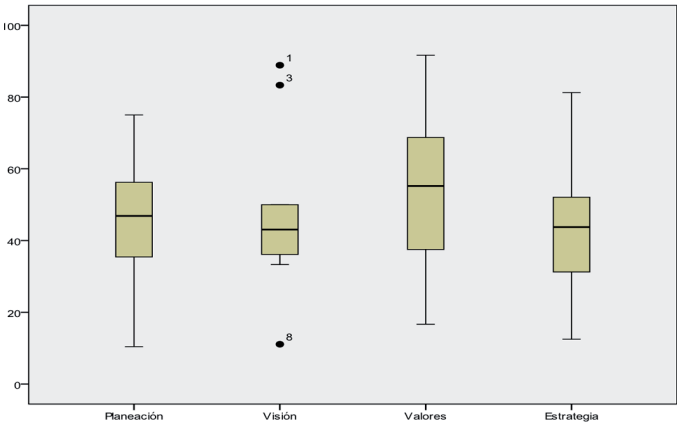
3.3.1 Componente: direccionamiento estratégico

En este componente se analiza los principios de planeación, la claridad que se tiene sobre la misión y visión de la empresa, los valores corporativos y las estrategias que se diseñan para el crecimiento de la organización; los puntos a destacar son: Principios de planeación, sistema de finalidades (Misión, Visión, y Objetivos), Valores Corporativos y estrategias.

Al observar en la figura 19, las características del diagrama de caja y Bigote que asumen las variables del componente Direccionamiento Estratégico, se puede concluir que se mueven en rangos similares. Se destaca la mayor concentración de la evolución en Principios de Planeación y Estrategias, con una tendencia al centro, es decir el estadio dos. Mientras que en el tema de la Visión y los Valores, existe mayor dispersión al alejarse del estadio dos (50%) y migrar hacia el cuatro.

Adicionalmente se observa un comportamiento uniforme entre la estructura de visión y valores, los principios de planeación y las estrategias desarrolladas.

Figura 19. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Direccionamiento Estratégico.



Fuente: El autor

Los resultados muestran con claridad que la función gerencial medianamente se ha desarrollado en la aplicación de un pensamiento planificador, pero que el límite temporal es evidente cuando la visión no tiene una evolución similar; es decir, se corrobora una planificación centrada en el corto plazo, sin un hilo que tense la creatividad de sus integrantes y que construya un futuro diferente.

Los valores aparecen como un componente posicionado en la función gerencial, explicado por la misma naturaleza humana que impregna en el trato con la sociedad sus principios e intereses basados en un estilo administrativo regido por lo general por su personalidad.

La estrategia enseña un comportamiento que visualmente en la gráfica se puede definir como similar; hecho que se esperaba, toda vez que un plan y una estrategia van de la mano, y en la medida que la estrategia tenga un enfoque cortoplacista y limitado, así mismo lo es su plan.

Los efectos de estas características se evidencian en empresas seguidoras de las tecnologías rezagadas en el mercado de las artes gráficas mundial. Se estima, que las tecnologías de impresión Offset utilizadas obedecen a tecnologías de hace 40 y 50 años, y las de impresión digital de 10 a 15 años, demuestra ser una industria seguidora. La estrategia, como se señala en el estudio de otros componentes más adelante, está basada en los nichos de mercado soportados por la amistad entre los propietarios de la empresa impresora y sus clientes. Otras formas de generación de ventas no pueden considerarse estratégicas como la reducción del precio con base en el sacrificio de la rentabilidad.

En términos generales, la dirección de las empresas es empujada por el espíritu de crecimiento que encuentran algunas personas que saliendo de sus empleos como operarios de litografías, ven la oportunidad de aumentar sus ingresos bajo la modalidad de emprendedores, pero este mismo objetivo es el que limita las posibilidades de visión y estrategia para el sector.

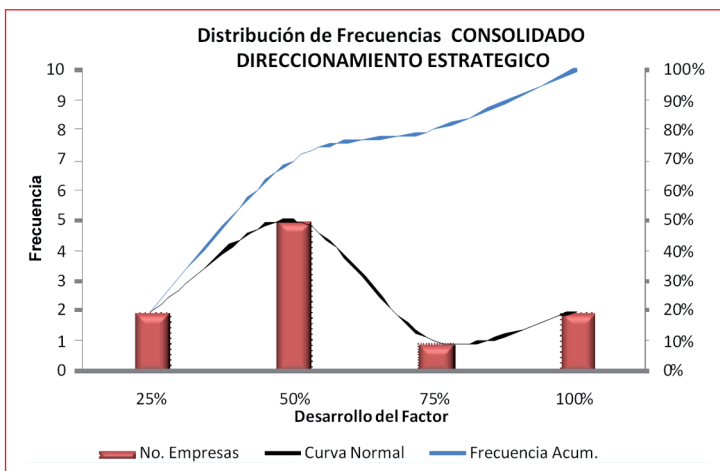
En este componente, el 70% de la muestra se ubica entre el nivel alto del estadio uno y en el medio y alto del dos (tabla 11 y figura 21).

Tabla 11. Direccionamiento estratégico

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
		2		2	3		1		2		

Fuente: El autor

Figura 20. Distribución de frecuencias direccionamiento estratégico



Fuente: El autor

Es esencial la formulación de un plan estratégico que defina la misión, los objetivos y las estrategias, de tal forma que permita a los miembros de cada una de las organizaciones ordenar sus decisiones de acuerdo con su perfil estratégico.

Como resultado, se encontró que las empresas cuentan con el propósito de perfeccionar su sistema de planeación. Esta potencialidad debe encauzarse para desarrollar estadios superiores, se pretende disminuir la dependencia de las personas para dar mayor trascendencia a la organización, y se parte del esfuerzo de sus directivos dado que muestra la voluntad para hacerlo.

Para su evolución, se propone realizar las siguientes actividades:

- Concientizar a la dirección de la importancia de ampliar el alcance de la planeación semanal operativa de corto plazo a una formal con alcance anual que contenga determinantes tácticos y estratégicos.
- Capacitar en temas de herramientas de planeación como: planeación estratégica, de inventarios, y de producción.
- Implementar un sistema de información con datos requeridos para indicadores que permitan tener un cuadro de control del desempeño y evolución de la empresa.
- Aprovechar los centros de estudio e investigación de las universidades para contar con expertos en la revisión de los planes establecidos.
- Construir la visión, misión y objetivos de manera democrática y participativa.

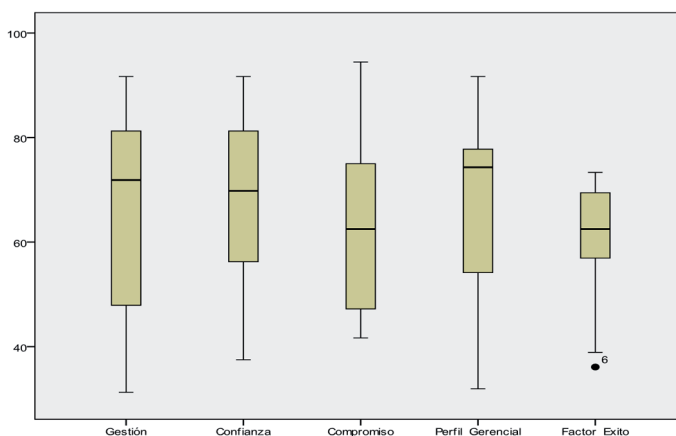
- Fortalecer la capacitación en el área administrativa, y promover mejoras en la actitud de las personas para deponer las barreras existentes, en las áreas funcionales y los departamentos para trabajar en equipo.

3.3.2 Componente: asociatividad

Luis Héctor Perego en su libro “Competitividad y Clúster productivos”, plantea la asociatividad como “Mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación o desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por cada uno de los participantes”.

En el MMGO, este componente tiene como objetivo estimar el potencial asociativo (figura 21 y tabla 12) de las PYMES en sus diversas modalidades, evalúa aspectos como la capacidad y perfil del empresario, y su concepto de competencia y cooperación.

Figura 21. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Asociatividad.



Fuente: los autores

Es el componente que presenta mejor ubicación en el sector, básicamente todos sus factores se ubicaron en el estadio tres. Este resultado es el reflejo de comportamientos de cooperación basados en relaciones informales

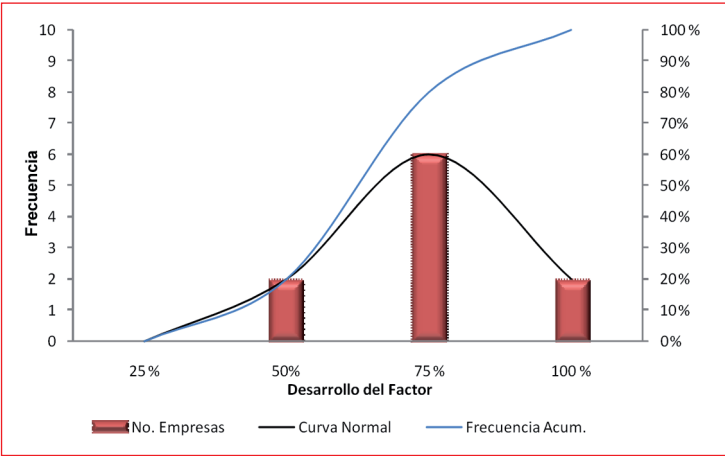
entre unas empresas y otras; no debe confundirse con una relación de asociatividad generalizada, sino de relaciones entre pequeños grupos de empresarios. Un ejemplo de esta exposición es la Cooperativa de Impresores del Oriente (Coimpresores), la cual solo tiene 22 asociados, mientras que se estiman 325 empresas legalmente constituidas dedicadas a la impresión de comunicación gráfica.

Tabla 12. Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente Direccionamiento Estratégico

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
			1	1		2	2	2	2		

Fuente: Los autores

Figura 22. Distribución de Frecuencias CONSOLIDADO ASOCIATIVIDAD



Fuente: Los autores

En el histograma de frecuencias (figura 22) se corrobora el nivel de evolución de la industria hacia el estadio tres según el MMGO. El mejor camino de mejoramiento que se puede tomar en estos momentos es la continua relación con los funcionarios de la Comisión Regional de Competitividad de Santander (CRCS) vinculados a la mesa sectorial de las artes gráficas, donde se lleva un proceso de conformación del Núcleo Empresarial (NE) para el sector. Uno de los retos para dicha mesa de trabajo lo constituye el mejoramiento de las variables que anteriormente se mencionan en la evaluación del MMGO, la confianza se ve afectada por la dinámica competitiva alrededor de los contratos estatales y de grandes empresas, donde la pugna se centra en la reducción de precios y el logro

de contratos en base a las relaciones públicas. Esta confrontación lleva a mantener celos en términos de asociatividad, dado que cada empresa puede ver afectados sus intereses por la información que comparte en el momento de asociarse. Especialmente se da esto, en empresas que no se encuentran actualmente vinculadas a Coimpresores, ya que son éstas (las asociadas a Coimpresores) quienes están liderando las mesas de trabajo.

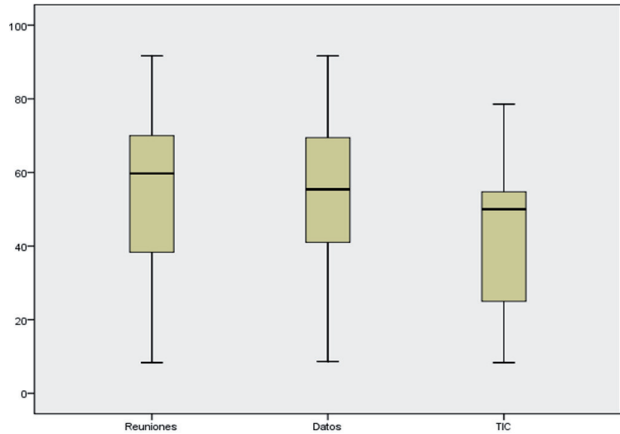
Estas dificultades de confianza se pueden superar en la medida que se mejore en la variable Comportamiento del Mercado, incorporada dentro de los Factores de Éxito, según el MMGO. La forma como la confianza se mejora al cambiar el comportamiento del mercado, se basa en la idea de una transición de enfoque del mercado interno hacia el externo, ya que la internacionalización, e incluso la nacionalización, requiere de esfuerzos mancomunados, donde la capacidad individual de las empresas existentes no es suficiente, aquí se genera la necesidad de cooperación, y obliga a olvidar la desconfianza.

3.3.3 Componente: comunicación e información

En una publicación de la revista Contaduría y administración, titulada “Comunicación e información como generadores de competitividad”, los autores Guillermo Domínguez Chávez y Jorge Vera Martínez, plantean que Una fuente de fuerza competitiva está en dotar a los niveles inferiores dentro de la estructura organizacional de la información necesaria para tomar decisiones en el momento que se requiere. Esto se conseguirá si los mensajes fluyen adecuadamente y si la arquitectura está acorde para lograr una comunicación integrada con sus objetivos.

Afirman además, que es imprescindible desarrollar canales para una buena comunicación, pues repercutiría en la imagen que el entorno tiene de la empresa y que por lo tanto su desafío es comprender que la inversión en un intangible como la comunicación devuelve beneficios que ayudan a construir las percepciones que los distintos públicos tanto internos como externos tienen de ella. En este contexto, el MMGO evalúa la organización de reuniones, el registro de la información y el manejo de las TIC.

Figura 23. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Comunicación e Información.



Fuente: Los autores

Al observar la clasificación de los factores que hacen parte de este componente, los cuales se encuentran en el inicio de la etapa tres, muestran el interés por parte de los empresarios del sector en mejorar el manejo de información, tanto interna como externa. El uso de reuniones se facilita por la misma familiaridad que existe entre los integrantes de la empresa; los encuentros informales para socializar permiten que los temas de la organización tengan lugar aún cuando las tareas socaban el tiempo u horario laboral. Así mismo, las reuniones que se dan con carácter formal, es decir con citación y programación previa, están basadas en mecanismos de formalidad como el aseguramiento de la plena participación, el respeto a la palabra y el registro de compromisos.

