

Guía para el componente de análisis y vigilancia del entorno económico



Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones

Rafael Pérez-Uribe
David Ocampo Guzmán
Willington Ortiz Rojas



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Pérez Uribe, Rafael Ignacio

Miigo° intervención e innovación para la gestión de organizaciones: guía para el componente de análisis y vigilancia del entorno económico / Rafael Ignacio Pérez Uribe, David Ocampo Guzmán, Willington Ortiz Rojas

Descripción: 1a edición / Bogotá: Universidad EAN, 2018

94 páginas

9789587565805 (Electrónico 2018)

1. Modelos de gestión 2. Cambio organizacional 3. Modelos económicos 4. Administración de empresas 5. Pequeña y mediana empresa

I. Ocampo Guzmán, David II. Ortiz Rojas, Willington

658.402 CDD23

Edición

Gerencia de Investigaciones

Gerente de Investigaciones

H. Mauricio Diez Silva

Coordinadora de Publicaciones

Laura Cediél Fresneda

Revisor de estilo

Valeria D'mato

Diagramación y Diseño de carátula

Alvaro Leonel Guerrero C.

Publicado por Ediciones EAN 2018.

Todos los derechos reservados.

ISBN: 9789587565805

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la ©Universidad EAN, El Nogal: Cl. 79 No. 11 - 45. Bogotá D.C., Colombia, Suramérica, 2018

©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69| Vigilada Res. N° 29499 del Mineducación 29/12/17, vigencia 28/12/21

Producido en Colombia.

Contenido

1.	El MIIGO® y el MMGO®: herramientas para el cambio planeado en las organizaciones.	5
2.	Retomando el MMGO®	11
3.	Algunas recomendaciones para la intervención e innovación en el Análisis y Vigilancia del Entorno Económico.	13
3.1	Preguntas clave.	13
3.2	Clave para el manejo del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (AVE).	14
3.3	De estadio a estadio.	16
3.3.1	Del estadio 1 al 2	
3.3.2	Del estadio 2 al 3	
3.3.3	Del estadio 3 al 4	
4.	Descriptor por descriptor y paso a paso.	33
5.	Guía para la intervención e innovación del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico.	35
5.1	Introducción	35
5.2	Breve marco conceptual sobre Análisis y Vigilancia del Entorno Económico.	38
5.2.1	¿Qué es el entorno?	
5.2.2	Tipos de entorno.	
5.2.3	La importancia del entorno para las PyMEs.	

6.	Herramientas guía para la intervención e innovación para la gestión de organizaciones en análisis y vigilancia del entorno.	51
6.1	Resultados del MMGO® en Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (AVE).	51
6.1.1	Análisis de Resultados del MMGO®	
6.2	Preguntas clave para la Intervención y la Innovación en Análisis y Vigilancia del Entorno Económico.	68
6.3	Algunas recomendaciones.	70
6.4	Metodología de trabajo para realizar el análisis del componente.	71
7.	Caso empresarial sobre la aplicación de la guía MIIGO® de Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: MT Ltda.	73
7.1	Reseña de la empresa	74
7.2	Resultados del MMGO® en Análisis del Entorno Económico.	76
7.2.1	Nueva aplicación del MMGO®	
7.3	Preguntas claves para la Intervención e Innovación.	79
7.4	Estado actual y rutas de mejora MIIGO® para el componente de AVE.	81
7.5	Conclusiones de la intervención en MT Ltda.	88
	Referencias bibliográficas	90

1. El MIIGO® y el MMGO®: herramientas para el cambio planeado en las organizaciones

Cuando se habla de análisis situacional y rutas de mejoramiento, como en este caso del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®) y del Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones (MIIGO®), hay que acudir y apoyarse por obligación en los conceptos del desarrollo y comportamiento organizacional de las décadas entre 1950 al 2010, y las enseñanzas de este movimiento gerencial norteamericano que continúa y se sigue utilizando, principalmente en lo que concierne al constructo de cambio planeado (Morgan, 1989; Mondy y Noe, 2005).

De hecho, todas las organizaciones son seres vivos complejos que están en continuo cambio, supeditados a una serie de variables complejas que algunos autores las denominan de contingencia (Robbins, 1999, pp. 21-22) y que hacen que el cambio en ellas sea dinámico.

Lippit, Watson y Westley (1958, p. 128), afirmaban que el cambio se producía de manera progresiva a través de siete fases de desarrollo; el sistema cliente descubre su necesidad de asistencia, a veces estimulado por el agente de cambio —asesor externo o interno—; se establece y define la relación de asistencia; se identifica

y aclara el problema de cambio; se examinan las posibilidades de cambio alternativas y se establecen metas o intenciones de cambio; se emprenden esfuerzos de cambio en la situación de realidad; el cambio se generaliza y se estabiliza y la relación asistencial termina, o bien se define un tipo distinto de relación permanente

En este planteamiento el MMGO® cobra fuerza en las fases una a la cuatro, y el MIIGO® en las fases seis a la siete, a la luz de estos autores.

Otros autores que mejor explican el concepto de cambio son Lewin (1951), citado por Rodríguez (2011) y Garzón (2005, p. 96). Quienes plantean que tanto los seres humanos como las organizaciones se mueven dentro del marco de un espacio psicológico o de vida, o un campo de fuerzas. Lo que significa que las organizaciones —sus realidades— están íntimamente articuladas e interdependientes con su entorno. En este sentido, el comportamiento de las organizaciones es explicado por la relación mutua entre la totalidad de los factores o fuerzas que la componen e inducen la condición momentánea de su vida, así como su estructura y su entorno.

Según Rodríguez (2011) y Garzón (2005, p. 96), para Lewin un proceso de cambio planeado tiene buenos resultados si pasa por tres pasos:

Descongelamiento: su objetivo es lograr que a la gente de una organización le resulte muy evidente la necesidad del cambio, para que puedan comprender y aceptar que este debe ocurrir y es posible hacerlo. Se busca de esta manera que la gente en la organización se desarraigue de los comportamientos o prácticas que quieren modificarse.

Según Ortiz y Pérez (2010), con las organizaciones pasa lo mismo. Las empresas se deciden a emprender cambios cuando están muy mal y tienen temor de perecer, cuando están regular y quieren mejorar o cuando están muy bien posicionadas y quieren mantenerse.

Para que la gente se decida a iniciar o asumir un cambio, primero hay que lograr que sientan insatisfacción con el estado actual; en segundo lugar, hay que lograr despertar una gran motivación para alcanzar el estado deseado al que se llegaría a través del cambio. En cualquiera de estos dos estados, el agente de cambio, que puede ser un gerente, un consultor —externo o interno— o una combinación de ambos, utilizan alguno de estos tres sentimientos o situaciones: el temor, el deseo de mejoramiento o la aspiración de mantenerse como los mejores (Garzón, 2005, p. 97; Robbins, 1999b, pp. 642-643).

En relación con el tema abarcado en esta investigación, la herramienta para lograr este descongelamiento es la aplicación de los instrumentos del MMGO[®], con la cual se realiza un análisis situacional y se evidencia el estado de la gestión a la luz de los 16 componentes que constituyen el MMGO[®] en el plano de los cuatro estadios¹ (Pérez et al., 2009, pp. 25-45).

¹ Para un mayor conocimiento del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, y su rol como punto de partida para el Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones se recomienda revisar a Pérez, R., y Ocampo, D. (2015). Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones (MIIGO[®]): marco general. Publicación digital en Researchgate.net. DOI: 10.13140/RG.2.1.1471.3768. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/276274321_Modelo_de_intervencion_e_innovacion_para_la_gestin_de_organizaciones_%28MIIGO%29_Marco_General

Avance o cambio: en este paso se desarrollan las actividades con las cuales se aprenden e introducen los nuevos comportamientos y procesos. Hacen parte de esta fase la formación y entrenamiento de la gente, el establecimiento de nuevos procedimientos de trabajo y de relaciones y la determinación de la ruta de mejoramiento desglosada en los planes de acción que deberán desarrollarse. Para afianzar el proceso de cambio es clave la identificación y designación de agentes de cambio, grupos especiales y otras formas de trabajo que permitan llegar a todos los niveles de la organización, quienes deberán hacer sus mejores esfuerzos en generar las condiciones necesarias para que las personas sean creativas en su trabajo, a la vez que puedan convertir las motivaciones externas (las de la empresa) en internas —las de cada persona—, que les ayuden a aceptar y manejar el cambio propuesto (Robbins, 1999c, pp. 644-649).

Así como el paso anterior es del resorte del MMGO®, este paso, y a la luz del planteamiento de Lewin y Robbins, es propiamente el desarrollo del MIIGO® en toda su extensión, que muestra las actividades de manera discriminada para mejorar y avanzar de estadio a estadio.

Recongelamiento: finalmente se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, sobre la base de la ruta de mejoramiento o el cambio que se introdujo o que se haya trabajado.

Michaels *et al.* (1983, p. 9), propone ocho pasos para adaptar a una organización al medio ambiente: el entorno de las organizaciones está lleno de amenazas y oportunidades que se convierten en demandas para un organización; internamente las organizaciones poseen una serie de aspectos fuertes y debilidades, son las que

determinan las capacidades con las cuales se ofrecen productos —tangibles e intangibles— a la sociedad; de acuerdo a la capacidad anterior, la organización se mueve o se adapta frente a su entorno de manera buena, regular o pobre; cuando la adaptación es inadecuada surge la necesidad de definir un problema; de esta definición surgen una serie de soluciones estratégicas, con las cuales la organización podría tener un mejor dominio de su entorno; se selecciona la mejor opción estratégica para desarrollar; se implementa la opción y finalmente, del cambio organizacional que se desea, logrado por la acción estratégica desarrollada.

Bajo este enfoque, el MMGO[®] se acondiciona muy bien a los puntos uno al cuatro, mientras que con el MIIGO[®] se desarrollarían los puntos cinco al ocho.

Según Burke (2011, pp. 209-228), el proceso de cambio organizacional tiene de manera resumida los siguientes seis aspectos: diagnóstico, determinación de objetivos, definición de estado de transición, desarrollo de estrategias, evaluación y estabilización. Estos pasos se desarrollan con el MMGO[®]-MIIGO[®] de la siguiente manera (Tabla 1.1):

Tabla 1.1 Los seis aspectos de Burke en el proceso de cambio organizacional a través del MMGO® y del MIIGO®.

Aspectos proceso cambio organizacional	Desarrollo con el MMGO® y MIIGO®
1. Diagnóstico de la situación presente, incluyendo la necesidad de cambio.	Se desarrolla con la aplicación de las matrices del MMGO®.
2. Determinación de objetivos y definición del nuevo estado o situación después del cambio.	Se determina observando las curvas resultantes de la aplicación del MMGO® y el nivel en cada descriptor. Se define la ruta de mejoramiento observando el nivel siguiente en que quedó cada descriptor, para aquel o aquellos componentes más críticos y definitorios de acuerdo con la realidad de cada empresa.
3. Definición del estado de transición entre el presente y el futuro.	
4. Desarrollo de estrategias y planes de acción para dirigir esta transición.	Desarrollo de la ruta de mejoramiento con el MIIGO®.
5. Evaluación del estado de cambio.	Aplicación de las baterías de indicadores del MIIGO®.
6. Estabilización de la nueva situación y establecimiento de un equilibrio entre la estabilidad y la flexibilidad.	Realimentación al resultado de la aplicación del MIIGO® y sus baterías de indicadores. Fortalecimiento y rediseño de ruta de mejoramiento, de acuerdo con los resultados de aplicación.

Fuente. Basada en Burke (2011b).

2. Retomando el MMGO®

Para desarrollar el Modelo de Intervención e Innovación de la Gestión para las Organizaciones (MIIGO®) se debe recordar, de manera obligada, los resultados arrojados por el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®) en su primera o segunda aplicación, en los aspectos valorados como potencialidades y aquellos en los cuales debía mejorar —problemas—.

Es aconsejable que se realice una segunda o tercera aplicación, para determinar el nivel en que se ha modificado la última evaluación acerca de los componentes del MMGO®-MIIGO® evaluados con mayor potencialidad de mejoramiento. Este paso se debe seguir siempre y cuando hayan pasado entre seis y nueve meses desde la última aplicación. De acuerdo con la experiencia en más de cuatrocientas empresas consultadas por los miembros del equipo G3PyMEs, es un tiempo prudencial para mostrar resultados, dependiendo de la complejidad del problema trabajado.

Con este análisis se determina en qué aspectos ha mejorado la organización, en cuáles ha desmejorado y en cuáles se mantienen constantes. Una vez se tenga

esta evaluación, se recomienda que el gerente se reúna con su equipo o comité de gestión, para determinar el mejor momento e intervenir sobre el componente que se está analizando. Todo proceso de mejoramiento organizacional implica un esfuerzo importante al funcionamiento habitual de la empresa. Para asumir el liderazgo de un proceso de mejoramiento se requiere contar con la credibilidad y el respaldo del mayor número de trabajadores posible. Esto solo es viable si como principal agente de cambio cuenta con el conocimiento y respaldo de un grupo de personas, preferentemente directivas, que a su vez tengan injerencia sobre los demás colaboradores.

3. Algunas recomendaciones para la intervención e innovación en el Análisis y Vigilancia del Entorno Económico

3.1 Preguntas clave

Es necesario que el empresario, consultor, estudiante o docente aclare continuamente estas preguntas que ayudan a precisar la intervención a elegir en un momento dado:

¿Qué, cómo, cuándo, por qué, para qué, dónde, quiénes, cuánto cuesta, cuánto tiempo requiere, de qué manera intervenir e innovar un componente organizacional?