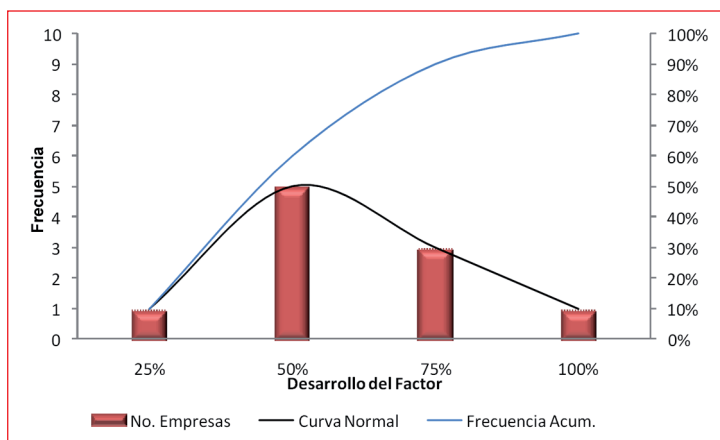
Para el manejo de información y datos (figura 24 y tabla 13), las empresas han ingresado en la ola informática, se utilizan las herramientas ofimáticas y algunas administrativas para los procesos de contabilidad. Una falencia es la utilización del internet como mecanismos de comunicación, explicado por la misma ausencia de mercados no locales, ya que el mercado local es atendido con mayor facilidad con mecanismos no tecnológicos y más personales.

Tabla 13. Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente Comunicación e Información

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
1			1	1	3	1	2		1		

Fuente: Los autores

Figura 24. Distribución de Frecuencias COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN



Fuente: Los autores

El histograma de frecuencias (figura 24), corrobora una acentuada evolución en el nivel dos con avances en los superiores. Las mejoras para este componente deben ir enfocadas hacia el tratamiento de la información en la construcción de conocimiento para la organización, y en el mejoramiento de canales de comunicación en términos de velocidad y amplitud.

La construcción de páginas de internet para la prestación de servicios virtuales, como la atención de pedidos o la exposición de comentarios, construye nuevas formas para escuchar al cliente, así como la conformación de redes sociales entre los mismos empresarios, se refuerza la idea de organizar un núcleo empresarial sin barreras de tiempo y espacio para el encuentro.

3.3.4 Área funcional: producción

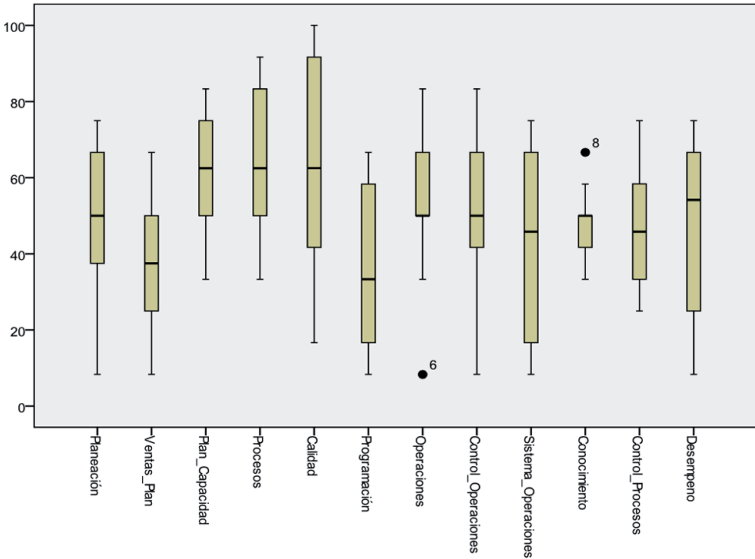
3.3.4.1 Componente: análisis de producción

El área de producción, es el departamento de una empresa que tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos en productos finales (bienes o servicios). No solo las empresas productoras o industriales cuentan con la función o el área de producción, también, toda empresa de servicios. En este componente se analiza el nivel de organización en el área de producción, se mira la productividad microeconómica desde el uso del capital y la organización de la mano de obra.

Dentro de los factores más importantes estudiados, estuvo la planeación, los procesos y estandarización de tiempos, la relación entre procesos, áreas de producción y ventas y el nivel de aplicación del concepto de calidad.

La ubicación de los diferentes factores (figura 25), muestran como de los más destacados son los de gestión de la calidad, y el plan y los procesos de producción, aspecto que muestra su fortaleza en la organización de la producción. Estos resultados se explican por la necesidad de satisfacer los dos requisitos básicos del mercado, impresión agradable, y tiempo de entrega oportuno; el primero es requerido porque de la comunicación gráfica se surte la imagen de las empresas clientes, y el segundo porque por lo general los planes de comunicación gráfica van asociados a necesidades inmediatas de las empresas que contratan sus servicios, de ahí que los trabajos se planean en un gran porcentaje en el corto plazo, puesto que se trabaja por pedidos, los cuales deben despacharse en un periodo breve de tiempo.

Figura 25: Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Producción.



Fuente: los autores

La forma como se produce la demanda, genera dificultades en la planeación y programación a largo plazo, por lo que es difícil que la industria crezca en estas variables. No obstante las operaciones si pueden permitir que las fechas de entrega sean más exactas, al asegurar procesos confiables.

Entre otros aspectos a destacar se enuncian los siguientes:

- Los procesos de producción se han establecido apropiadamente con estándares definidos que permiten el establecimiento de manuales de proceso.

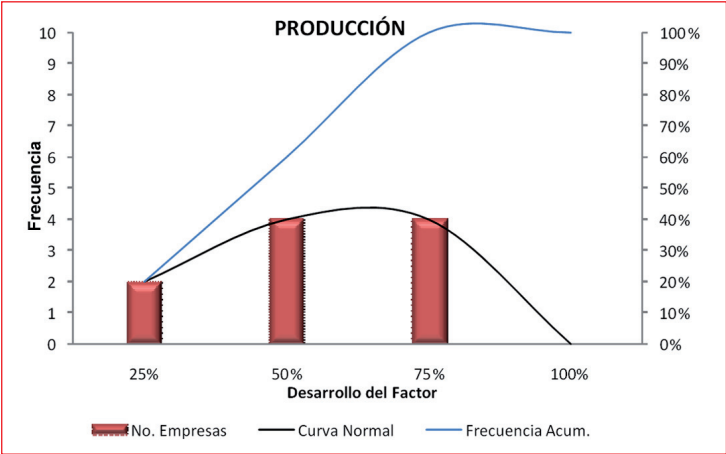
- Las empresas han logrado adaptar su capacidad de producción según los cambios de la demanda, utilizando flexibilidad en el horario de la mano de obra.
- En la industria se ha ido realizando adaptaciones tecnológicas de acuerdo a las tendencias mundiales en comunicación gráfica. Se resalta la aparición de nuevas empresas que involucran medios digitales, que aunque no son incluidos en este estudio representan la transición de la industria al nuevo mercado digital.
- La actitud de mejoramiento del personal ha permitido que aunque no han existido instituciones de enseñanza enfatizadas en la impresión, se evidencia experticia entre algunos operarios, en niveles que reemplazan con sus habilidades el uso de instrumentos para la evaluación de la calidad inclusive.
- Así mismo, la habilidad creativa permitió que en los inicios de la industria, se realizaran adaptaciones a las máquinas disponibles, e incluso la construcción de modelos copia de originales para solucionar problemas tecnológicos.

Tabla 14: Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente Producción

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
	1	1		1	3	1	3				

Fuente: los autores

Figura 26. Distribución de Frecuencias componente gestión de producción



Fuente: los autores

En el componente gestión de producción (tabla 14 y figura 26), las empresas se encuentran entre los estadios dos y los niveles uno y dos del estadio tres. Se muestra que a pesar de la incipiente administración de las operaciones, los resultados en calidad son favorables.

Las formas de evolución para el componente de producción en la industria puede lograrse al desarrollar actividades como:

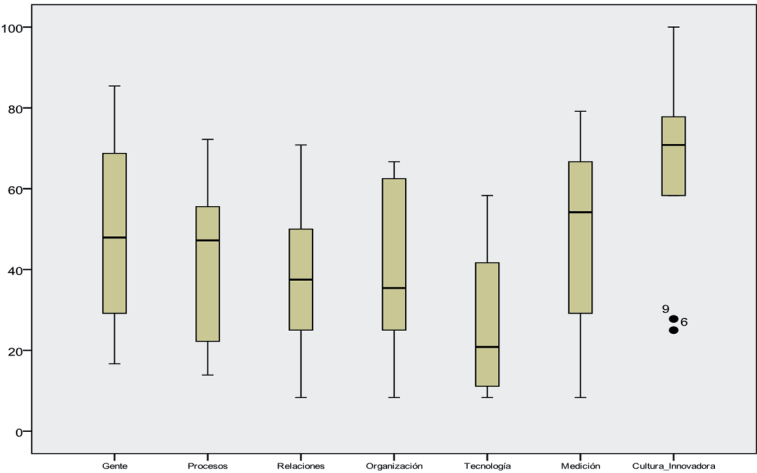
- Establecer la capacidad de producción, al introducir la información en un sistema computarizado, de tal manera que puedan calcularse tiempos de entrega.
- Con la capacidad de producción calculada y una programación basada en esta información se puede realizar un control a la operación, tanto en la marcha, como en la planeación de la capacidad, al identificar cuellos de botella, se mejora con base al recurso restrictivo de capacidad.
- Caracterizar la demanda; esta identificación puede hacerse por tipo de producto, nivel del pedido y tiempo de entrega solicitado; de esa manera se podría hacer un pronóstico de ventas, con el ánimo de adaptar la capacidad de producción.
- Implementar un programa para la innovación en el proceso y minimizar errores, en el mejor de los casos eliminarlos.
- Llevar indicadores de productividad, tiempo ocioso y tiempos internos y externos de máquina.
- Planear la producción, por la forma como llegan los pedidos se debe centrar en pronosticar los tiempos de entrega para negociar con los clientes.

3.3.4.2 Componente: innovación y conocimiento

En el libro el proceso innovador y tecnológico se define la gestión de la innovación como “la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevo conocimientos; la generación de ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes”.

El MMGO, en este componente (figura 27) tiene en cuenta: El conocimiento de los trabajadores ya sea por formación o experiencia en el campo, y la organización que se requiere para facilitar los procesos de innovación; El material y equipos con que se cuenta, como elementos facilitadores para explorar nuevos conocimientos; y la construcción de una cultura que promulgue y motive las ideas innovadoras

Figura 27. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Innovación y Conocimiento



Fuente: los autores

En este componente el factor a destacar es el de cultura innovadora (tabla 16), hecho sorprendente, ya que como se ha descrito en apartados anteriores, el sector es una industria seguidora, más que innovadora, pero la evaluación positiva obedece a la capacidad de innovación de las empresas para adaptar las tecnologías y superar las dificultades que de recursos se tienen para adquirirla, se encuentran procesos que permiten responder a las necesidades de sus clientes.

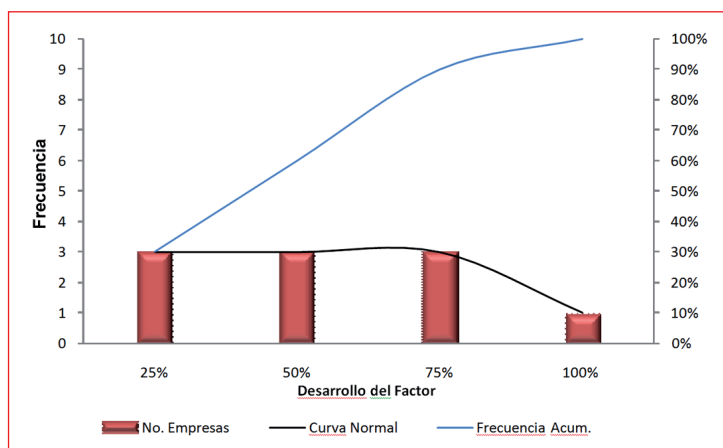
No existe una evolución en el tema de las tecnologías para la construcción de conocimiento, incluso como es bien sabido no existen departamentos o funciones de Investigación y Desarrollo, y por lo tanto menos existen recursos tecnológicos que lo soporten. Sin embargo, se dispone de estructuras organizacionales básicas como la designación de personal para proyectos especiales que los clientes proponen, y se llega a la construcción de nuevas formas de producción y productos.

Tabla 15. Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente Innovación y Conocimiento

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
	2		1	1	3	2	1				

Fuente: Los autores

Figura 28. Distribución de Frecuencias GENTE PARA LA INNOVACIÓN



Fuente: Los autores

La ubicación en los estadios (tabla 15 y figura 28) de este componente permite mostrar que se presentan debilidades en cuanto a recursos y conocimiento, pero son conscientes de la importancia del desarrollo de la cultura innovadora y del trabajo en equipo para lograr mejores niveles de competitividad.

Para mejorar en este componente se propone:

- Conectarse en red interna y externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte, se mejora esta característica desde la evolución en el componente de comunicación.
- Crear y mantener un ambiente propicio a la generación de conocimiento, mediante el establecimiento de un sistema de compensación que incentive estos procesos y la estructuración de jornadas laborales que involucren actividades de autoaprendizaje, al eliminar la labor netamente operativa.
- Fortalecer los grupos de trabajo con la asesoría de expertos externos, de tal manera que se puedan ir adquiriendo habilidades en la construcción de nuevos conocimientos mediante la socialización de experiencias.
- Desarrollar sistemas de valoración del desempeño que se enriquezcan de las actividades de innovación y mejoramiento del personal.
- Para una apropiada generación de los anteriores cambios, la gerencia debe introducir nuevas formas de planeación, que incorporen tiempos medianamente largos, pues la construcción de conocimiento es un

proceso de aprendizaje no solo individual sino que incorpora procesos intangibles de conocimiento organizacional.

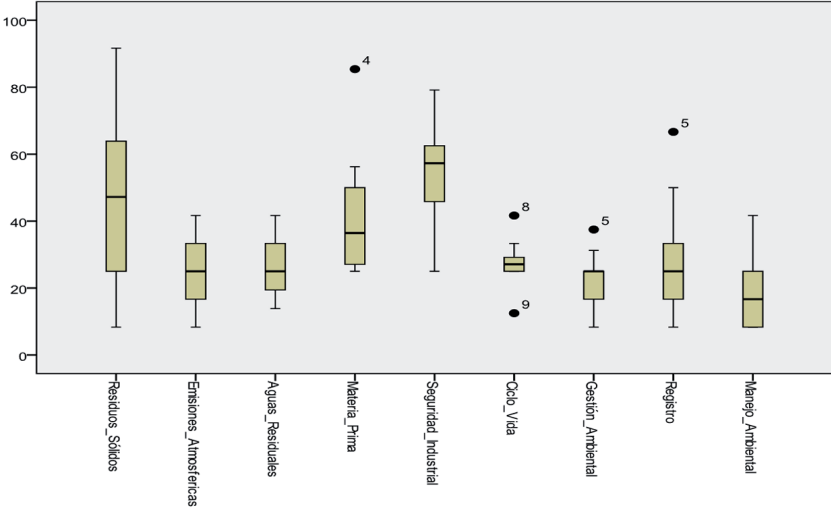
3.3.4.3 Componente: medio ambiente

En el artículo del grupo de investigación en responsabilidad social ambiental, titulado “Medio Ambiente factor de competitividad”, en apartes de sus conclusiones plantean: “La competitividad empresarial para ser sostenible a largo plazo requiere de la aplicación de los principios del desarrollo sostenible, pues no puede haber una empresa sana en un entorno enfermo. Sin la sostenibilidad la competitividad queda limitada al corto plazo, al pan para hoy y hambre para mañana. Si la competitividad de un país debe traducirse en una mejora de la calidad de vida de su gente, entonces es indispensable que se proteja el medio ambiente, pues es el lugar donde tendrá lugar esa vida de calidad”.

Es necesario destacar del campo de la RSE el componente ambiental, pues parte de una sociedad sana, es que haya calidad de vida con buenos recursos naturales. Lo social es inseparable de lo ambiental.

El MMGO, en este componente trabaja factores (figura 29) como el manejo de los residuos sólidos, las aguas residuales, las emisiones atmosféricas, materias primas, y la documentación sobre gestión ambiental.

Figura 29. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Medio Ambiente



Fuente: los autores

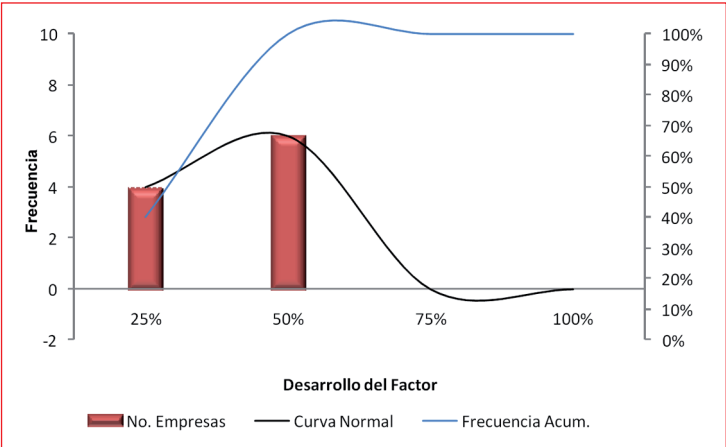
La característica fundamental de este componente (tabla 16 y figura 30) es su bajo nivel de calificación, básicamente en todos sus factores, a excepción de la seguridad industrial, el cual ha tenido avances a través de los programas exigidos por el ministerio del trabajo alrededor de los Comités Paritarios de Salud Ocupacional (Copaso). Algunos avances en materia de seguridad industrial son, el uso de protectores, uniformes y ruta de evacuación; todos estos avances son producto de las exigencias en materia de riesgos profesionales.

Tabla 16. Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente Medio Ambiente

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
	1	3	2	4							

Fuente: los autores

Figura 30. Distribución de Frecuencias CONSOLIDADO MEDIO AMBIENTE



Fuente: los autores

Se podría resumir la problemática en la frase: “no existe sistema de gestión ambiental”, se destacan las siguientes falencias: no existe una política ni declarada ni implícita sobre el cuidado del medio ambiente, por lo tanto no hay objetivos ni actividades y compromisos que se desprendan de los mismos.

Se propone implementar un programa de gestión de residuos sólidos para empezar a realizar gestión ambiental, es urgente revisar la legislación, puesto que se debe dar cumplimiento a lo dispuesto por el Ministerio de Medio Ambiente, en el Decreto 1299, donde se ordena a todas las

empresas de carácter industrial, incluidas las micro y pequeñas, conformar un área especializada en gestión ambiental (DGA) para prevenir, controlar y minimizar la generación de cargas contaminantes.

El cambio a materias primas, sustratos y tintas, biodegradables es una opción que ya se encuentra en el mercado y que no requiere de transformaciones tecnológicas. Con esto se elimina la dificultad de tratar tanto los desperdicios como la disposición final del producto.

3.3.5 Área funcional: administración

3.3.5.1 Componente: cultura organizacional

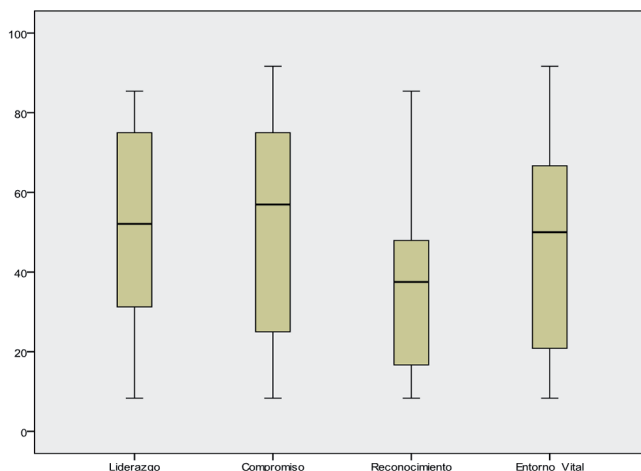
La cultura organizacional se ha definido como “una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros” (Hill y Jones, 2001). Por su parte Stephen P Robbins, la define como “El sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otra”.

En este componente (figura 31) el modelo MMGO analiza el liderazgo que existe en la organización, la participación y el aporte de los trabajadores en mejorar el producto y de igual manera su clima laboral.

Se observa comportamientos no muy diferentes, si bien en el factor liderazgo se han ubicado las empresas en diversos niveles, la mayoría de ellas se concentran en el nivel dos e inicio del tres, la reflexión indica que se debe mirar con detalle este resultado, puesto que lo deseable para un gremio que pretende ser competitivo es que se encuentre finalizando el estadio tres e iniciando el cuatro.

A este resultado se le agrega lo encontrado en el factor compromiso, puesto que la concentración de las empresas está en un estadio muy bajo. Queriendo decir esto que el equipo humano carece de un compromiso real con el desarrollo de las empresas del sector. Los otros dos factores muestran un comportamiento similar, ubicándose en su mayoría en el estadio dos.

Figura 31. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Cultura Organizacional



Fuente: los autores

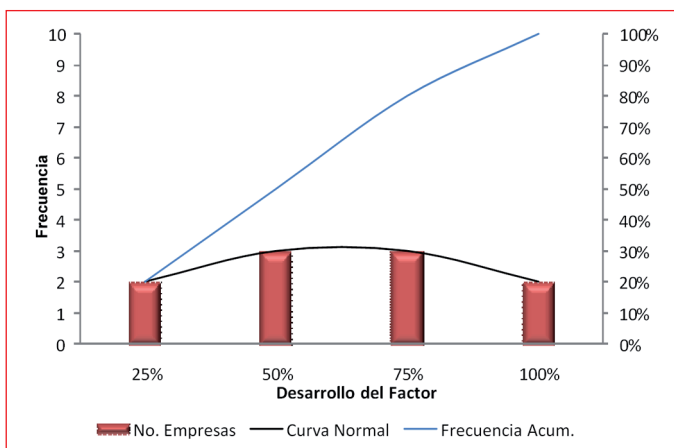
El ambiente familiar de las empresas permite el desarrollo de compromisos en torno a ésta característica; no obstante la misma ha permitido que se ausenten los reconocimientos por cuanto se considera que el compromiso es un comportamiento natural dentro de este escenario.

Tabla 17. Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente Cultura Organizacional

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
	1	1		2	1	2		1	1	1	

Fuente: los autores

Figura 32. Distribución de Frecuencias CONSOLIDADO CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: los autores

La distribución de frecuencias (tabla 17 y figura 32) muestra una variación alta, sin una evolución acentuada para un estadio desde la perspectiva general de la industria. Esto permite considerar que la gerencia no ha encontrado utilidad en la conformación de valores y principios como herramientas para la formación de competencias organizacionales.

Establecer planes para el mejoramiento de la cultura organizacional en las organizaciones es, prácticamente, un proceso de cambio gerencial, donde la inclusión de un nuevo directivo permite que su personalidad basada en un liderazgo apropiado genere cambios de cultura en las organizaciones.

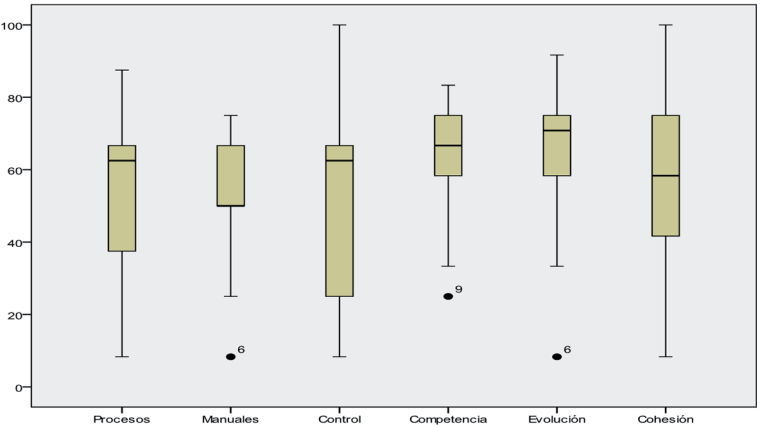
3.3.5.2 Componente: estructura organizacional

Michael A Hitt, en su libro de administración, define la estructura organizacional “como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”.

Para el estudio en este componente se analiza cómo se tiene estructurada la empresa organizacionalmente, si esa estructura en la práctica se cumple, y si quienes están en los cargos tienen las competencias requeridas por el oficio que realizan.

Los factores (figura 33) que hacen parte del componente estructura organizacional se muestran con un comportamiento similar, el punto a revisar son determinadas empresas que se encuentran en estadio bajo con algunos de sus factores.

Figura 33. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Estructura Organizacional



Fuente: Los autores

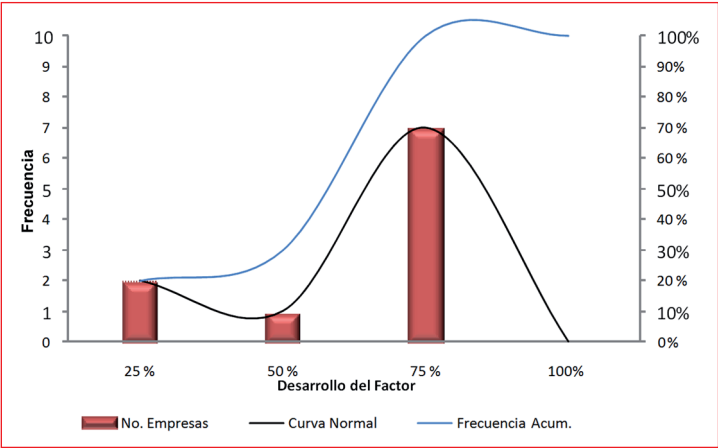
El factor de control es el menos acentuado en la evolución en el nivel tres, debido a que el tamaño de las empresas no permite que se mantengan rigurosas formas de organización, dando lugar a estructuras más dinámicas dependiendo de las necesidades.

Tabla 18. Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente Estructura Organizacional

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
	1	1			1	1	4	2			

Fuente: Los autores

Figura 34. Distribución de Frecuencias ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: los autores

Se muestra un sector ubicado en el estadio tres (tabla 18 y figura 34), hecho que permite ver la importancia que se da por parte de los empresarios a mantener una apropiada estructura organizacional para el funcionamiento de las operaciones, acorde con las estrategias y objetivos planteados.

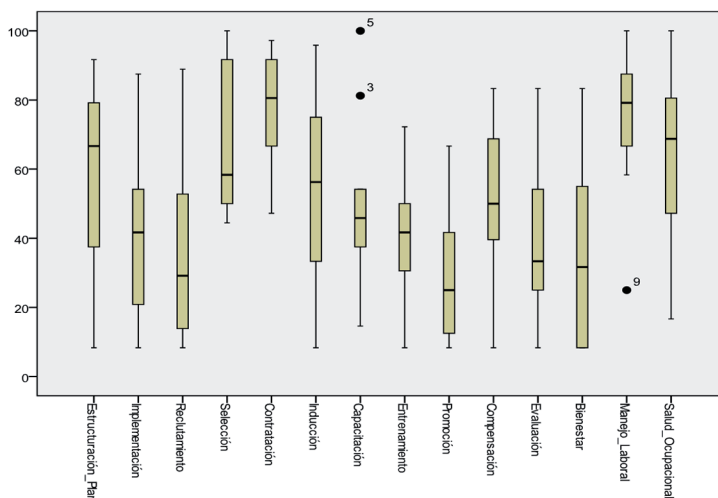
Los planteamientos de mejoramiento son los siguientes:

- Promocionar un sistema de gestión que desarrolle y estandarice los procesos que adicionan valor, e Integrar la estructura al sistema de información, que a su vez dé soporte a la estructura organizacional.
- Para las empresas que se encuentran en el estadio uno, se debe establecer, graficar y socializar el organigrama de la empresa, e identificar y establecer la cadena de valor de la empresa con los procesos que generan valor y aquellos que son de apoyo.

- Implementar estructuras organizacionales que apoyen el plan estratégico de la empresa. Adicionalmente se deben elaborar los manuales de procedimiento y de descripción de puestos de trabajo que permitan dejar claras las responsabilidades de cada colaborador en el desempeño de sus cargos.

3.3.5.3 Componente: gestión humana

Figura 35. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Gestión Humana



Fuente: los autores

En este componente (figura 35) se presenta contraste en sus factores, por un lado se destacan, la política de contratación, los manuales y reglamentos, así como la selección. De la misma manera como se ha estudiado y cumplido con los factores enunciados es importante revisar aspectos tales como el de Bienestar, promoción, evaluación, reclutamiento y entrenamiento.

Se observa que la administración del recurso humano se encuentra en un estadio en el que se cumple con lo reglamentario, pero que no se ha dado la suficiente importancia al bienestar del individuo, se muestra una visión limitada que no permite utilizar el potencial que éste pueda brindar, y se reconoce que no se toma como un mecanismo estratégico.

También se observa que la generalidad de las empresas ha olvidado el uso de factores de motivación intrínsecos como la naturaleza humana de socialización, auto motivación hacia el logro personal y la estimulación que ejerce una buena calidad de vida propia y la de su familia.

Las funciones de reclutamiento no están realizadas satisfactoriamente, no se cuentan con bases de datos sobre posibles candidatos. Esta actividad debería ser sencilla, dado que la cantidad de empleados es pequeña y la oferta de los mismos es alta, convirtiéndose en una situación natural donde los posibles candidatos buscan la empresa, se reduce así el esfuerzo de la función de recurso humano para ubicarlos.