¿Qué quiero modificar, sobre qué aspecto voy a trabajar? ¿cómo es necesario iniciar, cómo es posible de acuerdo con las características del equipo humano?, ¿cuándo es mejor realizar la intervención? ¿por qué y para qué intervenir sobre ese factor ahora?, ¿quiénes deben participar, cuánto le cuesta a la organización en los distintos recursos? ¿cuánto tiempo nos requiere?, ¿cuál es la mejor ruta?

En esta sección de preguntas clave es pertinente aclarar el concepto central de este componente de análisis del entorno: documento maestro —el presente documento— que servirá de fundamentación básica para el manejo en general de las nueve variables: entorno global —meta-entorno—, entorno país —macro-entorno—, entorno sectorial y regional —meso-entorno—, cadenas productiva y clúster, magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, competencia/organizaciones similares, producto o servicio, precio o tarifa, otros factores también de éxito en el análisis del entorno económico y una guía por variable que describe cada una de las actividades que se proponen para mejorar de estadio o nivel del 1 y 2 al 3 y del 3 al 4.

3.2 Clave para el manejo del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (AVE)

La persona encargada de liderar este proceso de cambio —gerente y responsable de cada proceso—, puede iniciar el trabajo compartiendo estas generalidades con el equipo de gerencia, el personal involucrado o el comité designado para el mismo.

Se debe contar con un equipo y líderes de proceso que acompañen al gerente en esta tarea, puede ser necesario también un asesor que mire los toros desde la barrera para que le ayude a la organización a descubrir otras opciones viables y enriquecedoras.

El tiempo que requiere cada organización para pasar de manera incremental de nivel a nivel es absolutamente

individual, singular y diferencial. Es posible que, en una sola variable, como por ejemplo la de AVE, la organización requiera un año o dos para pasar de un nivel a otro, y en otro un mes o dos.

Las posibilidades de mejoramiento son particulares y únicas y dependen, como se ha indicado, de la realidad de la gestión de la organización, de su actividad económica, del compromiso en escalar de su gerente, de la actitud de los trabajadores, de las condiciones para el mejoramiento, de la capacidad económica de la empresa, entre otros.

Si bien es cierto y como se ha mencionado anteriormente, la organización es un todo integral donde una intervención orientada al cambio de las variables de AVE toca necesariamente otras áreas, componentes, variables, descriptores, temas y procesos. Para efectos de seguimiento y medición, los indicadores pueden y deben analizarse independientemente.

Cuál irá primero y cuál segundo en términos de tiempo y asignación de recursos, dependería de la decisión general y la evaluación integral que arroja el MMGO® en las variables del componente de AVE. Muchas de las actividades propuestas en las rutas para el mejoramiento pueden haber sido ya desarrolladas en la organización de manera informal o con otra denominación. Este aspecto hay que revisarlo y adaptarlo a las necesidades de desarrollo de la organización.

En la implementación, seguimiento y realimentación de la ruta de mejoramiento, el proceso de comunicación permanente es requisito indispensable para que los cambios planeados se logren y perduren en el tiempo.

No es posible sin un programa paralelo de comunicación organizacional efectiva, afianzar los pasos de mejoramiento que se vayan dando.

Además, es requisito indispensable para lograr los cambios deseados persistir, persistir y persistir, capacitando e invitando a participar en este proceso a los colaboradores de la organización para que ejecuten las tareas que la empresa y su equipo han propuesto en las variables que configuran cada componente del análisis del entorno económico.

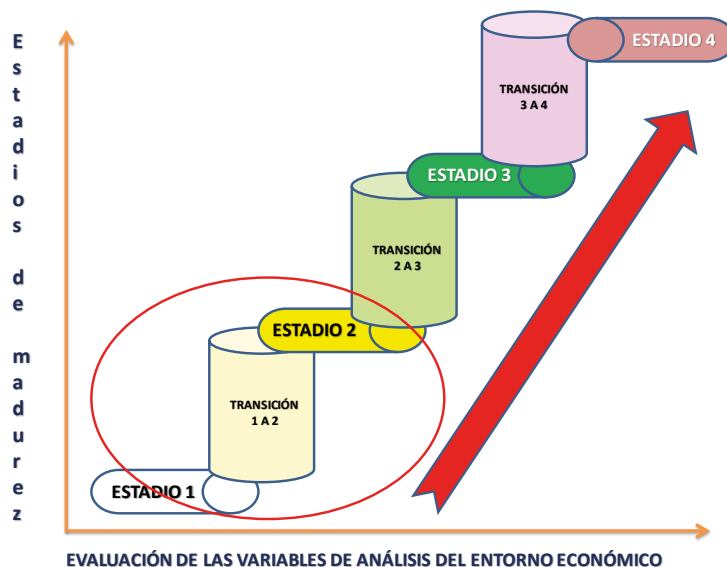
3.3. De estadio a estadio

Como se mencionó anteriormente, las guías en cada componente muestran los pasos y actividades que se deberán desarrollar entre estadio a estadio: del estadio uno al dos, del estadio dos al tres y del estadio tres al cuatro, según el MMGO®.

3.3.1 Del estadio 1 al 2.

Se debe tener en cuenta que el más difícil es el primer paso y que todo camino inicia con esto. La organización puede estar en una inercia que le es favorable y en un estado de comodidad. Romper esa inercia puede ser difícil y generarle roces con sus colaboradores y evidencias de limitaciones más serias a la hora de enfrentar dificultades (Figura 3.1).

Figura 3.1 Fase de transición 1-2: componentes y variables MIIGO® Análisis y Vigilancia del Entorno Económico.



Fuente. Elaboración propia de los autores.

Si se tiene en cuenta que «la informalidad en la gestión administrativa y operativa típica a la pyme colombiana» como lo señalan Beltrán, Torres et al (2004) es todo un reto mostrar al empresario los beneficios de crecer como organización e invertir recursos tanto económicos como de dedicación de personas y tiempo en su desarrollo. Un desarrollo que va a permitirle pasar de la informalidad a la formalidad y de allí, a la innovación, si realmente se quiere llegar a la condición de empresa perdurable (Tabla 2.1).

Tabla 3.1 Evolución de 1 a 2 por variable y descriptores del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico.

Variable: análisis del entorno —global meta—		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Consulta de información especializada	No se tienen en cuenta las tendencias mundiales ni los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.	El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre tendencias mundiales y planes de gobierno de largo plazo y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.
Variable: análisis del entorno país —macro—. Políticas macroeconómicas y resultados actuales y proyectados		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Grupos y metodologías para análisis del entorno macro	No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.	El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.
	No se tiene en cuenta el comportamiento de las variables económicas —PIB, tasa de cambio, inflación, empleo, etc.— para el diseño y revisión periódica de sus estrategias.	El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables económicas —PIB, tasa de cambio, inflación, empleo, etc.— y las toman en cuenta en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.

Tabla 3.1 Evolución de 1 a 2 por variable y descriptores del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (Continuación).

Variable: análisis del entorno sectorial y regional —meso—		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Grupos y metodologías para análisis del entorno meso	No se tienen en cuenta las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región para identificar oportunidades y amenazas para la organización.	El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación y asisten a reuniones, seminarios, etc., sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región y las discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.
Variable: análisis del entorno cercano o próximo (grupos de interés -stakeholders- excepto clientes, consumidores o usuarios)		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Consulta de información sobre el entorno cercano	No se tienen en cuenta las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés —accionistas, proveedores, gobierno, comunidad, etc.— dentro de sus ejercicios de direccionamiento estratégico.	El gerente y algunos ejecutivos consultan de manera informal —en reuniones o medios informales— las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.
Variable: cadenas productivas y clúster		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Conocimiento de la información de cadenas productivas y clúster	No se han identificado ni se tiene referencia alguna sobre la cadena productiva y el clúster en los cuales actúa o compete.	Se conocen de manera informal —memoria del gerente, información anecdótica— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.

Tabla 3.1 Evolución de 1 a 2 por variable y descriptores del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (Continuación).

Variable: magnitud y comportamiento del mercado de la cadena		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Conocimiento de la información sobre el mercado de la cadena	Se desconocen las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.	Se conoce de manera informal —memoria del gerente, información anecdótica— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.
Variable: competencia u organizaciones similares		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Manejo de datos e información sobre la competencia	No se conocen las características —identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.— de las organizaciones similares o que compiten con ella.	Se conoce de manera informal —memoria del gerente y los colaboradores, información anecdótica— las características —identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.— de las organizaciones similares o que compiten con ella.
Variable: producto y servicio		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Conocimiento de atributos y niveles de calidad de los productos y servicios	No se conocen las características de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.	Se conocen de manera informal —comentarios, anécdotas, visitas informales a competidores, etc.— los atributos —diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros— y niveles —genérico, mejorado, diferenciado— de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.

Tabla 3.1 Evolución de 1 a 2 por variable y descriptores del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (Continuación).

Variable: precios o tarifas		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Determinación de estrategias para precios o tarifas	Se determinan las estrategias de precios o tarifas tomando como única referencia el precio o tarifas de mercado y de sus competidores directos u organizaciones similares.	Se determinan las estrategias de precios o tarifas con un conocimiento informal —memoria del gerente, información anecdótica— del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus competidores u organizaciones similares y su comportamiento para algunos de sus productos y servicios.

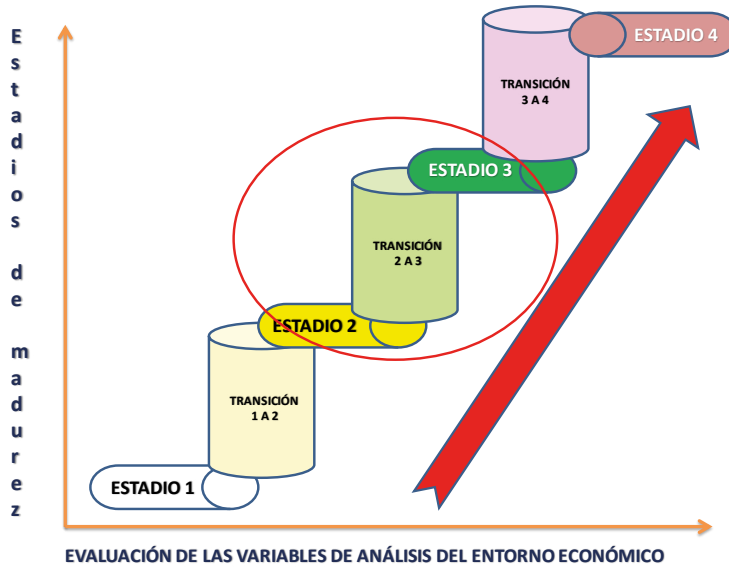
Fuente. Elaboración propia de los autores.

3.3.2 Del estadio 2 al 3.

A medida que la organización aprende a convivir con el nuevo orden, con su nueva forma y las nuevas maneras de desarrollar el AVE, se va venciendo la resistencia a la formalidad y se va creando una cultura hacia el debido proceso, donde las personas deben seguir unas rutinas, pasos y procedimientos para que se cumpla la norma.

Este nuevo hábito genera una inversión más alta de tiempo en las primeras etapas, pero poco a poco va mostrando sus beneficios y va permitiendo que los colaboradores inviertan más tiempo en asuntos relevantes para la organización (Figura 3.1).

Figura 3.1 Fase de transición 2-3: componentes y variables MIIGO® Análisis y Vigilancia del Entorno Económico.



Fuente. Elaboración propia de los autores.

En esta etapa se requiere de estímulo positivo y reconocimiento por parte del equipo líder, para que los colaboradores mantengan el nivel alcanzado y el compromiso con los avances logrados, a pesar del esfuerzo que esto les implica (Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Evolución de 2 a 3 por variable y descriptores del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico.

Variable: análisis del entorno —global meta—		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Consulta de información especializada	El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre tendencias mundiales y planes de gobierno de largo plazo, se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.	Se consulta información especializada, contrata, asesores o universidades —individualmente o en grupo— para el análisis de las tendencias mundiales y de los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.
Variable: análisis del entorno país —macro—. Políticas macroeconómicas y resultados actuales y proyectados		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Grupos y metodologías para análisis del entorno macro	El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno, se discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.	Se contratan periódicamente asesores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno, a fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización dentro de su direccionamiento estratégico.
	El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación sobre el comportamiento actual y esperado de las variables económicas —PIB, Tasa de cambio, inflación, empleo, etc.—, las toman en cuenta en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.	Se contratan consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables económicas —PIB, tasa de cambio, inflación, empleo, etc.— e incluye los resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.

Tabla 3.2 Evolución de 2 a 3 por variable y descriptores del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (Continuación).

Variable: análisis del entorno sectorial y regional –meso–		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Grupos y metodologías para análisis del entorno meso	El gerente y algunos ejecutivos consultan bibliografía y documentación y asisten a reuniones, seminarios, etc., sobre políticas económicas, ambientales y otras del gobierno y las instituciones de la región, las discuten en grupo para identificar oportunidades y amenazas para la organización.	Se contratan asesores o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno regional y local para identificar oportunidades y amenazas para la organización.
Variable: análisis del entorno cercano o próximo (grupos de interés -stakeholders- excepto clientes, consumidores o usuarios)		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Consulta de información sobre el entorno cercano	El gerente y algunos ejecutivos consultan de manera informal –en reuniones o medios informales– las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.	El gerente y algunos ejecutivos consultan periódicamente de manera formal, pero sin herramientas precisas –encuestas, talleres, focus group–, las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.
Variable: cadenas productivas y clúster		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Conocimiento de la información de cadenas productivas y clúster	Se conocen de manera informal (memoria del gerente, información anecdótica) las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.	Se conoce de manera formal (bases de datos, información) las características –tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento– de la cadena productiva y el clúster en los cuales se actúa o compete.