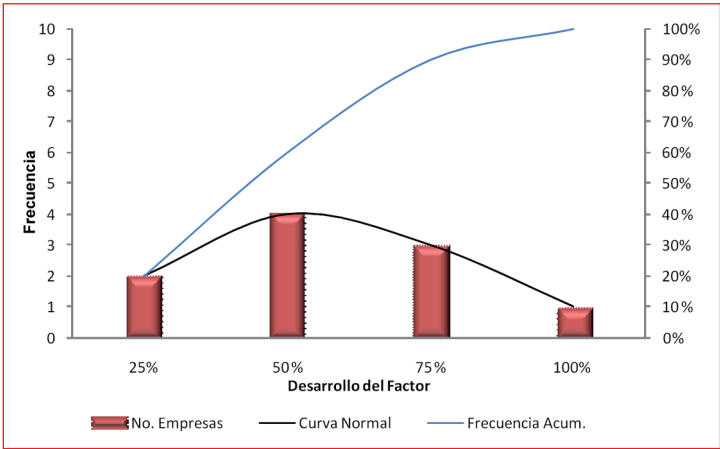
No obstante los anteriores planteamientos, los procesos de contratación son confiables por cuanto se desarrollan contratos jurídicamente bien respaldados, con compromisos bien establecidos, y evidentemente la empresa los cumple para que los empleados no tengan queja en el cumplimiento de sus deberes. Se valora el hecho de que a pesar de que en gran parte del gremio se utilizan los contratos verbales, aquí tal hábito ha sido eliminado.

Tabla 19. Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente Gestión Humana

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
		2		1	3	1	2		1		

Fuente: Los autores

Figura 36. Distribución de Frecuencias CONSOLIDAD GESTION HUMANA



Fuente: Los autores

El resultado del componente (tabla 19 y figura 36) muestra que el 70% de las empresas se encuentran en un estadio dos o superior, con un vestigio de dos empresas de la muestra que no han superado los sistemas básicos de administración del talento humano.

Para mejorar en este componente se propone:

Incluir el tema del recurso humano como factor adicional en la estrategia.

Elaborar un plan de inducción que evite eliminación de temas o prácticas necesarias para una acomodación del empleado a la cultura organizacional de la empresa. Se debe incluir revisiones frecuentes y seguimiento a las competencias requeridas por el empleado cuando no las cumpla en el momento de su ingreso. No se debe olvidar que el plan de inducción debe tener una relación directa con el plan de entrenamiento requerido para la evolución del capital humano acorde con la estrategia y la evolución en la industria, se incluye la promoción y la compensación o motivación tanto para el desempeño como para el mejoramiento.

Planificar el personal que se mantendrá en la empresa, es decir que se busque las personas con los valores y actitudes apropiadas y se forme en las competencias laborales, igualmente en el proceso de selección se aconseja realizar pruebas practicas, para diferenciar la habilidad del aspirante dado el carácter operativo de las funciones.

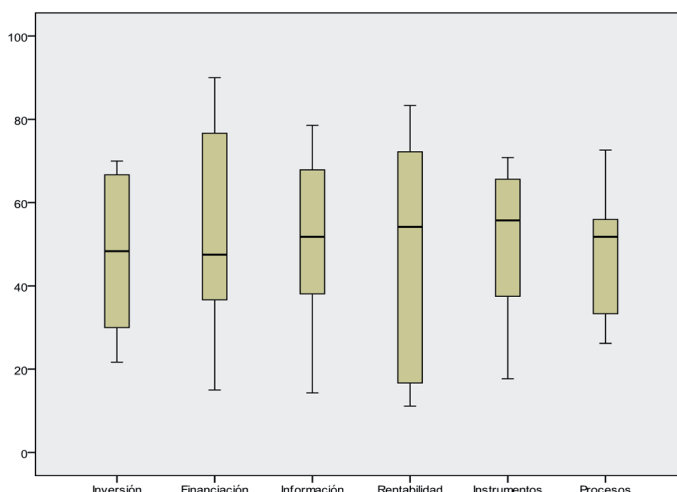
Aplicar la promoción a través del desarrollo de una escala de madurez del empleado que le permita sentir que crece dentro de la empresa y además se vea reflejado en su compensación. Una clasificación para tal escala puede ser: operario principiante, operario júnior, asistente operativo, máster operativo.

3.3.6 Área funcional: finanzas

Arnold J Olenick en su libro como gestionar las finanzas para obtener beneficios, plantea: “En cada etapa, desde la planificación, la ejecución de los planes, hasta la evaluación de los resultados y la planificación del paso siguiente, la gestión financiera proporciona el mapa de ruta, las cifras y la retroalimentación para que el proceso de gestión empresarial funcione”.

Este componente (figura 37) analiza como se ha estructurado el capital y la planeación que se hace a la gestión y utilización de los recursos, así como los instrumentos y variables que se emplean y se tienen en cuenta para la proyección y control del presupuesto.

Figura 37. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Finanzas



Fuente: los autores

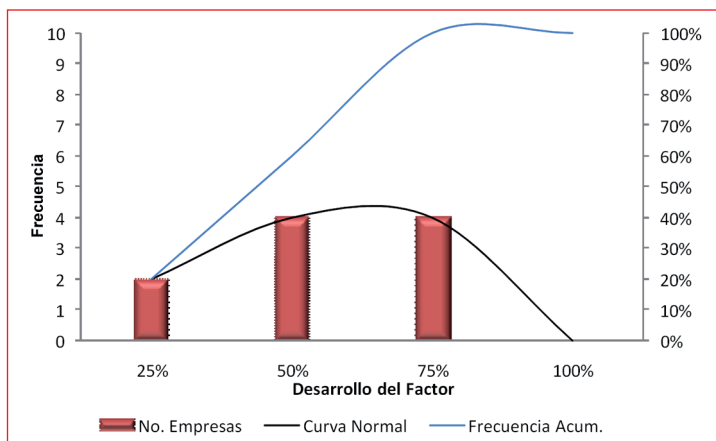
La mayoría de los factores se ubican en la fase de madurez del estadio dos. Aspecto que invita al gremio a fortalecerse en la calidad de la información financiera, para la toma de decisiones. Es interesante observar como existe una distribución similar entre estadios uno, dos y tres en la evolución de las finanzas.

Tabla 20. Tabla Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente Finanzas

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
		2	1		3		2	2			

Fuente: Los autores

Figura 38. Distribución de Frecuencias CONSOLIDADO FINANZAS



Fuente: Los autores

Al dirigir una empresa, se tiene en mente que para lograr el crecimiento organizacional, el posicionamiento en el mercado, el mejoramiento tecnológico, se debe contar con cierto nivel de recursos financieros, que sin duda con excelente manejo serán la magnífica ayuda en la consecución de los objetivos planteados en el plan estratégico de la organización.

En el consolidado se muestra que las empresas se encuentran entre los estadios dos y tres, es decir se cuenta con los instrumentos básicos para el manejo financiero, se buscan mayores herramientas para proyectar sus metas en cuanto a ventas y crecimiento de la organización.

Es importante para llegar a un estadio superior, que se cree explícitamente la función financiera, se efectúe un plan financiero con presupuesto guía que permita examinar las necesidades de inversión, y especifique las fuentes y aplicaciones para estos fondos.

Para llegar al estado definido en la metodología MMGO, se debe incorporar en un plan financiero, los siguientes puntos:

- Establecimiento de necesidades de los clientes en cuanto a nivel de ventas y crédito.
- Construir el flujo de caja para conocer los momentos de liquidez e iliquidez de la empresa, las nuevas adquisiciones de la empresa,
- Determinar el riesgo a asumir
- Definir políticas de distribución de utilidades.

- Establecer la estrategia de financiación con proveedores para capital de trabajo versus las posibilidades con bancos para este rubro.
- Aplicar en el costo de los productos, los costos de financiación y mantenimiento de inventarios.
- Mejorar el sistema de información disponible, proyectándola a ser un sistema de información gerencial.

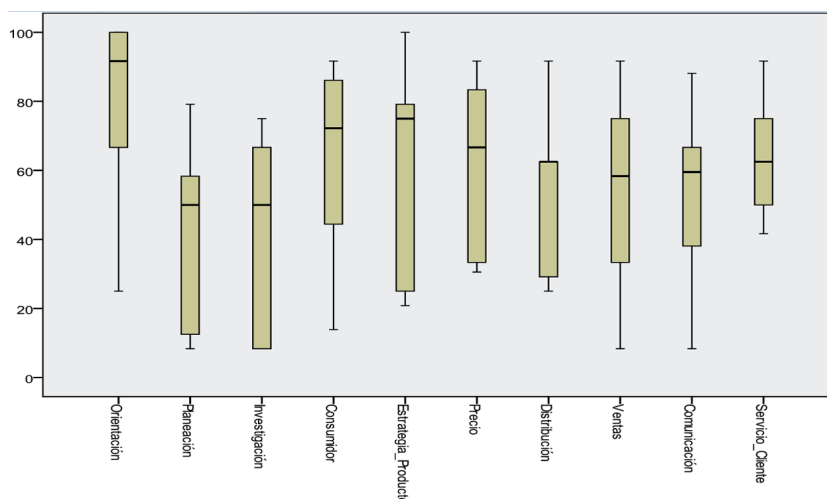
3.3.7 Área funcional: mercados

3.3.7.1 Componente: gestión de mercados

Para adoptar la manera de ingresar a un mercado se debe de tener claro los objetivos generales de la organización y del área de mercadeo, por que la decisión depende mucho de qué, cuánto y dónde se desea vender, el tipo de producto y de mercado, los canales de distribución y el volumen de mercancía que se planea vender.

Para esta investigación, en este factor se analiza el nivel de orientación de la empresa hacia el mercado (figura 39), la planeación y la investigación de mercado que se realiza, el conocimiento que se tiene del consumidor, las estrategias que desarrollan con sus productos, los precios y la distribución para ubicarlos en el mercado y como se desarrolla el servicio al cliente.

Figura 39. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Gestión de Mercados



Fuente: los autores

Se observa que el punto deseable para el gremio se cumple en el factor orientación de la empresa hacia el mercado, Ventas, comportamiento del consumidor y el de servicio al cliente. Es importante resaltarlo, dado que las características de los escenarios en esta economía globalizada, es fundamental que las empresas que quieran ganar participación en el mercado, brinden un buen servicio, que garantice la satisfacción de sus consumidores.

En los factores de planeación, investigación, y estrategia de producto se observa que las empresas en estudio no están concentradas en un determinado nivel, es decir están ubicadas desde el estadio uno, hasta el estadio tres e inicio del cuatro.

Otro factor que muestra un buen nivel es el de precio, el cual concentra la mayoría de empresas en un estadio tres.

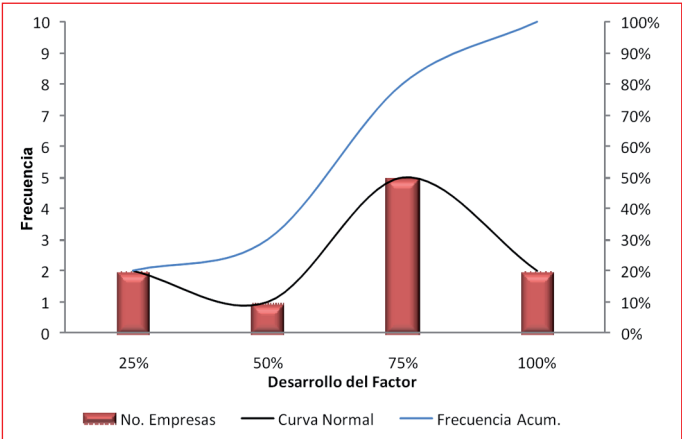
Los siguientes tres factores (tabla 21 y figura, muestran comportamiento similar a lo largo de los primeros estadios, pero concentra la mayoría de empresas en el estadio dos e inicio del tres.

Tabla 21. Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente Gestión de Mercados

ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
		2	1				3	2	1	1	

Fuente: Los autores

Figura 40. Distribución de Frecuencias CONSOLIDADO GESTION DE Mercadeo



Fuente: Los autores

En promedio la gestión de mercadeo (tabla 21 y figura 40) se encuentra en un nivel donde finaliza el estadio tres para ubicarse en el inicio del cuatro, es decir que se ha realizado la etapa de planeación y se empieza a mejorar en el control de sus resultados.

Aunque se muestra que el 70% de las empresas estudiadas se preocupan para contar con herramientas y estudios de mercado es importante promover esfuerzos asociativos y de agremiación, hecho que permita reducir costos, confrontar resultados y tener análisis que los van a ayudar a continuar el proceso. Se debe agrupar las empresas que hacen parte de la investigación para que puedan trabajar con un consultor que les explique los aspectos conceptuales que sean necesarios y actúe como facilitador del proceso.

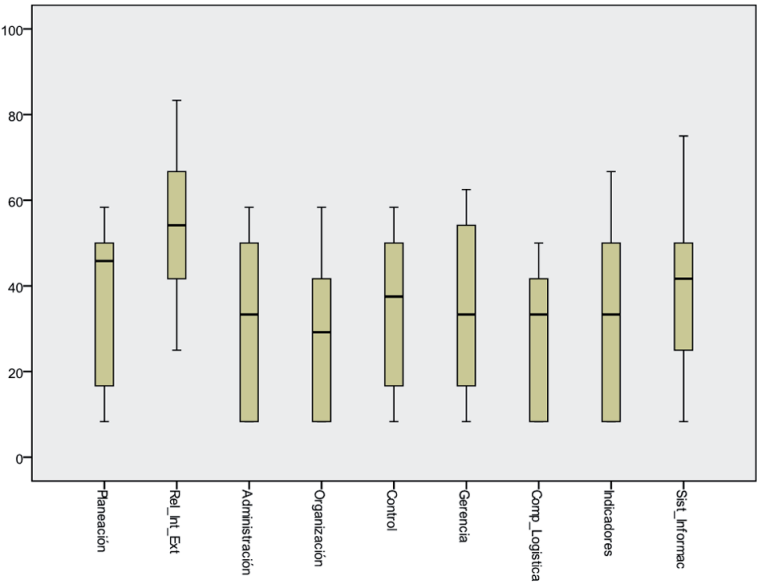
Los resultados del MMGO tranquilizarían a un evaluador, dado que el estadio tres y cuatro conforman prácticamente el 70%, pero tal medida no debe ser motivo de pasividad, dado que el MMGO realiza una medida en términos de generalidades aplicadas desde el punto de vista gerencial pero no mide la efectividad de las mismas. Por lo tanto, se sugiere:

- Mejorar la profundidad de las actividades de mercadeo.
- Observar tendencias, no solo tecnológicas de la industria sino de los mecanismos de comunicación aplicados por sus clientes.
- Realizar convenios de apoyo con las facultades de mercadeo de las universidades de la Ciudad.