Tabla 3.2 Evolución de 2 a 3 por variable y descriptores del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (Continuación).

Variable: magnitud y comportamiento del mercado de la cadena		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Conocimiento de la información sobre el mercado de la cadena	Se conoce de manera informal —memoria del gerente, información anecdótica— las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite.	Se conoce de manera formal —bases de datos, información— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite.
Variable: competencia u organizaciones similares		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Manejo de datos e información sobre la competencia	Se conoce de manera informal —memoria del gerente y los colaboradores, información anecdótica— las características —identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.— de las organizaciones similares o que compiten con ella.	Se conoce de manera formal —bases de datos, información ordenada y documentada— las características —identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.— de las organizaciones similares o que compiten con ella.

Tabla 3.2 Evolución de 2 a 3 por variable y descriptores del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (Continuación).

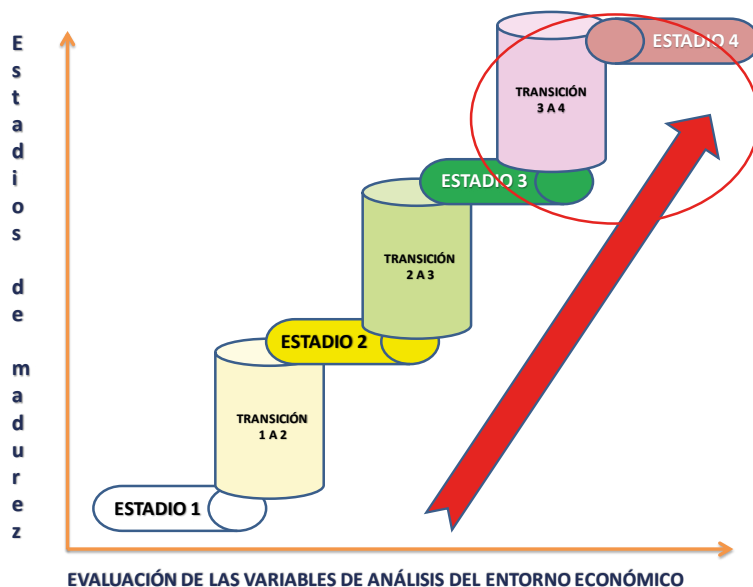
Variable: producto y servicio		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Conocimiento de atributos y niveles de calidad de los productos y servicios	Se conocen de manera informal —comentarios, anécdotas, visitas informales a competidores, etc.— los atributos —diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros— y niveles —genérico, mejorado, diferenciado— de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.	Se conocen de manera formal —base de datos, estudios y otros— los atributos —diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros— y niveles —genérico, mejorado, diferenciado— de algunos de los productos que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.
Variable: precios o tarifas		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Determinación de estrategias para precios o tarifas	Se determinan las estrategias de precios o tarifas con un conocimiento informal —memoria del gerente, información anecdótica— del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus competidores u organizaciones similares y su comportamiento para algunos de sus productos y servicios.	Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento general del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus principales competidores u organizaciones similares y su comportamiento —elasticidades, intermediarios— para sus principales productos y servicios.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

3.3.3 Del estadio 3 al 4.

En esta transición se requiere mantener lo que se ha logrado hasta ahora en materia de análisis del entorno, afianzar los procesos de manera que sean parte constitutiva de la operación normal de la organización y hacer seguimiento a través de indicadores que den cuenta de la alineación de todos los componentes y sus variables con el direccionamiento estratégico (Figura 3.2).

Figura 3.2 Fase de transición 3-4: componentes y variables MIIGO® Análisis y Vigilancia del Entorno Económico.



Fuente. Elaboración propia de los autores.

Lograr llevar a todo el equipo humano a este nivel implica un gran esfuerzo, pero lograr que se culminen todas las tareas y proyectos, a veces, puede parecer una labor titánica. Es muy importante mantener el equipo que inició el proceso para que lo lleve a término y celebrar tanto los pequeños logros como este tan importante de llevar a la empresa a un estadio de gestión moderna en el componente del análisis del entorno económico, gestión que facilita la competitividad y la perdurabilidad (Tabla 3.3).

Tabla 3.3 Evolución de 3 a 4 por variable y descriptores del análisis y vigilancia del entorno.

Variable: análisis del entorno —global meta—		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
CONSULTA DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADA	Se consulta información especializada o contrata asesores o universidades —individualmente o en grupo— para el análisis de las tendencias mundiales y de los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas para la organización.	Se consulta información especializada, contrata asesores o universidades —individualmente o en grupo— y ha desarrollado y tiene en operación un grupo(s) y metodologías claras para analizar las tendencias mundiales y los planes de largo plazo del gobierno para identificar oportunidades y amenazas de mediano y largo plazo para la organización.

Tabla 3.3 Evolución de 3 a 4 por variable y descriptores del análisis y vigilancia del entorno (Continuación).

Variable: análisis del entorno país —macro—. Políticas macroeconómicas y resultados actuales y proyectados		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 3
Grupos y metodologías para análisis del entorno macro	Se contratan periódicamente asesores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno, a fin de identificar oportunidades y amenazas para la organización dentro de su direccionamiento estratégico.	Se ha desarrollado y se tiene en operación un grupo(s) interno(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno, estos análisis le permiten identificar oportunidades y amenazas dentro del direccionamiento estratégico de la organización.
	Se contratan consultores, organizaciones especializadas o universidades para el análisis del comportamiento de las variables económicas —PIB, tasa de cambio, inflación, empleo, etc.— e incluye los resultados de las asesorías en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.	Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para el análisis del comportamiento de las variables económicas —PIB, tasa de cambio, inflación, empleo, etc.— e incluye los resultados de este grupo en el diseño y revisión periódica de sus estrategias.

Tabla 3.3 Evolución de 3 a 4 por variable y descriptores del análisis y vigilancia del entorno (Continuación).

Variable: análisis del entorno sectorial y regional —meso—		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Grupos y metodologías para análisis del entorno meso	Se contratan asesores o universidades para el análisis de las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno regional y local para identificar oportunidades y amenazas para la organización.	Se han desarrollado y se tiene en operación grupo(s) y metodologías claras para analizar las políticas económicas, ambientales y otras del gobierno para identificar su posible impacto sobre los negocios.
Variable: análisis del entorno cercano o próximo (grupos de interés -stakeholders- excepto clientes, consumidores o usuarios)		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Consulta de información sobre el entorno cercano	El gerente y algunos ejecutivos consultan periódicamente de manera formal pero sin herramientas precisas —encuestas, talleres, <i>focus group</i> —, las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización.	El gerente, algunos ejecutivos o los responsables del <i>marketing</i> , consultan de manera periódica establecida y mediante herramientas precisas —encuestas, talleres, <i>focus group</i> — las necesidades, intereses y expectativas de los grupos de interés de la organización y desarrollan las acciones y actividades necesarias para satisfacerlos.
Variable: cadenas productivas y clúster		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Conocimiento de la información de cadenas productivas y clúster	Se conoce de manera formal —bases de datos, información— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales se actúa o compete.	Se conoce de manera formal —bases de datos, estudios, bibliografía— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete y las incorpora en su direccionamiento estratégico.

Tabla 3.3 Evolución de 3 a 4 por variable y descriptores del análisis y vigilancia del entorno (Continuación).

Variable: magnitud y comportamiento del mercado de la cadena		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Conocimiento de la información sobre el mercado de la cadena	Se conoce de manera formal —bases de datos, información— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite.	Se conoce de manera formal —bases de datos, estudios, bibliografía— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite y las incorpora en su direccionamiento estratégico.
Variable: competencia u organizaciones similar		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Manejo de datos e información sobre la competencia	Se conoce de manera formal —bases de datos, información ordenada y documentada— las características —identificación, número, calidad, participación en el mercado, etc.— de las organizaciones similares o que compiten con ella.	Se tienen datos, información y se realizan estudios —bases de datos, información ordenada y documentada—, sobre esa base se conocen de manera formal las características —tamaño, estructura, estrategias— de las organizaciones similares o que compiten directamente con ella.

Tabla 3.3 Evolución de 3 a 4 por variable y descriptores del análisis y vigilancia del entorno (Continuación).

Variable: producto y servicio		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Conocimiento de atributos y niveles de calidad de los productos y servicios	Se conocen de manera formal —base de datos, estudios y otros— los atributos —diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros— y niveles —genérico, mejorado, diferenciado— de algunos de los productos que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.	Se conoce de manera formal —base de datos, estudios y otros— los atributos —diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros— y niveles —genérico, mejorado, diferenciado— de una gama muy amplia de los productos que compiten directamente con los de ella o de organizaciones similares y se incorpora este conocimiento en su direccionamiento estratégico.
Variable: precios o tarifas		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Determinación de estrategias para precios o tarifas	Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento general del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus principales competidores u organizaciones similares y su comportamiento —elasticidades, intermediarios— para sus principales productos y servicios.	Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento claro del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de la competencia u organizaciones similares y su comportamiento —elasticidades, intermediarios— para cada producto y servicio.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

4.

Descriptor por descriptor y paso a paso

El MIIGO® está diseñado para presentar al empresario, responsable funcional o de proceso, consultor, estudiante o docente con distintas opciones para intervenir en los descriptores que afectan cada variable. Como se observó en el punto tres de este libro, el descriptor está definido en el MMGO®, a través de cuatro estadios de desarrollo, el presente documento ofrece acciones correctas para las fases de transición del uno al dos, del dos al tres y del tres al cuatro. Cada acción presupone que no se abandona la acción desarrollada en el nivel anterior, sino que la incluye y la complementa para avanzar.

Una vez que se haya alcanzado el estadio cuatro en todas las variables y descriptores del MMGO® con el desarrollo del MIIGO® en el análisis del entorno económico, quiere decir que es una pyme que aplica la gestión de empresas de clase mundial, que va camino de ser o ya es competitiva y perdurable. Por tanto, su tarea no ha concluido, debe lograr mantenerse en este buen nivel de desempeño por el tiempo que la organización misma considere suficiente para dar un paso adelante, bien sea en términos de diversificación,

expansión, certificación, exportación, en fin, la ruta que la organización haya ido trazando a medida que fue recorriendo este proceso.

Por ahora, solo resta recordar que las fortalezas o potencialidades en AVE, que la organización hoy disfruta han sido el fruto de un trabajo juicioso, de un proceso que requirió tiempo y esfuerzo y que la valoración permanente y positiva de los logros alcanzados será el cimiento para los logros futuros.

Las lecciones aprendidas a lo largo de este proceso permitirán al grupo directivo fortalecerse en aquellas habilidades que les facilitará liderar otros proyectos de tal complejidad y corregir aquellas debilidades que pueden bloquear el buen desarrollo de la organización como un todo.

5. Guía para la intervención e innovación del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico

5.1 Introducción

El entorno es donde germinan, maduran y terminan los éxitos o fracasos de la empresa. Este incluye todos los insumos, recursos y conocimientos que puedan incorporar en su función productiva y social, sin embargo, algunas empresas sin ser conscientes de ello simplemente sobreviven, incluso bajo ciertas circunstancias logran prosperar, al menos durante cierto periodo de tiempo. Esto es así porque la mera consciencia de la importancia del entorno no garantiza ni una mejor, ni una peor situación para la empresa, como sí lo puede hacer la forma cierta en que la organización se relaciona con su medio, sea como sea que lo considere, *stakeholders*, socios, sector institucional, gremios, entorno, etc.

Por otro lado, la gestión moderna tiene la responsabilidad de apelar por generar cambios a favor de la organización en las posibilidades de su entorno, lo que exige ir un poco más lejos de su mera comprensión; se necesita asumir la responsabilidad, desarrollar las habilidades y tomar acción, entendiendo que el entorno de la organización es un objetivo más de la gestión,

susceptible de modificar y por lo tanto adaptable, lejos de ser la simple variable exógena que sirve de telón para los escenarios y metas del futuro.

Para ilustrar la relación entre la empresa y su entorno algunos analistas recurren a la metáfora biológica donde la organización se interpreta como un organismo —vivo— que interactúa en un ambiente o ecosistema específico, compitiendo con sus similares por el acceso a recursos vitales. Esta estrategia resulta eficiente para establecer un cuadro de elementos fundamentales en la relación entre la organización empresarial y su entorno, dado que pone el énfasis en el acceso y transferencias de recursos fundamentales entre los organismos y su ecosistema, para garantizar la perdurabilidad y el crecimiento; además el espíritu de competencia biótica se acomoda fácilmente al concepto de competencia del mercado.

No obstante, tomar en forma fiel la alusión biológica de la organización empresarial puede terminar en interpretaciones que se alejan del propósito de la gestión. Por ejemplo, dentro del paradigma evolutivo de las especies se observa que estas responden a estrategias de largo plazo que buscan aumentar las probabilidades de reproducción y preservación de la especie, por lo que no se espera encontrar estrategias del tipo un paso atrás y dos adelante, dentro de la mutación adaptativa y la selección natural de las especies. En contraste, en las relaciones entre empresas y de estas con su entorno, las estrategias en doble dirección son recurrentes, y tal vez la norma, dejando claro que en el mundo corporativo la evolución no se da en una sola dirección, sino que avanza y retrocede dependiendo del contexto

propio de cada organización, producto o sector, y estos cambios son función directa de la gestión organizacional estratégica.

De manera que la gestión organizacional juega un papel central en el desarrollo de la organización y su entorno, facilitando, acelerando o deteniendo cambios frente a las condiciones del contexto. No obstante, y tal como los organismos vivos, hay empresas que son más sensibles que otras a los factores externos, por ejemplo, una ensambladora de automóviles puede ser más sensible a las recesiones que una empresa que diseña y comercializa relojes de lujo. Estas empresas, al igual que especies diferentes en el reino animal, desarrollan habilidades diferentes para responder a recesiones económicas o a otro tipo de choques de su entorno.

El hecho que una empresa esté más blindada que otras a los efectos del entorno no implica en absoluto que tenga una mejor capacidad para gestionarlo, por ejemplo, pequeñas empresas productoras pueden estar siendo protegidas artificialmente por el Estado que ha impuesto altos aranceles a la competencia externa, más productiva y competitiva. Tampoco es necesariamente cierto que estar más aislado de los efectos del entorno sea una ventaja estratégica, considere por ejemplo las empresas que se encuentran en un sector productivo que languidece, como la producción de discos compactos, o en su momento, en la producción de cintas magnéticas, estas empresas pueden tener en el presente un nicho y una cuota de mercado garantizados, quizás por una posición de monopolio mediante patente, pero a largo o mediano plazo, tanto su nicho como toda su industria desaparecerán junto con su posición de confort.

Dado que no hay una organización que se autocontenga totalmente, todas van a depender de su entorno y la relación que desarrolle con este en alguna medida, es más, podríamos decir que toda organización nació necesariamente de las condiciones del entorno. Ninguna semilla de emprendimiento hubiera germinado si el propio entorno no la hubiera propiciado. De manera que las organizaciones nacen por efecto de su entorno y es natural esperar que le sirvan a este, o incluso que lo modifiquen fuertemente. Pero para entender mejor estos niveles de relación, es necesario saber exactamente a qué nos estamos refiriendo cuando hablamos del entorno de la organización empresarial.

5.2 Breve marco conceptual sobre Análisis y Vigilancia del Entorno Económico

5.2.1 ¿Qué es el entorno?

Johnson et al. (2007) definen el entorno como el incierto mundo que rodea a la organización. Analizar y comprender el entorno dentro del cual se mueve una organización es difícil por varias razones. La primera es que incluye muchas influencias distintas, comprender esta diversidad es un reto harto difícil. Segunda, muchas de las cuestiones independientes del entorno empresarial están relacionadas entre sí (Natal y Muñoz, 2013). Por ejemplo, un desarrollo tecnológico —la tecnología de la información— cambia la forma de trabajar. A su vez, esto altera el estilo de vida, que, a su vez, modifica el comportamiento de los consumidores y los patrones de

compra de muchos bienes y servicios. Para los gerentes/ propietarios y directivos de una empresa comprender estas relaciones es importante para poder formarse una imagen estratégica del entorno empresarial (Johnson et al., 2007b, p. 64; Banguero, 2008).

Analizar el entorno se asemeja a la acción de pelar una cebolla, primero se remueven las capas externas y se van removiendo hasta llegar a su corazón (Guzmán, 1995, p. 11) (Figura 5.1).

Figura 5.2 Capas que componen el entorno empresarial



Fuente. Basado en Johnson et al., (2007).

Los aportes sobre la comprensión del entorno tienen sus raíces en la sociología de la Segunda Guerra Mundial, cuyas consecuencias devastadoras dejaron fracturadas a las sociedades y la obligó a estudiar a fondo las

problemáticas de las comunidades y el contexto de las mismas, en aras de poder formular políticas destinadas a coadyuvar en solución. Desde entonces la sociología ha sido una de las principales fuentes de las diversas teorías que abordan la comprensión del entorno (Pérez et al., 2009, p. 88; Canales y Mercado, 2011).

El entorno al que se hace referencia aquí es aquel en donde las empresas ponen sus metas, y por donde transitan sus planes para alcanzarlas; el entorno es un espacio tejido entre las relaciones que surgen entre las diferentes partes interesadas —*stakeholders*— de la organización, un entramado que incluye hilos de relaciones comunes a muchos pero que resulta único para cada empresa (Arano, Manuel, Cano y Olivera, 2012).

Para la organización, el entorno es únicamente su entorno efectivo, esto es, un entorno que tiene la potencia o que en efecto actúa sobre la organización, y a la vez la organización genera influjos sobre dicho entramado. Esto implica dos cosas, que no todo fuera de la organización hace parte del entorno que interesa, por un lado, y que el entorno que interesa se hunde en la estructura interna de la organización, por lo que el límite entre entorno y la organización es difuso, y depende de las capacidades y recursos que la organización haya desarrollado para relacionarse con su medio. El entorno de la organización es tan amplio como amplios sean los enlaces desde donde puedan llegar los influjos externos, o hasta donde la organización pueda extender sus efectos (Paturel, 2006).

Según Hodgson (2003), el entorno se define por las relaciones entre la empresa y las organizaciones externas, la calidad de estas relaciones yace en las capacidades desarrolladas por la empresa y su efectividad se encuentra en los recursos que la organización dispone para tal propósito. Así, capacidades y recursos hacen las veces de órganos que funcionan como la membrana permeable que separa el interior de la organización y su entorno, permitiéndole absorber elementos del exterior, a la vez que facilita transmitir hacia afuera influjos desde su interior. Esta especie de órganos administrativos que le permitan a la organización regular el flujo de las variables externas, aparecen en formas variadas como oficinas de relaciones públicas, sistemas CRM, membresías en agremiaciones empresariales, etc.

Tanto las capacidades y recursos como el entramado de relaciones que tejen y que constituye el entorno pertinente, son el resultado de la exposición de la organización que tiene lugar cada vez que se celebra una operación comercial y no comercial con otras organizaciones y bajo la presencia de los acuerdos sociales que imperan sobre ellas, por una parte, pero también de los específicos diseños realizados por la estrategia gerencial de la organización para afrontar su relación con el exterior, así como de sus estrategias para dar alcance a sus objetivos misionales. La absorción de esta naturaleza por parte de las organizaciones es analizada desde el punto de vista institucionalista y evolucionista a través de los hábitos, normas y rutinas organizacionales, donde los hábitos y reglas resultan ventajosas en el sentido de que ayudan a que los agentes decidan, aprendan o actúen (Hodgson, 2003; Paturel, 2006).

En otras palabras, la membrana que separa y conecta la organización de su entorno es el resultado de un doble flujo de la exposición al medio, por una parte, y de las decisiones estratégicas gerenciales, por otra parte (Bohórquez y Espinosa, 2015).

El entorno de la organización se extiende en dos dimensiones, una dada por las relaciones actuales de la organización y otra en el tiempo. El horizonte del entorno se torna brumoso en la medida que más lejos se intenta observar, tanto en la extensión de las relaciones como en la profundidad del tiempo futuro, dándole el carácter de incertidumbre inherente al entorno de la organización. Mejores herramientas, más conocimiento y más capacidades, permiten a las organizaciones sondear mejor y más lejos la incertidumbre del entorno.

De esta manera, se puede pensar en un cuadro conceptual básico que permita acercarse, desde un punto de vista práctico, a los problemas gerenciales que encierra la relación de la organización con su entorno, partiendo desde la visión y estrategia organizacional las capacidades y recursos para relacionarse con su entorno, terminando con la calidad y efectividad de las relaciones que se establecen con las organizaciones externas bajo las condiciones específicas de los acuerdos sociales que imperan en el tiempo de efecto de una acción; este cuadro amplía su base en las propuestas de Thompson y McEwen (1958), quienes señalan que la relación de la organización con el entorno puede ser competitiva o cooperativa.

Esta visión del entorno de la organización supera la llamada corriente de pensamiento adaptativa que se recoge coherentemente en los trabajos de Porter (1991), los cuales se enfocan en el sector industrial como entorno de la organización, donde la estructura de la cadena de valor extendida, del rol y posibilidades de la firma en el sector empresarial, determina las estrategias de interacción con el entorno de la empresa. En esta propuesta de interpretación del entorno se hace énfasis en la capacidad interactiva de la estrategia organizacional en un entorno que involucra organizaciones y acuerdos sociales que superan los límites de las funciones productivas y de agregación de valor de las empresas.

El concepto de entorno analizado hasta aquí se nutre en buena parte de los trabajos de Winter y Nelson (1982), quienes influenciaron abundante literatura a partir de sus énfasis en las formas en que la firma se relaciona con los propietarios, clientes y proveedores, las cuales son estudiadas como rutinas organizacionales y donde la productividad puede aumentar en la medida en que se conozcan y mejoren estas rutinas, bajo la consideración que la competencia constituye una de las categorías analíticas centrales, por lo que la «firma reacciona a su entorno y se adapta gracias a sus competencias y sus capacidades de aprendizaje» (Teece et al., 1997; Marengo, 1995, citados por Alcouffe y Kammoun, 2003, p. 39).

Es importante anotar que el vínculo entre el entorno organizacional y la capacidad de la organización para gestionarlo encuentra su mayor respaldo sobre los avances del concepto de economía del conocimiento, que encuentra un referente principal en los trabajos de

Ancori et al. (2000), donde la empresa es considerada como «un depósito de conocimientos», que tiende a autoreproducirse y en el que las rutinas juegan el papel de genes, a partir de la manifestación del conocimiento tácito y conocimiento codificado.

5.2.2 Tipos de entorno.

Es recurrente escuchar la idea según la cual el entorno de la organización es complejo, caótico, estocástico y no lineal, lo cual puede ser cierto, pero al final, una decisión gerencial tiene que traducirse en acciones claramente definidas y en un proceso organizado, esto es, la dirección de la empresa tiene que tomar las variables del entorno, por complejas y difusas que sean, y llevarlas a una decisión en términos lineales de causa y efecto, comprensibles por sus equipos gerenciales y ejecutable por los miembros de la organización (Ortiz, 2010).

Pérez et al. (2009) explican cómo el entorno se divide en dos tipos de contextos: contexto mediato y contexto inmediato. El siguiente texto es la transcripción con autorización de los autores originales del capítulo II, Pérez et al., (2009):

El contexto mediato está conformado por las circunstancias, actores e instituciones con las que la organización interactúa, o que afectan a la misma de manera indirecta, localizadas en la sociedad en donde la organización está domiciliada o en otras con las cuales se relaciona, a través del intercambio comercial, tecnológico y cultural. Hacen parte de este contexto mediato el macroentorno (políticas

económicas de otros países), el mesoentorno (políticas de integración, de inmigración, normas formales de competencia de otros países, etc.) y el microentorno (grado de desarrollo competitivo de los sectores industriales de otros países, no conexos de forma directa). A su vez en el contexto inmediato se ubican las circunstancias, actores e instituciones que hacen parte de la sociedad en la que está la organización y con las que esta interactúa y la afectan de manera directa. Se ubican a nivel del metaentorno el proyecto de la sociedad, metas sociales a largo plazo, transformaciones estructurales de la sociedad; en el macroentorno como las normas formales, políticas económicas, etc.; en el mesoentorno, es el caso de las cadenas productivas, stakeholders, asociatividad empresarial, etc., y en el microentorno como las ventajas competitivas desarrolladas por la organización, su estructura, entre otras (pp. 90-91).

A su vez, tanto el entorno mediato como el inmediato se ven afectados por las situaciones que se presentan en el entorno social, económico y político en que está inmersa la compañía/empresa/organización. No puede ser de otra forma, inevitablemente el entorno que rodea a la empresa la va a afectar y depende de la gerencia anticiparse a los cambios del entorno, o saber adaptarse a los mismos. Seguidamente se explican los diversos factores que según Pérez et al. (2009d) deben tomarse en cuenta de los diferentes entornos:

- **Entorno social:** las costumbres, las convenciones, el nivel de cohesión social, el nivel de desarrollo (en términos de distribución del ingreso, equidad

e igualdad de oportunidades, nivel de acceso a la educación y su calidad, nivel de acceso a la salud y su calidad, cobertura de servicios básicos esenciales), los hábitos de consumo, idiosincrasia, aspectos culturales, redes sociales y medios de comunicación.

- **Entorno económico:** el nivel de desarrollo en términos industriales, tecnológicos, de diversificación del aparato productivo, formalización de la economía, niveles de pobreza, políticas económicas salariales, tributarias, monetarias, cambiarias, comerciales, de regulación, de competencia, de competitividad, nivel de empleo, nivel de subempleo, la estabilidad macroeconómica, entre otros.
- **Entorno político:** existencia y el grado de profundidad de la democracia, nivel de participación de la población en la toma de decisiones, estabilidad del gobierno, la estructura y estabilidad del Estado, la fortaleza y transparencia de las instituciones jurídicas, las garantías a la oposición, capacidad institucional para la resolución de conflictos, entre otros.

5.2.3 La importancia del entorno para las pymes.

Palacios y Pérez (2007), mencionan que:

Las Mipyme (micro, pequeñas y medianas empresas) juegan un rol clave en la economía colombiana. Representan el 96,4 % del número de establecimientos en Colombia, aportan con el 63 %

del empleo nacional, con el 45 % de la producción manufacturera, el 40 % de los salarios y el 37 % del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

De cada 100 empresas que se registran en las diferentes cámaras de comercio del país, más de 96 son microempresas o PyMEs. Luego es evidente que la PyME es el empleador por excelencia en la economía nacional y debería ser un motor de desarrollo, innovación y generación de riqueza y valor para la economía nacional, pero no lo es.