3.3.7.2 Componente: logística

En un documento elaborado en mayo de 2007, por la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, ente adscrito al ministerio de industria y comercio de España, consideran que "La logística es la herramienta principal para conseguir una mejora continua en la empresa y es una herramienta diferenciadora. Con ella se pretende establecer una coordinación entre los diferentes agentes que participan en la empresa, desde la fase de producción hasta el cliente final" y que es significativo ser consciente de la importancia de la actividad logística, puesto que es el primer paso hacia una empresa competitiva.

Figura 41. Análisis comparativo del comportamiento de los Factores del componente Logística



Fuente: los autores

El componente de logística (figura 41) es el que en orden de calificación obtenida se encuentra de penúltimo después del componente medio ambiente.

El factor que se destaca es el de la relación del empresario con sus proveedores y clientes.

Tabla 22. Empresas ubicadas en cada nivel de evolución según el MMGO para el componente Gestión de Mercados

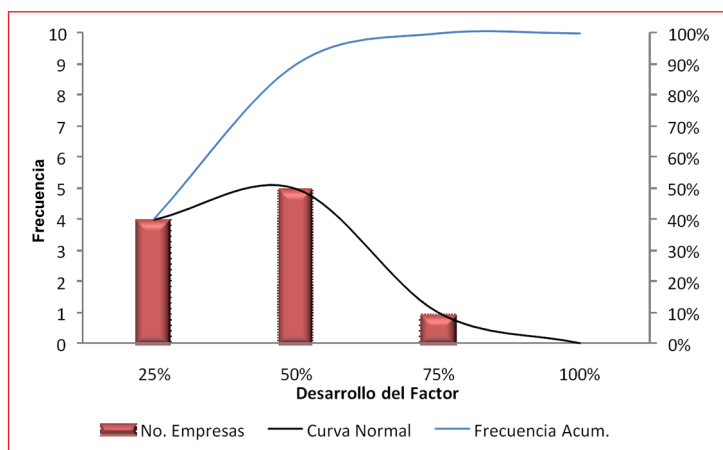
ESTADIO 1			ESTADIO 2			ESTADIO 3			ESTADIO 4		
I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
8%	17%	25%	33%	42%	50%	58%	67%	75%	83%	92%	100%
	4		2		3	1					

Fuente: Los autores

Para efectuar el análisis global (tabla 22 y figura 42), se reafirma en la conformación de un grupo significativo de empresas que están en el estadio uno y que requieren un proceso de formación sobre el tema y hacerles notar la importancia de la temática.

Existe un segundo grupo que se encuentra en el proceso de formación. La propuesta es única para este componente.

Figura 42. Distribución de frecuencias CONSOLIDADO LOGISTICA



Fuente: Los autores

El componente logística es demasiado importante, este resultado es una voz de alerta, que indica que en primera instancia se requiere de capacitación en el tema. Y adicionalmente ser partícipes en los debates de política regional.

Abello, Raimundo, Amar, Paola & Ramos, José Luís. Innovación Tecnológica en el contexto del desarrollo económico y social de las regiones. Ediciones Uninorte. Colombia 2002.

Alvarez C, Rafael. Estadística Multivariante y no paramétrica con SPSS. Ediciones. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España. 1994.

Angulo, María Elena & Santana, Luisa Carlota. El desarrollo de la personalidad emprendedora: Un programa de formación empresarial no convencional. Universidad EAN 40 años de emprendimiento, primera edición, Bogotá, 2007.

Barbieri, José Carlos. Parques e incubadoras de base tecnológica: a experiencia brasileira. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 1.995.

Bennis W, Líderes: Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Editorial Norma Colombia. 1995.

Borghino, M. El nuevo paradigma del liderazgo. Editorial Grijalbo. España. 1998.

Botero, Jorge Humberto. Política de apoyo a las MIPYME. Ponencia presentada en el seminario “Sectores, alternativas e instituciones de las pymes” organizado por la ANIF. Santa Fe de Bogotá. 2002.

Cámara de la Industria de Papel y Cartón de la ANDI, “Reciclaje de Papeles y Cartones en Colombia” Documento de Trabajo. Bogotá. Colombia. 2006

Cantú, Delgado Humberto. Desarrollo de una cultura de Calidad. Editorial Mc Graw Hill, Mexico. 2001.

Castellanos, Gonzalo,: “Asociatividad”. Grupo de Investigación, GPyMES-EAN. Bogotá, Colombia. 2007.

Cepal (1993): “La pequeña y mediana empresa. Algunos aspectos”, LC/R. 1330.

Collins, J. Empresas que sobresalen: por qué unas si pueden mejorar la rentabilidad y otras no. Editorial Norma. Bogotá. Colombia. 2009.

Covey, S. R. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Ediciones Paidós. Ibérica S.A. Barcelona 1989.

Dane. Encuesta anual manufacturera, 2003, 2006.

Diccionario de la Real Academia Española. 2001

Diccionario Etimológico Étimos Latinos. Monemas básicos del léxico científico. Editorial Octaedro. Barcelona, (1.998).

Durán Xavier, Ibañez Rodrigo, Salazar Mónica & Vargas Marisela. La innovación tecnológica en Colombia. Departamento Nacional de Planeación. Colombia. 1998.

Escorsa, Pere & Valls Jaume. Tecnología e innovación en la empresa: dirección y gestión. Universidad de Cataluña, España. 1997.

Fundación Drucker. De Líder a Líder. Buenos Aires. Argentina. 2007.

Gallardo, Anahi & Sánchez, Arturo. La Turbulencia y la Planeación en las organizaciones. Ensayo publicado por la UAM. www-azc.uam.mx/gestión.

Hamel, Gary. El futuro de la Administración. Editorial Norma. Bogotá. Colombia. 2007.

Informe nacional de competitividad 2008-2009. Bogotá Colombia. 2008.

Informe nacional de Competitividad 2009-2010: La ruta a la propiedad Colectiva. Bogotá. Colombia. 2009.

Juran J M y Gryna, E. M Análisis y planeación de la calidad. 3 ed. Editorial Mcraw-Hill. México 1995.

Juran J M. Juran y el liderazgo para la calidad. Ediciones Díaz de Santos. Barcelona. España. 1990.

Kolb, D. "Experiential learning: Experience as the Source of Learning and Development. Prentice Hall. New Jersey 1984.

Kotter John P. Que hacen los líderes, Gestión. Harvard Business School Press. 2000.

Krugman Paul R y Wells Robin. Microeconomía. Publicado por Reverté. 2006.

Lindsay, Stace. La Demanda y el Cliente en el Diamante de la Competitividad. En: Revista Cámara de Comercio No. 90. Bogotá. Mayo, 1994.

López de Mesa, Jaime O., 2007: “La evolución histórica del concepto de entorno 1950-2007”. Universidad EAN, Proyecto de Investigación. “Construcción del marco teórico para el Grupo de Investigación de Entorno Económico como herramienta de análisis empresarial”. Informe Final de Investigación. Bogotá, Colombia.

Lopez Mielgo Nuria y otros. (2007) Como gestionar la innovación en las pymes. Editorial Netbiblo. España.

Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera edición. OECD. 2007.

Mortimore, Michael. La Competitividad Empresarial en América Latina y el Caribe. En: Revista de la CEPAL No. 74. Agosto, 2001.

Nanus, Bennis Warren G. BENNIS. Burt Nanus. Líderes: estrategias para un liderazgo eficaz. Paidós. España. 2001.

Nieto, Mauricio y otros. Rutas para la Modernización Empresarial de las PyMes. Grupo GPymes –EAN. Santa Fe de Bogotá. 2006.

Nieto, Mauricio, Perez U. Rafael & Velásquez C. Andrés. Modelo para la Modernización de la Gestión de Organizaciones (MMGO). De PYMES de sobrevivencia a Pymes innovadoras. Fascículo 1. Publicación de la Vicerrectoría de Investigaciones EAN. Bogotá. Enero de 2007.

North D. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Fondo de Cultura Económica. México. 1993.

NTC 1486. Documentación, Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogotá, Colombia. 2008

NTC 5613. Referencias bibliográficas, contenido forma y estructura. Bogotá, Colombia. 2008

OCDE. La administración del conocimiento en la sociedad del aprendizaje. Mayol Ediciones S.A. México. 2001.

Pallares, Villegas Zoilo. Asociatividad Empresarial Estrategia para la competitividad. Fondo Editorial Nueva Empresa. Colombia. 2004.

Perez U. Rafael, Garzón G. Mario y Nieto P. Mauricio. Análisis Empírico de la Aplicación del Modelo de Modernización de la Gestión para Organizaciones Pymes Colombianas. En revista EAN. Volumen 65. Enero-Abril. 2009.

Porter, Michel E. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Continental. México. 1997.

_____. La Ventaja Competitiva de las Naciones, editorial Javier Vergara. Buenos Aires. Argentina. 1991.

Robbins, S. P. Comportamiento Organizacional. México. Pearson. 2004.

Roman, J. El puente de papel. Editorial Libros en red. Amertown Internacional 2005.

Rosales. Ramón. La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las pymes. Universidad de Texas. México. 1.997.

Ruiz José & López Canela. La gestión por calidad total en la empresa moderna. Editorial Alfa Omega. México. 2004.

Sallenave, J. P. La gerencia integral. Editorial Norma. Bogotá. 2004.

Senge, P. La Quinta Disciplina. Editorial Norma. Bogotá. 2005

Sulbarán, J. El rol de la gerencia en los procesos de cambio. Revista de Economía 2002. Vol. 14, p 193-206.

Superintendencia de sociedades: Comportamiento del sector artes gráficas años 2002-2006. Bogotá. 2007.

Tarziján Jorge y Paredes Ricardo. Organización industrial para la estrategia empresarial. Editorial Prentice Hall. México. 2002

Trejo, Veytia Fernando: Tesis profesional para obtener el título de licenciado en administración de negocios. UAM. México 2002.

Universidad Santo Tomás. Caracterización de las PYMES de Bogotá mediante el uso de información secundaria. Bogotá. 2006.

Urrea, Fernando, et. Al. . Innovación y Cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia. Colciencias. Colombia. 2000.

Capítulo 4

**El MMGO y la planeación estratégica.
Aplicación a dos casos empresariales**

Capítulo 4

El MMGO y la planeación estratégica. Aplicación a dos casos empresariales

María Teresa Ramírez Garzón²¹

Resumen

En este capítulo, se presentan dos casos de aplicación del MMGO en dos sectores diferentes: comercio al por mayor de productos diversos y comercio al por mayor de maquinaria y equipo, fruto del trabajo realizado por estudiantes²² de la asignatura de Administración Estratégica del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Los Libertadores.

Se muestra en este escrito el resultado de la aplicación y análisis del MMGO, el cual tuvo como propósito realizar un diagnóstico estratégico de las fortalezas y debilidades de las pymes seleccionadas, que para este caso se identificaron como la Empresa A y la Empresa B. Información, que aportó a la estructuración de su direccionamiento estratégico.

Palabras claves: Diagnóstico Estratégico, MMGO, Planeación Estratégica.

4.1 Introducción

Planificar en las organizaciones es un proceso que requiere de un conocimiento minucioso tanto del entorno como del interior de la misma. Es por esto que desde finales de la década del sesenta, la planeación a largo plazo, denominada también estratégica, debe contar con criterios fundamentados, que permitan a los líderes tomar decisiones respecto a cuales deben ser los objetivos a alcanzar en el mediano plazo y las estrategias a desarrollar en un período determinado de tiempo para conseguir una situación deseada a futuro.

²¹ Magíster en docencia de la Universidad de La Salle, especialista en gerencia de recursos humanos de la Universidad EAN. Amplia experiencia en asesorías y consultorías en procesos de cambio planeado en PyMES de diferentes sectores. Actualmente docente de tiempo completo y miembro del Grupo Competir – Categoría D, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Fundación Universitaria Los Libertadores.

²² La información de la Empresa A, es resultado del trabajo realizado para la asignatura de Administración de Empresas, por las estudiantes: Ángela Viviana Buitrago y Sandra Milena Sánchez. La información de la Empresa B, es resultado del trabajo realizado para la asignatura de Administración de Empresas, por los estudiantes: Paola Andrea Sánchez y Juan Camilo López.

Según (Robbins, Decenzo, & David, 2009) en (Ramírez Garzón & Ferrer Toscano, 2010), “la gestión administrativa de la empresa implica la función de planificar, mediante la cual se determinan los objetivos de la organización y se establecen las estrategias adecuadas para el logro de dichos objetivos. Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad. La función de organizar da lugar a una estructura organizativa que hace que la empresa pueda funcionar eficazmente como un todo coherente para lograr objetivos de calidad”.

Utilizar herramientas modernas para conocer la gestión de la organización de manera sistémica, hoy día, es una prioridad para los líderes con ideas innovadoras frente a cómo mejorar continuamente su gestión en todos los niveles de la organización. Es por esto, que el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) se ha convertido en una herramienta valiosa para que mediante su aplicación en las Pymes, se obtenga un diagnóstico situacional de las principales potencialidades y los problemas que se presentan en estas organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, el MMGO se ha utilizado como herramienta para que los estudiantes de la asignatura de Administración Estratégica de la Fundación Universitaria Los Libertadores, la apliquen en pymes y, de acuerdo al diagnóstico estratégico interno obtenido, desarrollar una propuesta de direccionamiento estratégico a futuro para la organización.

Este artículo pretende mostrar los resultados de aplicación del MMGO por parte de estudiantes de Los Libertadores, en dos pymes (denominadas Empresa A y Empresa B), de diferentes sectores y sus aportes como resultado de un diagnóstico estratégico en cuanto a fortalezas y debilidades.

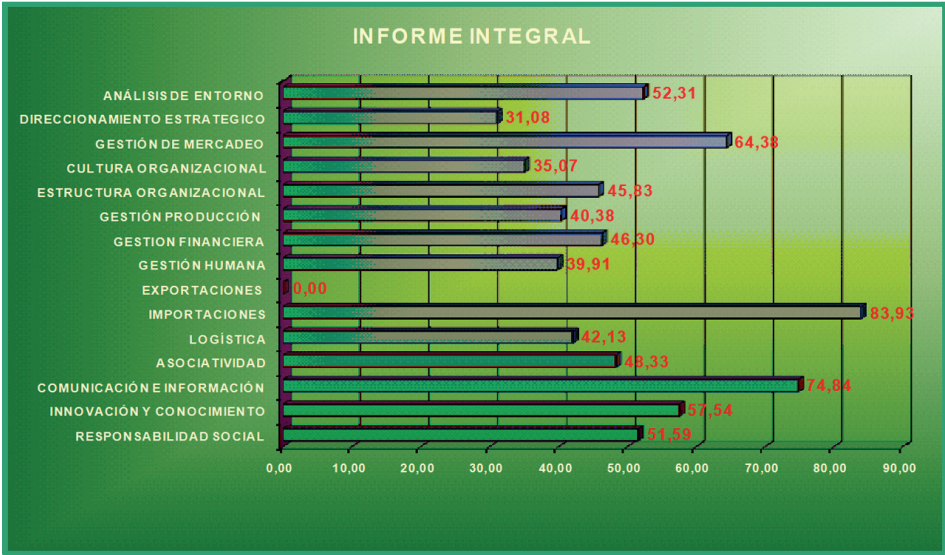
4.2 Caso sector comercio al por mayor de productos diversos

La Empresa A con una trayectoria en el mercado de más de 60 años en el mercado, pertenece según el código CIU, al sector Comercio al por Mayor de Productos Diversos. Es una pyme que cuenta con 30 empleados permanentes, 6 empleados temporales y unos activos por valor en miles de pesos de \$4.674.753.073. Su misión primordial es la de ser agentes y distribuidores de equipos y accesorios para la ingeniería logística en lo que

respecta a dotación de muelles de cargue y automatismos industriales. La Empresa A en el futuro, se proyecta como una organización sólida económicamente y reconocida a nivel nacional en el sector logístico y de construcción por sus productos y servicios de alta calidad. Visión que pueden lograr gracias a que se encuentra en un sector en desarrollo como lo es el de la construcción que en este momento, según el Plan Nacional de Desarrollo²³, es uno de los sectores con mayor potencial para impulsar el crecimiento económico del país en los próximos años.

El MMGO se aplicó a la División Técnica de la empresa la cual cuenta con diez colaboradores y en promedio obtuvo un puntaje de 50,97%, ubicándose en el Estadio 3. (Ver figura 43).

Figura 43. Informe integral Empresa A División Técnica.



Fuente: Estudiantes Ángela Viviana Buitrago y Sandra Milena Sánchez a partir de la aplicación del MMGO en la Empresa A.

4.2.1 Análisis situacional

4.2.1.1 Análisis del entorno económico. Con un porcentaje de 52.31% se ubica en el estadio tres. Este resultado se debe a la experiencia que tiene la División de más de 10 años en el sector y a la preocupación del Presidente de la compañía por conocer y mantenerse actualizado sobre temas del entorno económico del sector. Esto lo ha logrado visitando ferias

²³ Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. En <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/PND.aspx> consultado el 1-9-01-11 a las 10:00 a.m.

internacionales, participando en foros virtuales, y en algunos seminarios internacionales, lo que le ha permitido conocer el entorno, las diferentes tendencias del sector e información técnica especializada. Por otro lado, el Director del área, también realiza algunos recorridos a nivel nacional y aproximadamente, 3 veces al año, viaja al exterior para visitar algunos proveedores. Asiste a eventos o conferencias del sector donde se muestran nuevas tendencias.

A la empresa, le falta desarrollar actividades en grupos con metodologías definidas para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno que le permitan identificar su posible impacto sobre el negocio. Otro de los problemas detectados es que no se analizan con detenimiento los precios de los competidores u organizaciones similares, ni se realizan estudios detallados acerca de la elasticidad de la demanda y oferta.

4.2.1.2 Direccionamiento estratégico. En este componente, la División con un porcentaje de 31,08% se ubica en el estadio dos. Según la información dada a los estudiantes, la Empresa A, estimula al personal para que participe en el proceso de planeación, permitiendo así, que aporte sus ideas al desarrollo de determinada situación. Sin embargo, no existe un alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los del personal. Por otro lado, la División Técnica de la empresa, maneja indicadores de desempeño y de resultados y en general toma acciones frente a los resultados obtenidos, la División carece de un sistema de valoración de escenarios con un modelo matemático.

En cuanto a las estrategias, estas se centran en el flujo de caja y el aumento de las ventas, no se han establecido estrategias de integración colaborativas y se comunican de manera verbal. Se cuenta con un sistema contable y de inventarios denominado “UNO” en el que se revisan informes mensuales o bimestrales de la gestión comercial y rotación de inventarios que contribuye a la toma de decisiones.

Cabe destacar que la presidencia y la gerencia de la empresa, hacen la medición del desempeño de la compañía anualmente, comparando principalmente las ventas de periodos anteriores. En el proceso de planeación, interviene también la Dirección del área técnica, con quien se fijan metas y se proyectan los ingresos y la rentabilidad que se desea lograr en el futuro próximo.

4.2.1.3 Gestión de mercadeo. La División Técnica de la empresa A, tiene una clara orientación a las ventas y al servicio al cliente. Esto se observa

en el resultado de este componente, en donde la empresa se ubica en el estadio tres con un 64.38%. El Director del área demuestra gran preocupación por las ventas. Para él, el cumplimiento del presupuesto de ventas es primordial, por lo tanto, realiza periódicamente revisiones de su nivel de avance. Además, elabora y controla planes de mercadeo escritos los cuales proyecta a tres años.

Se tiene una base de datos construida por el Director del área, que contiene información actualizada de empresas del sector de la construcción lo que le permite hacer investigación de mercados y conocer mejor a sus clientes. Con base en los requerimientos de los clientes, se determinan estrategias para la importación de nuevos productos y se tienen en cuenta mejoras en el servicio técnico frente a las expectativas del mercado.

La estrategia de precios obedece a costos, ventas y utilidades o excedentes. La empresa responde a los cambios de precio o tarifas con estrategias definidas. Por ejemplo, oferta equipos de menor tecnología y de menor costo.

En cuanto a las estrategias de comunicación con clientes actuales y potenciales, la dirección del área técnica planea la publicidad, mediante catálogos que se distribuyen en muestras comerciales, como las organizadas por la empresa LOGICA en Bogotá, y en ferias especializadas como las de Corferias, EXPOCONSTRUCCIÓN y EXPODISEÑO. Además, se hace telemercadeo o mailing a los clientes.

En la empresa se tiene una clara filosofía de orientación de servicio al cliente, se planea y controla su fidelización. Es el caso de clientes como Alpina Productos Alimenticios y Almacenes Éxito., a quienes se les comunican los nuevos productos y servicios ofrecidos por la compañía, y la disposición de la misma para prestar el servicio posventa. Cabe destacar, que el servicio de la empresa es calificado por sus clientes como bueno.

4.2.1.4 Cultura organizacional. La empresa A con un porcentaje de 35.07%, se ubica en el estadio dos de acuerdo a la percepción de la División Técnica de la compañía. Según el resultado obtenido en el MMGO, la participación y el desarrollo de los empleados se trabajan muy informalmente, no se tienen métodos ni estrategias definidas en este aspecto, más bien se actúa intuitivamente eso sí, siempre cuidando del respeto al ser humano y su dignidad.

En el caso del área técnica específicamente, su Director posee un estilo participativo, teniendo en cuenta las opiniones de las personas, sin

manejar la conformación de equipos de trabajo. Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.

Se está trabajando en mecanismos de reconocimientos para los individuos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales, normalmente se le reconoce a través del incremento en su salario y algunas ayudas económicas esporádicas.

El área técnica, destaca el liderazgo tanto de su Director como el del Presidente y Gerente de la compañía.

4.2.1.5 Estructura organizacional. La División Técnica ubica a la Empresa A en el estadio dos con un 45.83% en este componente. Aunque en esta área la empresa tiene una estructura definida en un organigrama y ésta es utilizada como herramienta de control, la misma no está ajustada para garantizar el éxito de las estrategias ni tampoco se encuentra orientada a la innovación. Uno de los usos fundamentales que se le da al organigrama, es el de determinar los salarios de cada uno de los empleados, para que exista equidad entre los mismos.

Cabe resaltar que existe una cabeza de área que tiene atribuciones y que debe responder a un comité gerencial de acuerdo con los objetivos planteados que se desea alcanzar, mediante la presentación de informes de cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los empleados. Se considera muy importante el conocimiento y las competencias que deben tener los colaboradores, por lo cual se está trabajando en los perfiles de los mismos y en el ambiente, para establecer una estructura armónica.

4.2.1.6 Gestión de la producción o prestación del servicio. Por ser una empresa perteneciente al sector comercio, el análisis se realizó teniendo en cuenta la prestación del servicio. En este componente, la División Técnica de la empresa A, se ubica en el estadio dos con un puntaje de 40,38% ya que aunque existe una buena relación entre ventas y plan de operaciones, no se maneja una adecuada planeación y programación de la prestación del servicio. En la División Técnica de la empresa se trabaja con tiempos estimados y pasos conocidos, pero no existe un manual de proceso que estandarice tiempos y pasos, por ejemplo, los técnicos no manejan un tiempo determinado durante las instalaciones lo que no ha permitido ejercer un control, ni estandarización de los procedimientos adecuadamente.

La capacidad del área técnica, se modifica de acuerdo con las necesidades del cliente con el fin de complacer sus deseos tratando de ofrecerle un mejor servicio, sin embargo, no está proyectada de acuerdo al mercado futuro. La calidad del servicio es variable y depende de cada empleado, no se tiene un sistema de gestión de calidad de acuerdo a las normas internacionales. Las variaciones del programa de prestación del servicio son medidas de manera informal, no se cuenta con un sistema integral de indicadores o cuadro de mando integral que permita analizar el desempeño y medir adecuadamente los resultados.

4.2.1.7 Gestión financiera. La empresa A con un porcentaje de 46.30% se ubica en el estadio dos. Este resultado se debe a que la gestión financiera obedece principalmente al cubrimiento de las necesidades de inversión y flujo de efectivo de la empresa para su sostenibilidad y se orienta claramente por las necesidades del mercado. No se tiene establecida una gerencia financiera guiada hacia análisis de escenarios futuros o considerando asuntos externos como el entorno o tendencias del comprador.

Las decisiones de financiación se toman de acuerdo con la dinámica y el volumen de ventas, sin embargo la empresa no hace una proyección estratégica del negocio. La empresa, en ocasiones, se ve en la necesidad de acceder a financiamiento para capital de trabajo con bancos para atender la producción y las ventas. La financiación con los proveedores es producto de la negociación conjunta, dentro de límites impuestos por el crecimiento estimado del negocio en la empresa. Los precios de los productos y servicios, se estiman como un porcentaje adicional sobre los costos de producción, pero no a una relación precio-valor en un escenario competitivo. Las necesidades de financiamiento para inversión fija se cubren con créditos de corto plazo y el producto de las ventas, no se toman decisiones de financiación para expansión.

Los estados financieros son la fuente de retroalimentación acerca de las decisiones tomadas en la empresa. Con base en los presupuestos se revisan los pronósticos y estimaciones. Los costos se determinan de acuerdo con un sistema que permite involucrar las variables precio, oportunidad y calidad. Se monitorea la rentabilidad del negocio en función de la información provista por el análisis de flujos en la empresa y se toman decisiones.

4.2.1.8 Gestión humana. La División Técnica ubica a la Empresa A en este componente en el estadio dos con un puntaje de 39.91 %. Este resultado se

debe a que la gestión humana tiene como fin primordialmente el cumplimiento legal para la contratación, compensación y mantenimiento de los empleados, manejándose algunos criterios de bienestar relativo al empleado, sobre todo al brindarle, estabilidad laboral y un ambiente en el que reine el respeto y la dignidad humana. Sin embargo, no existen programas, procedimientos, criterios e indicadores que de manera formal, permitan llevar a cabo buenas prácticas de desarrollo del personal dentro de la organización, a nivel profesional, personal, social y familiar. Tampoco se tiene definido un plan estratégico de gestión humana.

Se destaca de las capacitaciones que se evidencian los logros obtenidos por los funcionarios que las han recibido y la aplicación de los conceptos adquiridos en su labor diaria. Es el caso especial de uno de los vendedores del área técnica de la empresa, quien ha realizado a lo largo de 10 años, capacitaciones acerca de las características técnicas de los equipos y requerimientos en obras civiles, conocimiento que ha podido desarrollar para hacer una venta efectiva de equipos con tan especiales características. De la misma manera, un técnico instalador, ha recibido capacitaciones de la empresa MERIK, en cuanto a instalación de puertas y rampas niveladoras, conocimiento también aprovechado en un 100% para la instalación de los equipos a nivel nacional.

Un aspecto importante es que la empresa cuenta con el apoyo de una empresa temporal que le ayuda en los procesos de gestión humana en lo que respecta a los funcionarios no contratados directamente por la compañía.

4.2.1.9 Gestión de importaciones. La Empresa A en este componente logra ubicarse en el estadio cuatro con un puntaje de 83,93%. Esta empresa, cuenta con un equipo de trabajo especializado en el área de importaciones, y gracias a su buena gestión en la planificación de tiempos para las importaciones, se logran unas importaciones justo a tiempo, respondiendo de forma oportuna a los requerimientos de los clientes.

Cabe resaltar que tanto los ingenieros como el Director del área técnica monitorean permanentemente la calidad de las importaciones. La División Técnica de la empresa exige que las importaciones dispongan de los certificados de homologación técnica internacional, debido a que éstos son exigidos por los clientes durante el proceso de venta y hacen parte de los requisitos durante la instalación de los equipos.

El Gerente General y el Director del área técnica estudian a fondo los aspectos técnicos de los proveedores alternativos, pues no es posible casarse con un solo proveedor ya que esto representaría una situación

muy delicada a la hora de cumplir con un pedido y que no se cuenten con planes de contingencia.

4.2.1.10 Logística. En este componente, la División Técnica de la empresa A la ubica en el estadio dos con un puntaje de 42,13%. Aunque se cuenta con una buena planeación logística, unas adecuadas relaciones internas y externas, y el personal en general entiende la importancia de la logística, este proceso no está del todo alineada con una estrategia. Sin embargo, en la actualidad se está conformando un sistema que permita tener un modelo de administración de la cadena de abastecimiento totalmente implementado.