Las PyMEs presentan varios problemas y obstáculos. Tienen fuertes restricciones financieras, constreñimientos en el conocimiento y acceso a la información, al desarrollo tecnológico, a las redes de información y a los procesos de calificación de sus miembros e integrantes (Pérez et al., 2009).

A estas limitaciones y debilidades propias del entorno externo de la PyME se suma una gran debilidad dentro del entorno interno de estas, debilidad propia del carácter familiar de la inmensa mayoría de las pymes.

En el presente capítulo se mencionó cómo Beltrán, Torres et al. (2004) sostienen que si hay algo que tipifica a la gestión administrativa y operativa de la PyME colombiana es la informalidad. No obstante, su importancia dentro de la economía nacional, los dueños/gerentes de las pequeñas y medianas empresas insisten en manejarlas sin un enfoque gerencial adecuado. Si estos han sido exitosos, la renuencia a cambiar y mejorar sus hábitos gerenciales es aún más grande.

Uno de esos hábitos malsanos es ignorar lo que sucede en el entorno o no sentir la necesidad de hacerlo. Durante décadas vieron cómo su negocio prosperaba y generaba buenos ingresos. Muchas de las PyMEs con más de 20 años en el mercado fueron fundadas por empresarios y emprendedores en el siglo XX, en una época donde no existían las redes sociales, donde no se había consolidado el uso de la Internet como principal herramienta para comunicarse en la Aldea Global, en una época en donde el gerente de una sucursal bancaria tenía un perfil muy diferente al que las entidades financieras buscan hoy en día, y más importante aún, era una persona que permanecía en un cargo varios años, incluso hasta más de una década, con lo cual se convertía en un aliado estratégico para el empresario. Sobregiros, cheques de gerencia, hasta préstamos de cuantías no muy grandes eran tramitados de manera informal, en un almuerzo o en una tarde de copas.

Philip Kotler (2009), en su libro *Caótica*, explica cómo el entorno económico en el cual se mueven las empresas en el siglo XXI, el cual está marcado por la incertidumbre y la inestabilidad, todo lo contrario a lo que sucedía en el siglo XX. Para Kotler (2009b), durante muchos años fueron evidentes dos ciclos económicos, dos oscilaciones básicas que definían la economía normal. Textualmente las describe así:

Las primeras eran subidas que históricamente duraban entre seis y siete años de media, a veces conocidas como “mercado alcista” (*bull market*). La segunda son los mercados a la baja, que duraban una media de diez meses y que solían conocerse como “mercados bajistas” (*bear market*) y aun,

en ocasiones, "corrección de mercado". Estas dos oscilaciones eran, en buena medida, suaves y, de algún modo, de movimientos predecibles. (p. 33)

Por su parte, el siglo XXI, la era de la economía de nueva normalidad según Kotler (2009c), tiene las siguientes características:

La economía actual, con su turbulencia de alta intensidad, es profundamente distinta. Hoy en día, y en un futuro previsible, la economía de la nueva normalidad es más que una sucesión de ciclos alcistas y bajistas de tiempos normales que, al fin y al cabo, aportaban cierta predictibilidad a los negocios a escala macro. Actualmente podemos esperar mayores sacudidas y más dolorosas interrupciones que causarán un elevado y generalizado riesgo y gran incertidumbre en los negocios, tanto a escala micro como macroeconómica. Además de los desafíos diarios de tener que enfrentarse al campo de batalla de la competitividad, así como a los ciclos económicos, los líderes del mundo de los negocios deberán reconocer y diferenciar el flujo de alteraciones, grandes y pequeñas, que pondrán en jaque la planificación de sus empresas. La turbulencia de alta intensidad es la nueva normalidad que desafía a los líderes de las empresas y al gobierno para que comprendan mejor, acepten y creen, a continuación, nuevas vías y estrategias para hacerle frente si lo que queremos es tener éxito en un futuro próximo (p. 34).

Aún hoy en día muchos dueños/gerentes de pymes siguen viviendo en el contexto de una economía normal, y no en el de una economía de nueva normalidad (Kotler, 2009d).

Analizar el entorno cobra entonces una enorme importancia para las pymes. Sostienen Pérez et al. (2009f) que el entorno particular de las pymes tiene relación con una amplia cobertura social, no en vano son las principales generadoras de empleo con un enorme potencial de desarrollo desde la perspectiva del capital humano. Es por esto que al identificar y analizar el entorno de las PyMEs se debe prestar especial atención a las condiciones de acceso al financiamiento, a la formación de sus directivos y empleados, a los programas de asociatividad y de desarrollo tecnológico e innovación, es decir, en el mesoentorno y el macroentorno se encuentran dimensiones concretas para las pymes en particular.

6. Herramientas guía para la intervención e innovación para la gestión de organizaciones en Análisis y Vigilancia del Entorno

6.1 Resultados del MMGO® en Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (AVE)

Antes de tomar acción en el proceso de modernización organizacional de la empresa, se recomienda verificar la última fecha del autodiagnóstico del MMGO®. En caso de que hayan pasado más de seis meses desde la última aplicación, se invita al usuario a actualizar el diagnóstico del modelo. Si cuenta con menos tiempo desde la última aplicación, puede utilizar esos datos.

El MMGO® evalúa 15 componentes diferentes que en conjunto brindan una visión sistémica y completa del universo de la gestión organizacional. Cada componente a su vez contiene un número determinado de variables, las cuales corresponden a un bloque de trabajo dentro del ámbito gerencial y que a su vez incluye una serie de descriptores que son los que el usuario utiliza para ubicar a la compañía en uno de los cuatro estadios de modernización. Tanto variables como descriptores fueron descritos en profundidad en la sección 3.3.

Una vez que el usuario ha evaluado la empresa a partir del MMGO®, este presenta informes gráficos del nivel de modernización alcanzados por la empresa, tanto a nivel general como para cada uno de los 15 componentes. Estos informes gráficos ayudan a visibilizar el nivel de modernización alcanzado por la empresa en cada factor, según los cuatro estadios de modernización.

En caso de que la evaluación de la empresa haya contado con el acompañamiento de un consultor de la Universidad EAN, es probable que la compañía cuente con un informe de diagnóstico institucional, donde además se proponen algunas rutas de modernización para el caso específico de la empresa. Este informe, y los informes gráficos arrojados automáticamente por el MMGO®, son los insumos iniciales con los cuales se va a diseñar y poner en marcha el plan de modernización de la organización

Para el componente de Análisis y Vigilancia del Entorno Económico del MIIGO® se utilizará el mismo esquema, manteniendo las mismas nueve variables que se utilizan en el componente de AVE del MMGO®, así como algunos de sus descriptores, pero se incorporan una serie de descriptores nuevos para dar un mayor alcance a este nuevo diagnóstico organizacional.

Lo anterior se explica y detalla a continuación (Tabla 6.1):

Tabla 6.1 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 1 y 2.

Variable: análisis del entorno —global meta—		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Fuentes de información	La empresa se limita a recabar, actualizar y analizar datos e información de los procesos internos de la organización.	La empresa reconoce la utilidad de los datos e información del entorno, en especial de la competencia, y consulta las fuentes libres de información tradicionales —prensa, revistas, televisión, etc.—.
Escenarios de futuro	La empresa considera el futuro de la organización según las metas de crecimiento determinadas por la gerencia.	La empresa identifica posibles escenarios de futuro que afectan sus metas, pero no cuenta con estrategias para sortearlos en caso de que se presenten.
Análisis y estrategia	La gerencia de la empresa es la única que analiza y toma decisiones respecto a la información interna.	La gerencia de la empresa es la única que analiza y toma decisiones respecto a la información interna y externa de la organización.
Capacidad de difusión	La empresa consolida información interna de la organización por solicitud expresa de la gerencia.	La empresa consolida información interna y externa de la organización por solicitud expresa de la gerencia.
Cambios tecnológicos	La empresa desconoce los riesgos externos asociados al cambio tecnológico.	La empresa identifica los riesgos asociados al cambio tecnológico, pero no cuenta con herramientas o estrategias para disminuirlos.
Variable: análisis del entorno país —macro—. Políticas macroeconómicas y resultados actuales y proyectados		

Tabla 6.1 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 1 y 2 (Continuación).

Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Análisis de las instituciones y variables del entorno legal	La empresa desconoce los riesgos externos asociados al entorno legal.	La empresa identifica los riesgos asociados al entorno legal, pero no cuenta con herramientas o estrategias para disminuirlos.
Análisis de las instituciones y variables del mercado financiero —Tasas, acceso, liquidez, oportunidad, excedentes, etc.—	La empresa desconoce los riesgos externos asociados al mercado financiero.	La empresa identifica los riesgos asociados al mercado financiero, pero no cuenta con herramientas o estrategias para disminuirlos.
Acceso al recurso humano	La empresa conoce los factores y variables externos asociados al acceso al RR.HH.	La empresa identifica los factores y variables asociados al acceso al RR. HH., pero no cuenta con herramientas o estrategias para disminuirlos.
Variable: análisis del entorno sectorial y regional —meso—		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Capacidad de análisis del entorno meso	La empresa desconoce que instituciones del entorno —públicas, civiles, multilaterales, privadas— pueden tomar acciones que afecten su operación o visión de futuro.	La empresa identifica que instituciones del entorno pueden afectarla, pero no cuenta con equipos propios de representación que puedan presionar por los intereses de la organización.
Análisis del mercado de insumos —Costos, cantidad, calidad, tiempos, etc.—	La empresa desconoce los riesgos externos asociados al mercado de sus insumos.	La empresa identifica los riesgos asociados a su mercado de insumos, pero no cuenta con herramientas o estrategias para disminuirlos.
Análisis del mercado de capital físico —Costos, mantenimiento, repuestos, obsolescencia, etc.—	La empresa desconoce los riesgos externos asociados al mercado del capital físico que incorpora en su producción.	La empresa identifica los riesgos asociados al mercado de capital físico que requiere, pero no cuenta con herramientas o estrategias para disminuirlos.

Tabla 6.1 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 1 y 2 (Continuación).

Variable: análisis del entorno cercano o próximo (grupos de interés -stakeholders- excepto clientes, consumidores o usuarios)		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Conocimiento acerca de posibles aliados estratégicos	La empresa no cuenta con ninguna alianza para sus programas de desarrollo o gestión tecnológica.	La empresa identifica sus necesidades en materia de desarrollo y gestión tecnológica, pero no cuenta con ninguna alianza con entidades externas para cubrir tales necesidades.
Conocimiento sobre apalancamiento financiero público	La empresa desconoce o no es sujeto de ningún incentivo de fomento por parte de las entidades públicas —locales o nacionales—.	La empresa tiene identificadas leyes, programas, convocatorias, u otros incentivos de fomento para sus actividades, pero no cuenta con los requisitos o capacidades para acceder a los mismos.
Conocimiento sobre apalancamiento financiero privado	La empresa no financia ninguna actividad relacionada con el mayor conocimiento o control de su entorno.	La empresa cuenta con planes para el mayor conocimiento o control de su entorno, pero no cuenta con recursos financieros para ejecutarlos.
Variable: cadenas productivas y clúster		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Conocimiento de la información de cadenas productivas y clúster	No se han identificado ni se tiene referencia alguna sobre la cadena productiva y el clúster en los cuales actúa o compete.	Se conocen de manera informal —memoria del gerente, información anecdótica— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compete.
Conocimiento de la información del sector económico y productivo	La empresa solo reconoce a qué sector(es) pertenece.	La empresa reconoce y documenta las principales barreras a la entrada, madurez, grado de competencia y las principales empresas que actúan en su(s) sector(es).

Tabla 6.1 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 1 y 2 (Continuación).

Variable: magnitud y comportamiento del mercado de la cadena		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Conocimiento de la información sobre el mercado de la cadena	Se desconocen las características (tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite.	Se conoce de manera informal —memoria del gerente, información anecdótica— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite.
Conocimiento de la información sobre participación de mercado	La empresa desconoce los riesgos externos sobre su participación en el mercado o acceso a otros.	La empresa identifica los riesgos sobre su participación en el mercado o acceso a otros, pero no cuenta con herramientas o estrategias para disminuirlos.
Variable: competencia u organizaciones similares		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Manejo de datos e información sobre la competencia	La empresa se limita a establecer cuáles organizaciones y empresas son similares a sí misma, y de estas cuáles constituyen su competencia.	La empresa recoge, documenta y hace seguimiento a información de las organizaciones que considera su competencia.

Tabla 6.1 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 1 y 2 (Continuación).

Variable: producto y servicio		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Conocimiento de atributos y niveles de calidad de los productos y servicios	No se conocen las características de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.	Se conocen de manera informal —comentarios, anécdotas, visitas informales a competidores, etc.— los atributos —diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros— y niveles —genérico, mejorado, diferenciado— de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.
Capacidad de respuesta en producción	La empresa mantiene su nivel de producción respondiendo únicamente a la demanda actual.	La empresa estima las variaciones potenciales o súbitas en la demanda de sus productos, pero sin contar con la capacidad para gestionar los niveles de producción a tales variaciones.
Capacidad de respuesta en atención al cliente	La empresa presta servicio al cliente para cubrir la producción y venta actuales.	La empresa estima las variaciones en la producción o ventas, pero no cuenta con planes ni recursos para ampliar la atención al cliente ni los servicios posventa.
Satisfacción del cliente	La empresa se limita a la venta de su producto sin implementar estrategias formales para recibir realimentación por parte de los clientes.	La empresa cuenta con un sistema básico para recibir realimentación por parte de los clientes. —Correo de sugerencias, teléfono de atención al cliente, etc.—.