4.2.1.11 Asociatividad. La empresa A con un puntaje de 48,33% logra ubicarse en este componente en el estadio dos, porque aunque la compañía reconoce el sector y la cadena productiva, se trabaja desde la formalidad y tiene un buen potencial asociativo, no se han planteado proyectos de cooperación con otras empresas. La alta dirección considera que la información de la compañía, es confidencial y por lo tanto, no reconoce la asociatividad como una estrategia de gestión. Además, por el posicionamiento que tiene en el mercado, no se ha visto la necesidad de complementarse con otras empresas. Se maneja un alto nivel de reserva frente a organizaciones del mismo sector y se le apunta al trabajo individual. En reuniones de conveniencia para la empresa, se ha participado con la competencia con el fin de ayudar a tomar decisiones que los beneficie a todos por igual, pero sin establecer lazos de unión.

Es una empresa con alto potencial para la asociatividad ya que su trayectoria en el mercado le ha permitido alcanzar el punto de equilibrio, logrando así ser una empresa auto sostenible y con recursos para la inversión en posibles alianzas en el corto, mediano y largo plazo.

4.2.1.12 Comunicación e información. La División Técnica ubica a la empresa A en este componente en el estadio 3 con un puntaje de 74,84%. Los empleados de la compañía por medio de los jefes en cada área, pueden hacer llegar cualquier inquietud o sugerencia a las diferentes reuniones. Además, tienen la oportunidad de conocer las decisiones que se toman con el fin de hacerles partícipes, pues los propietarios y los integrantes de la Junta Directiva reconocen la importancia que tienen todos los colaboradores en la empresa. Se maneja el lema de “Gerencia de puertas abiertas” para todo aquel que quiera hacer una sugerencia o simplemente plantear un cambio. Se entiende que esto representa un aporte valioso para la compañía.

Se destaca de este componente la página web de la organización, la cual ha contribuido a la formación de una comunidad virtual. El contenido de la página está a cargo del Gerente General y se cuenta con un sistema llamado SKY que funciona como intranet que comprende una amplia base de datos y permite una mayor interacción entre los empleados de la compañía.

4.2.1.13 Innovación y conocimiento. La empresa A en este componente con un puntaje de 57,54% se ubica en el estadio tres, ya que cuenta con un muy buen equipo de colaboradores que procura ser innovador en todos sus campos de acción y que han entendido plenamente la relación entre competitividad y creatividad.

En todas las áreas de la compañía se cuenta con personas que proponen ideas creativas, además se tienen expertos que gerencian proyectos de manera profesional. Las propuestas se realizan con base en la información que maneja el área de mercadeo, quienes son los que conocen las necesidades y gustos de los clientes. Se lleva un registro de los aportes de los empleados, con el fin de medir el nivel de participación de los colaboradores e identificar a que áreas pertenecen. Uno de los problemas de la empresa frente a este componente es que no cuenta con un sistema de información exclusivo para los proyectos, ni tampoco existe una red externa por medio de la cual se comparta la información.

4.2.1.14 Responsabilidad social. La División técnica ubica a la empresa A en este componente en el estadio tres con un puntaje de 51.59%. La organización, cuenta con una muy buena reglamentación en el tema de salud ocupacional y seguridad industrial teniendo en cuenta lo exigido por la ley. La empresa se preocupa por brindar información pertinente y oportuna y todos los elementos necesarios para que durante el ejercicio de sus labores los técnicos estén protegidos.

La empresa tiene conocimiento sobre los aspectos relacionados con el tema de la responsabilidad social como política ambiental, protección de la propiedad intelectual, políticas de inversión social, políticas antisoborno y anticorrupción y análisis del ciclo del producto o del servicio. Sin embargo, estos temas los maneja de una manera informal sin que se haga todo un proceso de gestión que permita mantener un programa de mejoramiento continuo.

4.2.1.15 Recomendaciones

Teniendo en cuenta los principales problemas presentados detectados en la aplicación del MMGO por parte de la División Técnica de la Empresa, se sugieren las siguientes estrategias que la permitirán a la organización

seguir mejorando continuamente para lograr alcanzar el estadio cuatro y ser una Pyme innovadora de clase mundial.

Adopción de modelos de asociatividad para cooperación entre las empresas pequeñas y medianas del sector (redes horizontales) a fin de mantenerse en los mercados actuales, insertarse en los nuevos y diseñar mecanismos de interrelación con el entorno para ser más eficientes y enfrentar con éxito los efectos negativos del proceso de globalización.

Para lograr potencializar el componente de asociatividad y como complemento a la anterior estrategia, se propone realizar una integración horizontal mediante alianzas estratégicas con el principal competidor como lo es Rapiscol quien comparte la representación en Colombia de los productos de la empresa mexicana MERIK.

Debido a la baja calificación obtenida en el componente de direccionamiento estratégico, se recomienda que la empresa comience un proceso formal de planeación estratégica teniendo como base el estudio y propuesta realizado por las estudiantes del programa de Administración de Empresas de la Fundación Universitaria Los libertadores en la cátedra de Administración Estratégica.

Para lograr un buen seguimiento, control y administración del plan estratégico sugerido, se recomienda que la empresa comience un proceso que le permita implementar un Cuadro de Mando Integral.

Implementar un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 900, lo que le permitirá a la organización seguir potencializando, su recurso humano, la prestación del servicio, la estandarización y mejoramiento continuo de sus procesos entre otros.

Aunque la empresa A tiene una buena gestión de mercado, se recomienda para que logre sus objetivos de competitividad se realice una estrategia de penetración del mercado que le permita aumentar la participación de los productos presentes en los mercados actuales por medio de un esfuerzo mayor en la promoción y publicidad de los mismos. Esta estrategia se podría desarrollar: 1) mediante vallas publicitarias ubicadas preferiblemente en las afueras de Bogotá cerca a las zonas francas industriales, y 2) pautando en el Catálogo de Logística de PUBLICAR S.A, publicación especializada que reúne información acerca de la oferta de servicios relacionados con distribución, transporte, almacenamiento y trámites de comercio internacional, operadores logísticos, proveedores de servicios y productos complementarios.

4.3 Caso sector comercio al por mayor de maquinaria y equipo

El segundo caso que se describirá será el de la Empresa B, que según el código CIIU, pertenece al sector de *Comercio al por mayor de maquinaria y equipo*. Esta pyme cuenta con 21 trabajadores permanentes y un total activos en miles de pesos \$3.046.977.000.

Esta empresa, nace bajo la premisa de satisfacer la necesidad de desarrollo tecnológico del campo automotriz. Su misión principal es la de ofrecer servicio, asesoría y compromiso de desarrollo junto con los proveedores, para lograr herramientas más completas y confiables en el diagnóstico de todos los sistemas electrónicos que se vienen imponiendo en los automóviles actualmente.

La introducción de nuevas tecnologías en el automóvil ha hecho que se necesiten novedosos equipos y herramientas para realizar un correcto y acertado diagnóstico. Es por esto, que la empresa B se esfuerza con conocimiento, dedicación e impulso para suministrar las mejores herramientas con valor agregado.

La empresa, a través de estos años ha ganado el reconocimiento por ser uno de los proveedores de equipos de diagnóstico automotriz con mejor respaldo, servicio postventa y calidad, esto hace que las mejores marcas internacionales de vehículos los prefieran para ser sus distribuidores exclusivos²⁴.

El sector está regulado por la Norma Técnica Colombiana NTC 5385, la cual exige ciertos requisitos técnicos que deben cumplir los Centros de Diagnóstico Automotor (CDA) para ser certificados y así poder solicitar la habilitación correspondiente ante el Ministerio de Transporte. Es el caso, por ejemplo, de la revisión técnico-mecánica y de gases del parque automotor colombiano. Al existir esta regulación y apoyo por parte del gobierno, se está logrando la creación de nuevos CDA incrementándose así la demanda de los productos y servicios que ofrece la Empresa B.

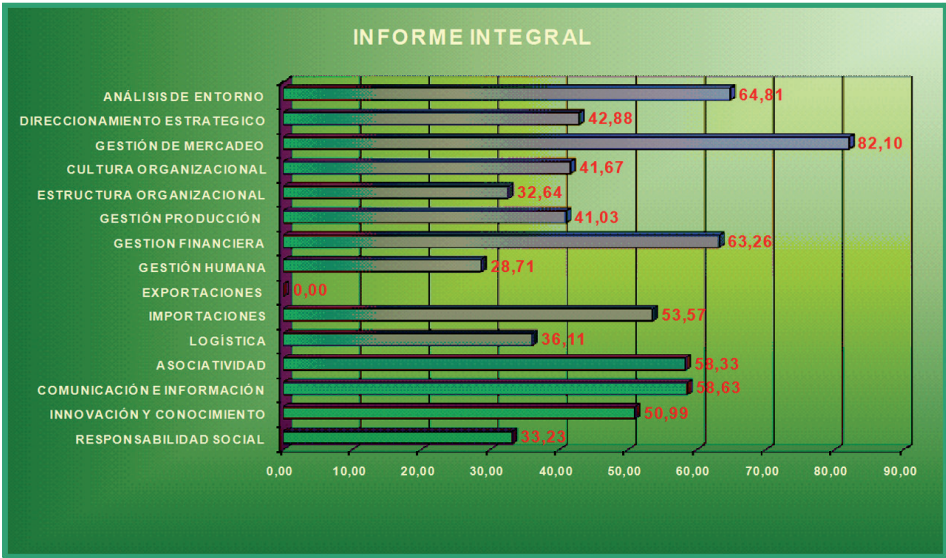
Es un sector que está compuesto por una cantidad de empresas comercializadoras de equipos en lo que corresponde a las herramientas y equipos de diagnóstico automotriz ubicadas en su mayoría en Bogotá y otras

²⁴ Información suministrada por la página web de la Empresa B.

ciudades del país como Cali, Medellín y Bucaramanga; todas estas son las que ha logrado que los Centros de Diagnóstico Automotor encargados de efectuar la revisión técnico-mecánica y de gases obtengan los equipos para prestar dicho servicio.

Los resultados de la aplicación del MMGO en la Empresa B se observan en la figura 44.

Figura 44. Informe integral Empresa B



Fuente: Estudiantes Paola Andrea Sánchez y Juan Camilo López a partir de la aplicación del MMGO en la Empresa B.

4.3.1 Análisis situacional

4.3.1.1 Análisis del entorno económico. La Empresa B en este componente, se ubica en el estadio 3 con un porcentaje de 64.81%. Para la organización es de suma importancia que la gerencia y el grupo técnico consulten información y documentación sobre las tendencias mundiales. Esta información se obtiene a través de catálogos de productos que envían las compañías a las que la Empresa B representa en Colombia. También catálogos remitidos directamente de los proveedores.

En cuanto al análisis del entorno del país, la Empresa B reconoce la importancia de conocer las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para el cumplimiento de su misión. Un ejemplo de ello son las políticas ambientales, ya que en cada ciudad se tienen normas y reglamentos diferentes, en cuanto a la venta y manejo de equipos de emisiones de

contaminantes; lo que aplica para Bogotá, no aplica para Medellín. Es claro que esto le permite identificar oportunidades y amenazas haciéndolos más competitivos y ampliando el mercado nacional. Así mismo, está en la capacidad de analizarlas ampliamente para identificar su posible impacto sobre los negocios.

La Gerencia General y Técnica, consultan bibliografía y documentación referente a planes de gobierno específicamente, sobre resoluciones departamentales que afectan al sector en el largo plazo y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización. Se documentan acerca del comportamiento actual y esperado de las variables económicas como el PIB, tasa de cambio, inflación, empleo, entre otras y las tienen en cuenta para el diseño y revisión periódica de sus estrategias.

La empresa conoce ampliamente a través de bases de datos, estudios y bibliografías las características, productos y servicios de las organizaciones similares o que compiten directamente con ella. Esta información es obtenida mediante diferentes tácticas como cliente oculto, participación en foros, reuniones o encuentro de ventas en la Expoferia que se realizan en Bogotá.

Lo anterior, le permite determinar estrategias de precios y tarifas con conocimiento del marco legal, los costos y gastos y los precios de su competencia para ser la mejor opción del mercado.

4.3.1.2 Direccionamiento estratégico. En su direccionamiento estratégico la empresa esta clasifica en un estadio 2 con un puntaje de 42.88%. La Empresa B estimula la participación, la innovación y la creatividad encaminada a la planeación a través de reuniones, charlas y espacios de interacción entre su dirección administrativa y operativa. Sin embargo, no existe un alineamiento total entre los requerimientos de la empresa y los de su personal.

El uso de indicadores es mínimo no cuenta con un sistema de valoración de escenarios; simulación o algún modelo matemático. Sus indicadores son básicos y solo le permiten medir estrategias de alcance a un año.

Cuenta con datos históricos y estadísticas, que le facilitan planear, como serán las proyecciones en ventas para clientes actuales y potenciales. Su sistema computarizado no es integral.

La gerencia ha planteado una misión, visión y objetivos a largo plazo que no son fruto de un estudio serio. Trabajan bajo la premisa de satisfacer la necesidad de desarrollo tecnológico del campo automotriz ofreciendo servicio, asesoría y compromiso de desarrollo, pero no bajo los criterios de un sistema de finalidades estructurado de manera formal.

Las estrategias inicialmente planteadas por la gerencia se han ejecutado como fueron concebidas y cada uno de los departamentos han cumplido con las metas y objetivos propuestas. La dirección, tiene claro cuáles son los valores que se deben vivenciar en la organización sin embargo, estos no se promueven de manera formal entre sus colaboradores.

4.3.1.3 Gestión de mercadeo. Este es el componente en que más se destaca la Empresa B con un puntaje de 82.10% ubicándose en el estadio 4. Esto lo ha logrado porque considera ante todo la necesidad y deseos de sus clientes, sobrepasando sus expectativas, siendo así el único en el mercado que ofrece instalación, soporte y operación de equipos de diagnóstico integrados donde todas las herramientas suministradas incluyen el entrenamiento para su correcta operación y máximo aprovechamiento de la inversión.

Su premisa es la de satisfacer la necesidad de desarrollo tecnológico del campo automotriz ofreciendo servicio, asesoría y compromiso de desarrollo junto con los proveedores para lograr herramientas más completas y confiables para el diagnóstico de todos los sistemas electrónicos que se vienen imponiendo en los automóviles actualmente.

Por ser un campo donde se debe estar a la vanguardia tecnología moderna, esto le exige desarrollar investigación del mercado para crear nuevos productos y/o servicios y ser innovadores. Para este caso la empresa viene desarrollando la creación de una academia, donde su fin es la capacitación formal para el manejo de los equipos que vende. Esta idea nace bajo el estudio de lo que sus consumidores demandaban y como una oportunidad de brindar un valor agregado a la venta de los equipos de diagnóstico.