Tabla 6.1 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 1 y 2 (Continuación).

Variable: precios o tarifas		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Determinación de estrategias para precios o tarifas	Se determinan las estrategias de precios o tarifas tomando como única referencia el precio o tarifas de mercado y de sus competidores directos u organizaciones similares.	Se determinan las estrategias de precios o tarifas con un conocimiento informal —memoria del gerente, información anecdótica— del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus competidores u organizaciones similares y su comportamiento para algunos de sus productos y servicios.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

La información anterior muestra la relación entre las variables de AVE en los estadios 1 y 2, y sus respectivos descriptores explicando las actividades y características propias de cada variable en sendos estadios. Nótese que con respecto a lo presentado un poco más arriba (Tabla 3.1), las variables cadenas productivas y clúster, magnitud y comportamiento del mercado de la cadena, producto y servicio y precios o tarifas repiten algunos descriptores; o en el caso de precios y tarifas el mismo descriptor del componente Análisis y Vigilancia del Entorno Económico del MMGO®.

En adelante (Tabla 6.2), se relacionan las variables del componente AVE en los estadios 3 y 4 con sus descriptores:

Tabla 6.2 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 3 y 4.

Variable: análisis del entorno —global meta—		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Fuentes de información	La empresa adquirió acceso a fuentes de información especializada sobre su entorno y la competencia —observatorios, bases de datos, directorios, publicaciones y revistas especializadas, etc.—.	La empresa además de adquirir acceso a fuentes de información especializada desarrolla actividades para el levantamiento de información primaria de su entorno y la competencia —consultorías, Investigaciones, ferias, foros, etc.—.
Escenarios de futuro	La empresa identifica posibles escenarios de futuro que afecta sus metas y cuenta con planes de contingencia para ayudar a superar algunas de las dificultades.	La empresa diseña diferentes escenarios de futuro, donde ella toma parte activa en su posible formación e incluye interacciones simultáneas con las entidades, recursos y demás agentes y condiciones de su entorno actual y futuro.
Análisis y estrategia	La empresa cuenta con un equipo de expertos integrado por personal interno, que analizan y ponen en contexto los datos y la información junto con el equipo directivo, para diseñar estrategias y apoyar la toma de decisiones.	La empresa combina las capacidades de análisis de su equipo interno con las capacidades de expertos externos —consultores, asesores, consejeros, etc.— para el análisis de los datos y la información, para el diseño estrategias y para la apoyar la toma de decisiones.
Capacidad de difusión	La información fluye de los sistemas de captura y análisis hacia la gerencia en forma periódica.	La gerencia puede consultar en tiempo real y en cualquier momento o lugar la información generada por los sistemas de captura y análisis de datos e información.

Tabla 6.2 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 3 y 4 (Continuación).

Cambios tecnológicos	La empresa identifica los riesgos asociados al cambio tecnológico y además cuenta con planes de contingencia y procedimientos para disminuirlos.	La empresa además de contar con planes y procedimientos para disminuir los riesgos cuenta con acuerdos o programas de ciencia, tecnología y vigilancia tecnológica, propios o en asociación con universidades u otras instituciones.
Variable: análisis del entorno país —macro—. Políticas macroeconómicas y resultados actuales y proyectados		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Análisis de las instituciones y variables del entorno legal	La empresa identifica los riesgos asociados al entorno legal, además cuenta con planes de contingencia y procedimientos para disminuirlos.	La empresa además de contar con planes y procedimientos para disminuir los riesgos cuenta con un equipo jurídico permanente, propio o tercerizado para la protección de la propiedad intelectual corporativa y la relación formal con terceros y el Estado.
Análisis de las instituciones y variables del mercado financiero —tasas, acceso, liquidez, oportunidad, excedentes, etc.—	La empresa identifica los riesgos asociados al mercado financiero y además cuenta con planes de contingencia y procedimientos para disminuirlos.	La empresa además de contar con planes y procedimientos para disminuir los riesgos cuenta con acuerdos o programas con proveedores de servicios financieros para garantizar condiciones estables y favorables a largo plazo.

Tabla 6.2 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 3 y 4 (Continuación).

Acceso al recurso humano	La empresa identifica los riesgos asociados al acceso al RR. HH. y además cuenta con planes de contingencia y procedimientos para disminuirlos.	La empresa además de contar con planes y procedimientos para disminuir los riesgos cuenta con acuerdos y programas con instituciones de educación superior para la formación y capacitación permanente de su personal y para la oferta de nuevo RR.HH. adecuado.
Variable: análisis del entorno sectorial y regional –meso–		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Capacidad de análisis del entorno meso	La empresa identifica qué instituciones del entorno pueden afectarla y comisionan una o varias personas que intercedan por los intereses de la empresa en situaciones particulares.	La empresa ha diseñado estrategias y cuenta con capacidades para defender y promover sus intereses comerciales y sociales frente a instituciones públicas de gobierno, civiles, multilaterales o empresas de derecho privado.
Análisis del mercado de insumos –costos, cantidad, calidad, tiempos, etc.–	La empresa identifica los riesgos asociados al mercado de sus insumos y además cuenta con planes de contingencia y procedimientos para disminuirlos.	La empresa además de contar con planes y procedimientos para disminuir los riesgos cuenta con un programa de formación y creación de proveedores sostenibles.
Análisis del mercado de capital físico (costos, mantenimiento, repuestos, obsolescencia, etc.)	La empresa identifica los riesgos asociados al mercado de capital físico y además cuenta con planes de contingencia y procedimientos para disminuirlos.	La empresa además de contar con planes y procedimientos para disminuir los riesgos cuenta con acuerdos o programas de largo plazo para garantizar su acceso al capital físico necesario.

Tabla 6.2 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 3 y 4 (Continuación).

Variable: análisis del entorno cercano o próximo (grupos de interés -stakeholders- excepto clientes, consumidores o usuarios)		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Conocimiento acerca de posibles aliados estratégicos	La empresa cuenta con alianzas y proyectos con universidades o centros de desarrollo tecnológico para el estudio y desarrollo de prototipos, vigilancia tecnológica y protección mediante registros y patentes.	La empresa cuenta con alianzas y proyectos con universidades o centros tecnológicos para el desarrollo y la gestión tecnológica, además cuenta con acuerdos de transferencia tecnológica y colocación de nuevos productos en el mercado.
Conocimiento sobre apalancamiento financiero público	La empresa ha gozado de beneficios de fomento por parte de entidades públicas y cuenta con proyectos o procedimientos para continuar accediendo a dichos beneficios.	La empresa tiene identificados las leyes, políticas, convocatorias, etc., que pueden apalancar el desarrollo de sus metas organizacionales y cuenta con alianzas, planes, procedimientos y recursos permanentes, para concursar por dichos incentivos de fomento o apalancamiento.
Conocimiento sobre apalancamiento financiero privado	La empresa cuenta con proyectos para conocer y controlar mejor su entorno y los ejecuta con financiación propia.	La empresa cuenta con planes para conocer y controlar mejor su entorno y los ejecuta y financia compartiendo el riesgo con terceros —ángeles inversionistas, joint venture, incubadoras, etc.—.

Tabla 6.2 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 3 y 4 (Continuación).

Variable: cadenas productivas y clúster		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Conocimiento de la información de cadenas productivas y clúster	Se conoce de manera formal —bases de datos, información— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite.	Se conoce de manera formal —bases de datos, estudios, bibliografía— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite y las incorpora en su direccionamiento estratégico.
Conocimiento de la información del sector económico y productivo	La empresa emplea su conocimiento del sector(es) al que pertenece para gestionar sus relaciones con otras organizaciones y con sus clientes.	La empresa, además de emplear su conocimiento del sector, cuenta con planes, recursos y procedimientos para consolidar o mejorar su posición y rol en su(s) sector(es).
Variable: magnitud y comportamiento del mercado de la cadena		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Conocimiento de la información sobre el mercado de la cadena.	Se conoce de manera formal —bases de datos, información— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite.	Se conoce de manera formal —bases de datos, estudios, bibliografía— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite y las incorpora en su direccionamiento estratégico.

Tabla 6.2 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 3 y 4 (Continuación).

Conocimiento de la información sobre participación de mercado	La empresa identifica los riesgos asociados y además cuenta con planes de contingencia y procedimientos para disminuirlos.	La empresa además de contar con planes y procedimientos para disminuir los riesgos implementa una estrategia de largo plazo de fidelización y diferenciación para consolidar o penetrar mercados en forma sostenible.
Variable: competencia u organizaciones similares		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Manejo de datos e información sobre la competencia	Además de documentar y seguir la información, la empresa compara sus relaciones con las que la competencia mantiene con otras organizaciones.	La empresa documenta, compara y hace seguimiento a la información de las organizaciones con que se relaciona, cuenta además con planes y procedimientos establecidos para gestionar sus relaciones.
Variable: producto y servicio		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Conocimiento de atributos y niveles de calidad de los productos y servicios	Se conocen de manera formal —base de datos, estudios y otros— los atributos —diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros— y niveles —genérico, mejorado, diferenciado— de algunos de los productos que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.	Se conoce de manera formal —base de datos, estudios y otros— los atributos —diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros— y niveles —genérico, mejorado, diferenciado— de una gama muy amplia de los productos que compiten directamente con los de ella o de organizaciones similares y se incorpora este conocimiento en su direccionamiento estratégico.

Tabla 6.2 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 3 y 4 (Continuación).

<p>Capacidad de respuesta en producción</p>	<p>La empresa estima las variaciones potenciales o súbitas en la demanda y cuenta con planes para variar su nivel de producción, pero desconoce el impacto de tales cambios en el beneficio de la empresa.</p>	<p>La empresa cuenta con planes, recursos y procedimientos para colocar sus excedentes o para incrementar su producción, cuando y en el grado en que tales variaciones maximizan o aseguran los beneficios de la empresa —capacidad instalada, asociaciones con terceros, etc.—.</p>
<p>Capacidad de respuesta en atención al cliente</p>	<p>La empresa estima las variaciones en la producción o ventas y cuenta con planes y recursos para ampliar la atención al cliente.</p>	<p>La empresa cuenta con planes, recursos y procedimientos —incluyendo tercerización— para proporcionar asistencia y servicios posventa a sus clientes en función de las variaciones proyectadas o súbitas de producción y ventas.</p>
<p>Satisfacción del cliente</p>	<p>La empresa captura información del cliente en forma activa y permanente y la emplea como insumo para el diseño de estrategias y la toma de decisiones.</p>	<p>La empresa implementa estrategias y tecnologías basadas en la relación con sus clientes (CMR) para asegurar su satisfacción, fidelidad y anticipar cambios en sus tendencias de consumo.</p>

Tabla 6.2 Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: variables y descriptores para la intervención: estadios 3 y 4 (Continuación).

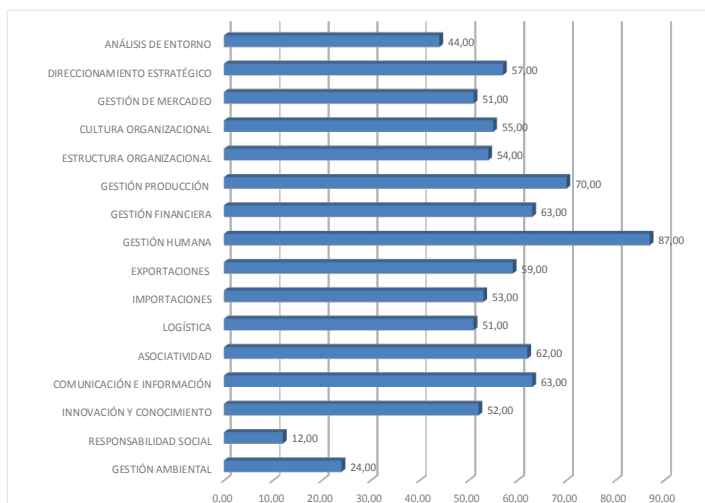
Variable: precios o tarifas		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Determinación de estrategias para precios o tarifas	Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento general del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus principales competidores u organizaciones similares y su comportamiento —elasticidades, intermediarios— para sus principales productos y servicios.	Se determinan las estrategias de precios o tarifas con conocimiento claro del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de la competencia u organizaciones similares y su comportamiento —elasticidades, intermediarios— para cada producto y servicio.

Fuente. Elaboración propia de los autores.

6.1.1 Análisis de resultados del MMGO®.

A continuación se presenta un ejemplo del informe gráfico integral del MMGO® para una empresa hipotética ACME. Se puede observar que para cada uno de los 15 componentes se presenta una puntuación porcentual que la ubica en un estadio específico, por ejemplo, en el caso del componente del AVE la puntuación es de un 44 %, esto indica que tiene un nivel de modernización, en este componente, que la ubica en el estadio 2, más concretamente en un nivel en maduración de dicho estadio (Figura 6.1).

Figura 6.1 ACME: ejemplo informe integral MMGO®.

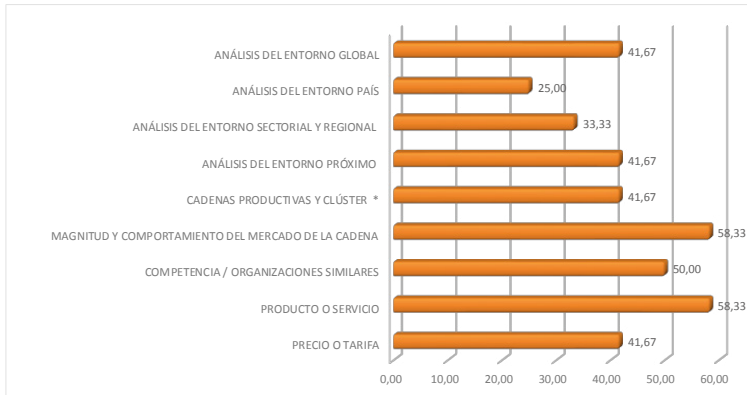


Fuente. Elaboración propia de los autores.

Cada componente del MMGO® cuenta, a su vez, con su propio informe gráfico en el cual se presentan los resultados para cada uno de los factores analizados. Mas adelante se ilustra un ejemplo de estos informes para una empresa hipotética ACME en el caso del componente de Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (Figura 6.2).

A cada una de las nueve variables que integran el componente de AVE se la califica con una puntuación de acuerdo con el análisis y diagnóstico situacional llevado a cabo. Es de esta forma que la variable Análisis del sector global está calificada con un 41,67 %, ubicándola en un estadio 2 pleno, mientras que la variable Producto o servicio obtuvo una calificación de 58,33 %, posicionándola en un estadio 3 pleno, tal como se presenta a continuación (Figura 6.2).

Figura 6.2 ACME: ejemplo informe gráfico componente AVE.



Fuente. Elaboración propia de los autores.

6.2 Preguntas clave para la intervención y la innovación en Análisis y Vigilancia del Entorno Económico

Toda Intervención e innovación en la organización exige dos cosas: i) decisión e ii) inversión, la cual puede darse en recursos financieros, físicos, en tiempo de los directivos y trabajadores de la empresa o en alguna combinación posible de estos factores. Con esto en mente y una vez que se cuente con los resultados de la evaluación del MMGO®, pero antes que se disponga a pasar a la acción, se recomienda tener una respuesta a cada una de las siguientes preguntas (Tabla 6.3).

Tabla 6.3 Preguntas clave para la intervención e innovación en AVE.

	No	Si
¿La alta dirección de la organización tomó la decisión de llevar la gestión organizacional a un nivel mayor de modernización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La alta dirección de la organización es consciente y está dispuesta a asumir los costos y salir de la zona de confort que implica una modernización del estilo gerencial de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa cuenta con un equipo gerencial dispuesto a asumir los cambios y enfrentar los retos que estos demandan para la modernización de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El equipo directivo está de acuerdo y dispuesto a seguir la ruta de modernización organizacional que se haya definido a partir del diagnóstico MMGO® y la estrategia propia de la organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El momento en que se espera realizar la intervención es el adecuado, ya que no pone en riesgo el cumplimiento de compromisos de la organización con terceros, ni la pérdida de oportunidades relevantes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa cuenta o puede acceder efectivamente a los recursos de tiempo, financieros y físicos, que demanda la modernización de la gestión organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fuente. Elaboración propia de los autores.

Sí la respuesta de la gerencia fue positiva a todas y cada una de las preguntas anteriores, la empresa se encuentra en posición para iniciar una intervención e innovación exitosa en su gestión organizacional. Si por el contrario una o varias de las anteriores preguntas son contestadas con un no, es importante que la gerencia, junto con el equipo directivo de la organización, analice las causas por las cuales la respuesta es negativa y se estudien las alternativas y acciones necesarias para cambiar a una respuesta positiva en todas las preguntas, antes de continuar con la intervención.

6.3 Algunas recomendaciones

Todo proceso de intervención gerencial por fuera de los procesos normales resulta traumático para la organización, genera ansiedad, estrés, roces, opiniones encontradas y rechazo entre los colaboradores de la empresa, en todos los niveles. Este es el costo de la innovación y del emprendimiento.

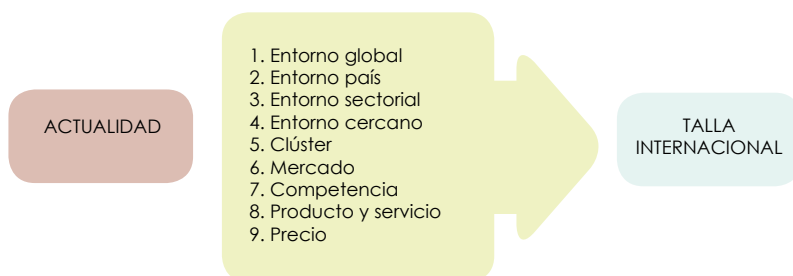
Sin embargo, el modelo de intervención e innovación que se presenta tiene como objetivo ayudar a la gerencia a paliar esas dificultades que surgen cuando se decide salir de la zona de confort y tomar acción para llevar a la empresa a un nivel superior de competitividad, crecimiento y perdurabilidad, es decir, dirigir la organización hacia una organización de estadio 4, una organización de talla internacional.

Lo primero en el proceso de intervención e innovación es definir el equipo directivo que será responsable del proceso, así como de asegurar la relevancia y prioridad que requiere la tarea. Es importante que el equipo tenga claras las metas, responsabilidades, indicadores y tiempos de intervención.

Para gestionar el cambio en la gestión organizacional, el MIIGO® para el componente de Análisis y Vigilancia del Entorno Económico presenta nueve variables que actúan como piezas fundamentales en el diseño de estrategias y en el desarrollo de las acciones para llevar a la empresa hacia un estadio superior en su gestión organizacional.

Se recomienda al equipo gerencial analizar las variables en el orden planteado por las tablas 6 y 7 para así garantizar y llevar a cabo las intervenciones en una forma coherente, buscando maximizar los efectos y minimizar los costos y tiempos. Este orden específico se presenta a continuación, y permite ver la secuencia sugerida para realizar las intervenciones en la organización (Figura 6.3):

Figura 6.3 Secuencia de aplicación MIIGO® en el componente AVE.



Fuente. Elaboración propia de los autores.

6.4 Metodología de trabajo para realizar el análisis del componente

En las secciones 6.1., a 6.3., se explican las herramientas para el desarrollo componente del Análisis y Vigilancia del Entorno Económico (AVE) del MIIGO®.

Siguiendo las indicaciones de dichas secciones, la metodología de trabajo para la aplicación de estrategias y herramientas del modelo para el diagnóstico del componente de AVE se divide en cinco actividades:

- Reseña de la empresa/organización.
- Análisis de resultados de la aplicación del MMGO®.
- Diligenciamiento del cuestionario de preguntas clave para la intervención e innovación en AVE (Tabla 6.3).
- Resumen de resultados y estrategias para el plan de acción en AVE.

7

● Caso empresarial sobre la aplicación de la guía MIIGO® de Análisis y Vigilancia del Entorno Económico: MT Ltda.

El grupo de investigación G3PyMEs, en cabeza de su director, el profesor Rafael Pérez Uribe, ha construido una base de datos de más de 250 pequeñas y medianas empresas –PyMEs– en las que se ha aplicado el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®).

Para este ejercicio de validación era necesario buscar una empresa que primero estuviera dispuesta a colaborar una vez más con el G3PyMES de la Universidad EAN, y segundo que hubiese obtenido un resultado no muy halagüeño en el informe integral del MMGO®, en especial en el componente de análisis del entorno económico.

De esta forma se revisó la base de datos y se realizaron los contactos pertinentes, siendo la empresa MT Ltda., la escogida para realizar este ejercicio de validación que se ilustra a continuación.

7.1 Reseña de la empresa

MT Ltda., es una empresa que nace a mediados del año 1986 en la localidad de Engativá, dedicada a la fabricación y diseño de productos del sector metalmecánico. Es una PyME familiar conformada por cinco trabajadores directos y tres subcontratados, con una cobertura netamente local, facturando cerca de COP \$300.000.000.00 al año, y con activos fijos del orden de COP \$80.000.000.00.

Su fundador es el señor EM, pero hoy en día es su hija, la señora GM, quien ocupa la gerencia general; el señor EM es lo que en EE. UU. llaman *senior consultant*. Padre e hija han hecho un esfuerzo encomiable, y con su experiencia, perseverancia, disciplina y dedicación han sacado adelante la empresa a pesar de que en el año 2011 los resultados arrojados por el ejercicio de diagnóstico organizacional profundo a partir de la aplicación del MMGO® eran bastante lúgubres.

Por ese entonces, el MMGO® revelaba unas falencias en las estructuras organizacionales y gerenciales de la compañía, como que a pesar de ser una empresa legalmente constituida no poseía un direccionamiento estratégico definido a partir del cual fuera posible elaborar una ruta de crecimiento y mejoramiento para ser una empresa líder en su sector, sino que por el contrario era una típica pyme de sobrevivencia que vive el día a día buscando ventas que le posibiliten estar en un punto de equilibrio y obtener las ganancias mínimas para el sostenimiento financiero de su operación.

Durante aquel primer ejercicio de consultoría se evaluaron los 15 componentes organizacionales propuestos en el modelo MMGO® versión 1.0/aplicativo 8: análisis del entorno, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, cultura organizacional, estructura organizacional, gestión de producción, gestión financiera, gestión humana, logística asociatividad, comunicación e información, innovación y conocimiento y gestión ambiental.

En la aplicación del modelo MMGO®, quedaba al descubierto que a nivel global la empresa MT LTDA. se encontraba en un estadio 1, manejada en ese entonces por una persona como el señor EM con muchos conocimientos técnicos pero pocos conocimientos gerenciales.

Era una empresa, que a pesar de tener una misión y visión establecidas, las mismas no se tenían en cuenta para el proceso de planeación estratégica sino que la gerencia se concentraba más en la labor diaria y de corto plazo. El enfoque gerencial de EM era el enfoque feudal de gerencia, al que Pérez (2000) hace referencia, y en el que las decisiones dependen de la visión del fundador, quien es muy renuente a introducir cambios (Palacios y Pérez, 2007).

A partir de la ruta de mejoramiento diseñada hace casi cinco años, las cosas han mejorado para MT Ltda., y ha sido la hija del fundador, GM, la abanderada de poner en marcha el plan de direccionamiento estratégico.

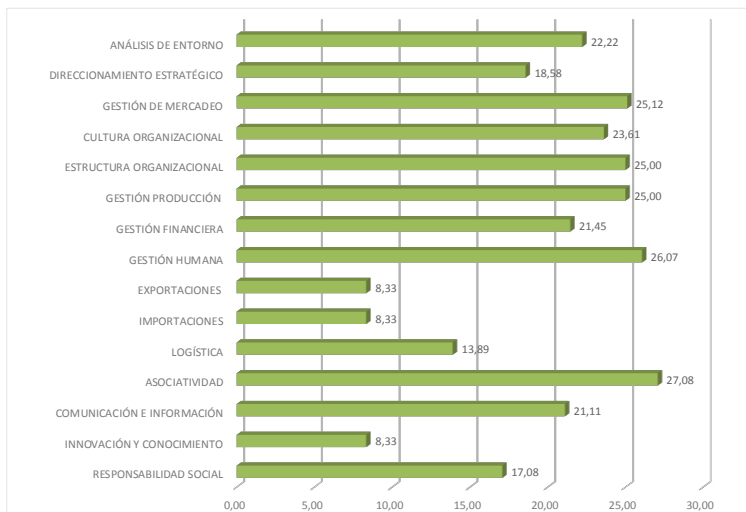
El haber empoderado plenamente a la segunda generación para seguir la ruta de mejoramiento planteada en el 2011 a partir de la aplicación del MMGO®, ha sido

clave en que la compañía haya experimentado un cambio muy positivo en sus resultados, los que se han visto reflejados en el componente de análisis del entorno económico, tal como se verá a continuación.

7.2 Resultados del MMGO® en análisis del entorno económico

Como se mencionó en la sección anterior, en el año 2011 la empresa fue analizada a la luz del MMGO®, con unos resultados bastante pobres como se muestra más adelante (Figura 7.1).

Figura 7.1 Informe integral aplicación MMGO®, MT Ltda. en 2011.



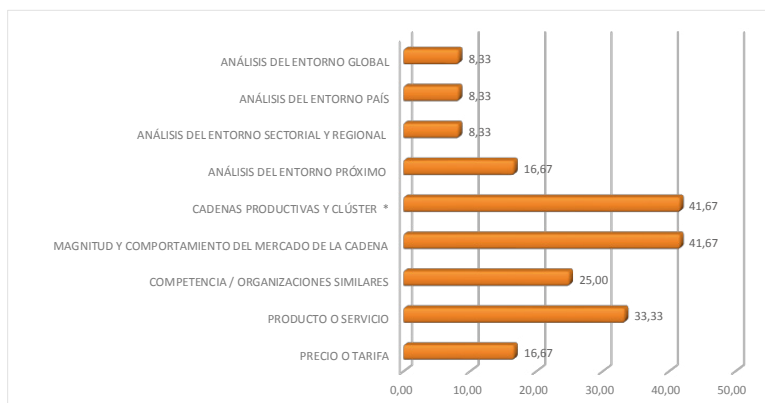
Fuente. Elaboración propia de los autores.

Los resultados de ese primer diagnóstico fueron bastante pobres. MT Ltda., por ese entonces, era una empresa en un estadio 1, convirtiéndola en una empresa

totalmente vulnerable a los cambios del entorno, poco sostenible, con pocas potencialidades para competir en el mercado y con falta de un direccionamiento estratégico que le permitiera crecer y aprovechar las oportunidades del mercado.

Con respecto al componente de análisis del entorno económico, era un componente en estadio 1 en maduración, con una calificación de 22,22 % (Figura 7.2).

Figura 7.2 MT Ltda.: resultado MMGO® en componente análisis del entorno económico —2011—.



Fuente. Elaboración propia de los autores.