4.3.1.4 Cultura organizacional. Con un puntaje de 41.67% la Empresa B, se ubica en el estadio 2. El liderazgo en la empresa está en cabeza de la Gerencia General y la Gerencia Técnica quienes a parte de su vínculo matrimonial comparten las funciones gerenciales, el liderazgo y responsabilidad de la organización.

El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo no se evidencian en todas las áreas de trabajo. Es el caso en el que se presenta que para algunas áreas es difícil comprender por qué se asigna un presupuesto en planes de desarrollo y capacitación para algunos colaboradores y no para todos. El liderazgo y actividades para promover su desarrollo en otras áreas o personas no son del todo claras y visibles, no se cuenta con un sistema que evidencie un diagnóstico de mejoramiento de cultura organizacional.

La empresa no cuenta con planes a futuro para preparar a los empleados, frente a un posible proceso de retiro laboral. Se manifiesta que no ha sido necesaria la creación de este tipo de programas debido a que el grupo humano con que se trabaja está comprometido y que a la fecha están las mismas personas con las que inicio actividades.

4.3.1.5 Estructura organizacional. La Empresa B con un puntaje de 32.64% se ubica en el estadio 2 en este componente. En la empresa, se evidencian algunos de los principios que guían el diseño de una estructura organizacional como lo son, la autoridad y jerarquía, la unidad de dirección (gerencia general, gerencia técnica) y la departamentalización (departamento de ventas, de importaciones, de servicio técnico). No cuenta con una estructura organizacional definida (organigrama), por lo tanto, solo se ejerce un control sobre los roles establecidos y el cumplimiento de las funciones y actividades asignadas. Según la departamentalización de la empresa las competencias de cada uno de sus colaboradores están definidas acorde con el perfil exigido para cada rol.

Respecto a la estructura organizacional cabe destacar que aunque la empresa no cuenta con un organigrama, tiene claro que el principal criterio para modificar su estructura dado el caso, es el cumplimiento de los objetivos o metas.

4.3.1.6 Gestión de producción. Dentro de este componente la empresa se encuentra en el estadio 2 con un porcentaje de 41,03. La Empresa B se destaca en la gestión de calidad con un puntaje de 66.67% debido a que aunque no está certificada, cuenta un sistema de aseguramiento de la calidad. Según palabras de la gerencia, “nuestro interés no es competir con equipos de bajo precio y calidad que al final se conviertan en cajas inutilizadas o equipos desactualizados que no puedan brindar la función para la cual fueron adquiridas”. Es por esto, que la empresa cuenta con el respaldo y asesoría de firmas extranjeras para ser los distribuidores autorizados de las marcas más reconocidas en el sector.

Como parte de su sistema de aseguramiento de la calidad, la empresa maneja un programa de mejoramiento continuo, el cual fue desarrollado por el Gerente Técnico y el grupo de colaboradores del departamento. En este programa, se contemplan las acciones de mejoramiento que se deben realizar en cada uno de sus productos de acuerdo con las posibles fallas detectadas en el momento de su evaluación. Si se determina que con una posible calibración de los equipos no se resuelve el problema, este se devuelve de inmediato al proveedor, quien en corto tiempo cambia de inmediato la máquina. La experiencia les ha llevado a ser más preventivos que correctivos.

Los mayores problemas presentados en este componente, se detectan en la falta de una planeación estratégica a largo plazo de la prestación del servicio. La empresa además, no maneja una programación semanal y se trabaja según las ordenes de servicios generados. No cuenta con un sistema de información que le permita conocer la capacidad en la prestación del servicio, ni cuenta con un sistemas de indicadores o cuadro de mando integral.

4.3.1.7 Gestión financiera. La Empresa B se encuentra en el estadio 3 con un porcentaje de 63.26%. Se destaca en este componente, porque para la empresa es importante conocer detalladamente su flujo de dinero, su capacidad de endeudamiento y la rotación de cartera, ya que de esta forma tiene claro en el momento de licitar con que capacidad financiera cuenta.

Para la gerencia general y técnica, es importante mantener un registro de cada una de las transacciones generadas en el negocio, con el fin de conocer la rotación de sus inventarios; esto les ayuda a rotar los productos con menos movimiento y lo realizan mediante promociones lo que les permite recuperar la inversión de los mismos. La inversión en capital de trabajo se determina de acuerdo con las necesidades de los clientes en términos de oportunidad y financiación. Es importante resaltar que la inversión se efectúa acorde con las licitaciones a presentar para el caso SENA y TRANSMILENIO.

Las ventas de la compañía, responden a una adecuada relación precio- valor (costo para usuario, calidad y oportunidad) en un escenario competitivo. Se tiene claro que el precio de los productos es alto gracias a la calidad de los mimos lo que con el tiempo ha sido aceptado por sus clientes.

La presentación de los estados financieros y sus proyecciones facilitan el control y seguimiento de las metas impuestas y esperadas en la empresa.

Al final de cada mes es importante para la gerencia la verificación de los estados financieros emitidos por el área contable para hacer un análisis y una retroalimentación del movimiento que ha tenido la empresa, del endeudamiento y capacidad de pago a los proveedores así con el manejo de cartera.

4.3.1.8 Gestión humana. Este es uno de los componentes más bajos de la Empresa B, que se encuentra ubicada en el estadio 1 con un porcentaje de 28.71%. La empresa no posee un departamento encargado de la gestión humana. Su proceso de reclutamiento y selección está a cargo directo de la gerencia general. Una vez se genera una vacante o la necesidad de un cargo adicional este debe ser aprobado primero por la gerencia, quién es la encargada de dar su aval de contratación. Dependiendo de la importancia del cargo (secretarías, técnicos, auxiliares), los criterios de contratación y perfiles son definidos por cada uno de los jefes de departamento. Una vez contratada la persona inicia su proceso de inducción y capacitación dentro del área correspondiente.

La empresa carece de programas de bienestar social y salud ocupacional. No existen programas de mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de vida y salud de los trabajadores.

La empresa está realizando esfuerzos para mejorar el sistema de pago de la nómina. Se maneja a través del programa contable Helissa y la consignación de los salarios de efectúa a través de un banco por medio de transferencia.

4.3.1.9 Importaciones. Con un puntaje de 53.57%, la Empresa B se encuentra ubicada en el estadio 3. Siendo la empresa un proveedor de equipos de diagnóstico automotriz su principal objeto está en la importación de todos sus productos; por eso, para ellos es importante cumplir con todas las normas que rigen las importaciones en el país. El gerente técnico estudia a fondo los aspectos técnicos de los proveedores alternativos. Como premisa se tiene la no contratación de proveedores de marcas chinas.

A pesar de que es un componente importante para la empresa, se observó que a la empresa le falta tener una participación activa en los espacios dispuestos por el gobierno para tomar decisiones sobre políticas de importaciones y trámites. Además, le falta tener un mayor control en los resultados logísticos de importaciones.

4.3.10 Logística. Respecto a este componente, la Empresa B, con un puntaje de 36.11% se ubica en el estadio 2. Las directivas conocen el

concepto de logística, sin embargo su manejo es muy informal. La empresa no tiene ni maneja una estrategia logística por lo que sus procesos están dados solo por la experiencia; no existe un alineamiento ni un desarrollo de pensamiento estratégico logístico. Se realizan controles sobre sus inventarios mediante un software contable, pero no aplica una planeación de requerimientos de materiales (MRP) con los proveedores. No existe un departamento ni un cargo responsable, esta labor está a cargo del Gerente Técnico.

4.3.1.11 Asociatividad. Para la Empresa B es de gran importancia conocer el sector en el que se mueve porque esto le permite ser más competitiva. Crear estrategias de alianza para el caso de las licitaciones, cumplir con las normas exigidas por la ley, le permite tener una credibilidad y prestigio frente a sus stakeholders. Es por ello que se encuentra en el estadio 3 con un porcentaje del 58.33%.

La Gerencia General y Técnica, cuentan con una mentalidad abierta al cambio, con formación profesional. Buscan soluciones conjuntas a problemas comunes, intentan establecer acuerdos y compromisos sobre diversos aspectos, establecen conversatorios permanentes con otros empresarios del sector, escuchan y atienden sugerencias de otros para mejorar sus procesos y productos.

Es una empresa con procesos de innovación implementados en productos y procesos, autónoma, con mercado propio en crecimiento. Cuenta con información sistemática, pertinente, oportuna y confiable que pone a disposición de los otros empresarios siempre y cuando se considere de conocimiento público. Posee credibilidad y prestigio en el sector por su transparencia, cumplimiento y honestidad e influye en un amplio grupo de empresarios. Conoce su valor agregado y los de su competencia y aliados.

4.3.1.12 Comunicación e información. La empresa se encuentra ubicada en este componente en el estadio 3 con un porcentaje del 58.63%, debido a que tiene claro que es importante contar con una buena comunicación, tanto interna como externa.

Las reuniones se inician cuando hay mayoría, y de acuerdo a los contenidos a tratar durante la misma, se acomoda la agenda para que cada participante hable de acuerdo a su rol. Durante la reunión se sostiene una actitud conciliatoria, se acepta la desviación de los temas según los intereses que se pretendan alcanzar. Al finalizar la reunión, se asignan las tareas prioritarias, a los responsables según el tema tratado.

La empresa posee página web y da a ésta un uso esporádico, incluyendo procesos de mercadeo corporativo. La página comunica la información de interés tanto para sus colaboradores como para los grupos de interés externos a la misma. Los hipervínculos y mapa de navegación facilitan el contacto directo con el cliente.

A la Empresa B, le falta que la página web contribuya a la formación de una comunidad virtual para prestar beneficios a sus stakeholders. No cuenta con un sistema de intranet.

4.3.1.13 Innovación y conocimiento. La Empresa B centra su cultura innovadora en la tecnología, lo que le permite estar a la vanguardia; sin embargo, le falta implementar procesos de medición de la misma que le permitan hacer un seguimiento. Es por esto que se encuentra ubicada en el estadio 2, casi en el 3 con un puntaje de 50.99%.

La empresa sabe por experiencia que la innovación es la que le da ventajas, reconoce que las necesidades futuras del cliente son oportunidades futuras y busca crear y mantener un ambiente propicio a la creación de conocimiento. Por eso en su página web escribe “...Nosotros, no somos unos proveedores mas, estamos comprometidos con el sector y por eso nos esforzamos con conocimiento, dedicación e impulso para suministrar las mejores herramientas con valor agregado...”

Otro aspecto a resaltar en este componente, es que la empresa posee un laboratorio para pruebas y ensayos. Esto incluye la escuela de capacitación, donde se efectúan todas las pruebas de los equipos.

Aunque se extraen datos e información de los proyectos que realizan y se utilizan tecnologías de la información que apoyan el compartir conocimientos, la empresa no se conecta en red interna ni externa para compartir conocimiento con proveedores, clientes y entidades de soporte.

4.3.1.14 Responsabilidad social empresarial. La Empresa B se encuentra ubicada en este componente en el estadio 2 con un puntaje de 33.23% debido a que aunque conoce del tema, no le ha interesado implementar y gestionar la responsabilidad social en su totalidad.

La empresa está pensando en definir una política sobre la prevención de la contaminación, que incluya el uso de tecnologías limpias y un manejo adecuado de los desechos industriales y de las basuras, sin embargo, esto se ha quedado solo en una intención.

Se desconocen algunas de las reglamentaciones del uso de las copias, distribución y demás acciones sobre los productos y servicios propios y ajenos protegidos con derechos de propiedad intelectual.

En la empresa, se vivencian principios y valores, pero no bajo unos criterios de ética empresarial. Como tal no maneja este tópico, se observa que no se realizan capacitaciones a los colaboradores sobre este tema, carece de un comité de ética.

No se aprovechan adecuadamente los servicios de la ARP y EPS. Se cumple con algunas recomendaciones de las ARP pero no existen planes de seguridad industrial, ni se programan capacitaciones sobre el tema.

4.4 Recomendaciones

Se sugieren las siguientes estrategias para la Empresa B de acuerdo al resultado obtenido en el MMGO:

- Definir y estructurar un modelo organizacional donde se evidencie la misión, la visión, políticas, objetivos y valores de la empresa, estos deben ser promulgados por la gerencia para toda la organización, creando mecanismos de participación visibles para todos los integrantes.
- Realizar una penetración del mercado, mediante la fuerza de ventas, dando a conocer el valor agregado del producto (capacitación en el manejo de cada equipo de diagnóstico automotriz).
- Desarrollar programas de exhibición y capacitación de nuevas tecnologías en equipos de diagnóstico automotriz.
- Crear alianzas con empresas del sector que permitan el desarrollo de la investigación en el campo del diagnóstico automotriz.
- Estructurar e implementar un plan de gestión humana y los procesos necesarios para gestionar el recurso humano de la compañía de una manera formal.

4.5 Conclusiones

El MMGO es una herramienta que apoya un proceso de planeación estratégica permitiéndole a los estrategas, realizar un diagnóstico interno de la empresa y así conocer sus principales fortalezas y debilidades. Esta

información le da a las organizaciones en este caso Empresas A y B un análisis situacional para definir estrategias que le ayudarán a eliminar o disminuir sus principales problemas.

Tanto la Empresa A, como la B son pequeñas empresas con características propias de una pyme que se gestiona de manera informal. Más la Empresa A con un promedio 45.87% que la B, con un promedio 50.97%, puesto que se observa que esta última está en proceso para lograr pasar al estadio 3.

Componentes como la gestión humana, estructura y cultura organizacional son un patrón en común en estas empresas que, aunque consideran al recurso humano un elemento importante, no se preocupan por realzar una gestión formal y de innovación en estos aspectos.

Por su razón social la Empresa A se destaca en la gestión de importaciones lo que le ha permitido tener además una buena gestión de mercadeo. La Empresa B se destaca también en la gestión de mercadeo y está en proceso de mejorar en cuanto al manejo de las importaciones.

apítulo 4

Fuentes Bibliográficas

Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. En <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/PND.aspx> consultado el 1-9-01-11 a las 10:00 a.m.

Pérez R. I. y otros (2009). MMGO. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones. Universidad EAN. Bogotá.

Ramírez Garzón, M. T., & Ferrer Toscano, H. E. (2010). La incorporación del concepto de desarrollo sostenible en la gestión de las diferentes áreas de la empresa. En E. R. otros., Bases conceptuales para establecer indicadores de gestión sostenible y asociatividad: un aporte a la competitividad de las pyme desde el desarrollo sostenible (pág. 80). Bogotá : Fundación Universitaria Los Libertadores. Producción editorial.

Robbins, Decenzo, S., & David. (2009). Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Pearson educación.