Estos resultados evidenciaban una compañía con más problemas que potencialidades en el componente de análisis del entorno económico, siendo muy vulnerable a los cambios del entorno, ya que no lo analizaban o exploraban, por lo tanto, su conocimiento del entorno económico en el cual se movían era prácticamente nulo.

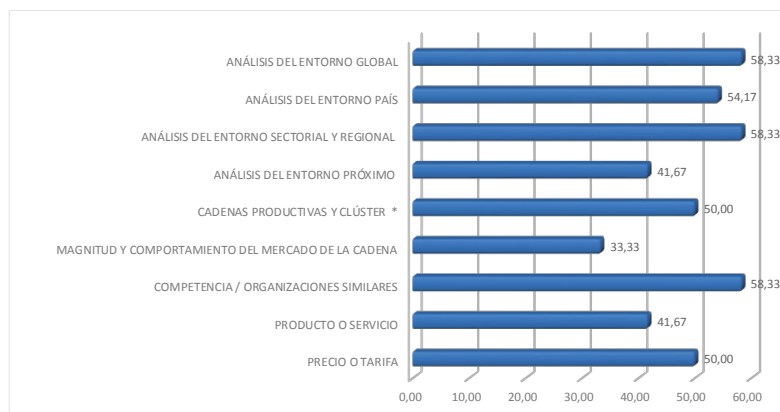
El ser una PyME no exonera a los gerentes/fundadores de ninguna empresa a ignorar flagrantemente el entorno económico en el que se mueven, y así se les manifestó a los señores M en su momento; con más de 25 años en el mercado era evidente que la ausencia de una planeación estratégica y el desconocimiento absoluto de su entorno estaba impidiendo a la empresa crecer. Por ese entonces la empresa facturaba tan solo COP \$102.000.000.00, y su fundador, don EM, solo se preocupaba por satisfacer las necesidades de sus clientes locales, sin siquiera tomar en cuenta los precios que ofrecían sus más fuertes competidores, y mucho menos tomaba en cuenta las proyecciones del sector a nivel regional y nacional.

7.2.1 Nueva aplicación del MMGO®.

Como se mencionó con antelación en la reseña de MT Ltda., a partir del diagnóstico organizacional realizado a través de la aplicación del MMGO®, los señores M entienden que es hora de dar un giro de 180 grados en el enfoque gerencial de la empresa, y es la hija del fundador, GM, la abanderada del proceso de modernización organizacional y redireccionamiento estratégico de la compañía, con resultados bastante promisorios. Por ejemplo, en menos de 5 años los ingresos brutos de la empresa se han triplicado, pasando de COP \$100.000.000.00 a COP \$300.000.000.00.

La señora M se sentó con el equipo consultor de la Universidad EAN una vez más para diligenciar tanto el MMGO® como el MIIGO® en su componente de Análisis y Vigilancia del Entorno Económico. Los nuevos resultados obtenidos a partir de la segunda aplicación del MMGO® (Figura 7.3).

Figura 7.3 MT Ltda.: resultado MMGO® en el componente análisis del entorno económico —2015—.



Fuente. Elaboración propia de los autores.

La gestión de la hija del fundador ha dado sus frutos evidentemente. De una calificación inicial de 22,22 % en el componente de Análisis del Entorno se pasó en menos de cinco años a una de 49,54 %, dejando a este componente ad portas prácticamente del estadio 3.

Así las cosas, tanto la gerencia como la empresa estaban preparadas para los dos siguientes pasos, los cuales se describen continuación.

7.3 Preguntas clave para la intervención e innovación

De manera conjunta, padre e hija M, don EM y GM, se sentaron a diligenciar el formato diseñado para responder las preguntas clave planteadas en la sección 6.2. (Tabla 6.3), de cara a conocer el compromiso de la gerencia de MT Ltda., con el proceso de cambio organizacional.

La siguiente información (Tabla 7.1), evidencia el claro compromiso de la gerencia en cabeza de la segunda generación con el mejoramiento continuo en las prácticas gerenciales y organizacionales:

Tabla 7.1 Respuesta a las preguntas clave para la intervención e innovación en AVE.

	No	Si
¿La alta dirección de la organización tomó la decisión de llevar la gestión organizacional a un nivel mayor de modernización?	<input type="radio"/>	√
¿La alta dirección de la organización es consciente y está dispuesta a asumir los costos y salir de la zona de confort que implica una modernización del estilo gerencial de la organización?	<input type="radio"/>	√
¿La empresa cuenta con un equipo gerencial dispuesto a asumir los cambios y enfrentar los retos que estos demandan para la modernización de la organización?	<input type="radio"/>	√
¿El equipo directivo está de acuerdo y dispuesto a seguir la ruta de modernización organizacional que se haya definido a partir del diagnóstico MMGO® y la estrategia propia de la organización?	<input type="radio"/>	√
¿El momento en que se espera realizar la intervención es el adecuado, ya que no pone en riesgo el cumplimiento de compromisos de la organización con terceros, ni la pérdida de oportunidades relevantes?	<input type="radio"/>	√
¿La empresa cuenta o puede acceder efectivamente a los recursos de tiempo, financieros y físicos, que demanda la modernización de la gestión organizacional?	<input type="radio"/>	√

Fuente. Elaboración propia.

Se procedió entonces a aplicar la versión beta del aplicativo en Excel para el diagnóstico en Análisis y Vigilancia del Entorno Económico, cuyos resultados se ilustran en la siguiente sección.

7.4 Estado actual y rutas de mejora MIIGO® para el componente de AVE

A continuación se resumen los resultados por variable para la aplicación del componente de Análisis y Vigilancia del Entorno Económico del MIIGO® (Tabla 7.2), así como se explica cuál es la ruta para su estadio actual al siguiente, utilizando como guía lo descrito la sección 6.1.

Tabla 7.2 Diagnóstico componente Análisis y Vigilancia del Entorno en MT Ltda.

Variable: análisis del entorno —global meta—		
Descriptor	Resultado	Ruta de mejora
Fuentes de información	Estadio 2 maduración: la empresa reconoce la utilidad de los datos e información del entorno, en especial de la competencia y consulta las fuentes libres de información tradicionales —prensa, revistas, televisión, etc.—.	Encontrar el acceso a fuentes de información especializada sobre su entorno y la competencia —observatorios, bases de datos, directorios, publicaciones y revistas especializadas, etc.—.
Escenarios de futuro	Estadio 2 iniciando: la empresa identifica posibles escenarios de futuro que afectan sus metas, pero no cuenta con estrategias para sortearlos en caso que se presenten.	Identificar posibles escenarios de futuro que afecten sus metas y diseñar planes de contingencia para ayudar a superar algunas de las dificultades.
Análisis y estrategia	Estadio 2 maduración: la gerencia de la empresa es la única que analiza y toma decisiones respecto a la información interna y externa de la organización.	Armar un equipo integrado por personal interno, que analice y ponga en contexto los datos y la información junto con la gerencia, para diseñar estrategias y apoyar la toma de decisiones.

Tabla 7.2 Diagnóstico componente Análisis y Vigilancia del Entorno en MT Ltda (Continuación).

Capacidad de difusión	Estadio 2 desarrollo: la empresa consolida información interna y externa de la organización por solicitud expresa de la gerencia.	Diseñar e implementar un sistema de captura y análisis de información que fluya en forma periódica hacia la gerencia.
Cambios tecnológicos	Estadio 1 desarrollo: la empresa desconoce los riesgos externos asociados al cambio tecnológico.	La gerencia debe identificar los riesgos asociados al cambio tecnológico.
Variable: análisis del entorno país —macro—. Políticas macroeconómicas y resultados actuales y proyectados		
Descriptor	Resultado	Ruta de mejora
Análisis de las instituciones y variables del entorno legal	Estadio 3 iniciando: la empresa identifica los riesgos asociados al entorno legal y además cuenta con planes de contingencia y procedimientos para disminuirlos.	Buscar el acompañamiento de un equipo jurídico permanente, propio o tercerizado, para la protección de la propiedad intelectual corporativa y la relación formal con terceros y el estado.
Análisis de las instituciones y variables del mercado financiero —tasas, acceso, liquidez, oportunidad, excedentes, etc.—	Estadio 2 maduración: la empresa identifica los riesgos asociados al mercado financiero, pero no cuenta con herramientas o estrategias para disminuirlos.	La gerencia debe diseñar e implementar planes de contingencia y procedimientos para disminuir los riesgos que el mercado financiero contiene.
Acceso al recurso humano	Estadio 1 maduración: la empresa conoce los factores y variables externos asociados al acceso al RR.HH.	La gerencia debe diseñar e implementar planes de contingencia y procedimientos para disminuir los riesgos, los factores y variables asociados al acceso al RR.HH.

Tabla 7.2 Diagnóstico componente Análisis y Vigilancia del Entorno en MT Ltda (Continuación).

Variable: análisis del entorno sectorial y regional —meso—		
Descriptor	Resultado	Ruta de mejora
Capacidad de análisis del entorno meso	Estadio 2 desarrollo: la empresa identifica qué instituciones del entorno pueden afectarla, pero no cuenta con equipos propios de representación que puedan presionar por los intereses de la organización.	Se recomienda a la gerencia comisionar una o varias personas que intercedan por los intereses de la empresa en situaciones particulares.
Análisis del mercado de insumos —costos, cantidad, calidad, tiempos, etc.—	Estadio 3 iniciando: la empresa identifica los riesgos asociados al mercado de sus insumos y además cuenta con planes de contingencia y procedimientos para disminuirlos.	Diseñar e implementar un programa de formación y creación de proveedores sostenibles.
Análisis del mercado de capital físico —costos, mantenimiento, repuestos, obsolescencia, etc.—	Estadio 2 maduración: la empresa identifica los riesgos asociados al mercado de capital físico que requiere, pero no cuenta con herramientas o estrategias para disminuirlos.	Una vez identificados los riesgos, proceder con el diseño de planes de contingencia y procedimientos para disminuirlos.
Variable: análisis del entorno cercano o próximo (grupos de interés -stakeholders- excepto clientes, consumidores o usuarios)		
Descriptor	Resultado	Ruta de mejora
Conocimiento acerca de posibles aliados estratégicos	Estadio 2 Iniciando: la empresa identifica sus necesidades en materia de desarrollo y gestión tecnológica, pero no cuenta con ninguna alianza con entidades externas para cubrir tales necesidades.	La gerencia debe encontrar la forma de forjar alianzas y proyectos con universidades o centros de desarrollo tecnológico para el estudio y desarrollo de prototipos, vigilancia tecnológica y protección mediante registros y patentes.

Tabla 7.2 Diagnóstico componente Análisis y Vigilancia del Entorno en MT Ltda (Continuación).

Conocimiento sobre apalancamiento financiero público	Estadio 1 maduración: la empresa desconoce o no es sujeto de ningún incentivo de fomento por parte de las entidades públicas —locales o nacionales—.	En cabeza de la gerencia se deben identificar leyes, programas, convocatorias u otros incentivos de fomento para sus actividades.
Conocimiento sobre apalancamiento financiero privado	Estadio 1 maduración: la empresa no financia ninguna actividad relacionada con el mayor conocimiento o control de su entorno.	Llevar a cabo planes y estudios que conlleven a un mayor conocimiento o control de su entorno, y encontrar en el mismo oportunidades de apalancamiento financiero.
Variable: cadenas productivas y clúster		
Descriptor	Resultado	Ruta de mejora
Conocimiento de la información de cadenas productivas y clúster	Estadio 3 Iniciando: se conoce de manera formal —bases de datos, información— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento) de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite.	La gerencia debe incorporar en su proceso de direccionamiento estratégico toda la información que se tiene acerca de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite.
Conocimiento de la información del sector económico y productivo	Estadio 2 maduración: la empresa reconoce y documenta las principales barreras a la entrada, madurez, grado de competencia y las principales empresas que actúan en su(s) sector(es).	Emplear el conocimiento que se tiene acerca del sector(es) al que pertenece, para con el mismo gestionar relaciones con otras organizaciones y con sus clientes.

Tabla 7.2 Diagnóstico componente Análisis y Vigilancia del Entorno en MT Ltda (Continuación).

Variable: magnitud y comportamiento del mercado de la cadena		
Descriptor	Resultado	Ruta de mejora
Conocimiento de la información sobre el mercado de la cadena	Estadio 2 desarrollo: se conoce de manera informal —memoria del gerente, información anecdótica— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite.	Buscar e investigar en fuentes formales —bases de datos, información— las características —tendencias, tamaño, estructura y ritmos de crecimiento— de la cadena productiva y el clúster en los cuales funciona o compite.
Conocimiento de la información sobre participación de mercado	Estadio 2 desarrollo: la empresa identifica los riesgos sobre su participación en el mercado o acceso a otros, pero no cuenta con herramientas o estrategias para disminuirlos.	Teniendo identificados los riesgos asociados, se recomienda a la gerencia incorporar planes de contingencia y procedimientos para disminuirlos.
Variable: competencia u organizaciones similares		
Descriptor	Resultado	Ruta de mejora
Manejo de datos e información sobre la competencia	Estadio 3 Iniciando: además de documentar y seguir la información, la empresa compara sus relaciones con las que la competencia mantiene con otras organizaciones.	Documentar, comparar y hacer seguimiento a la información de las organizaciones con que se relaciona, y diseñar planes y establecer procedimientos para gestionar sus relaciones.

Tabla 7.2 Diagnóstico componente Análisis y Vigilancia del Entorno en MT Ltda (Continuación).

Variable: producto y servicio		
Descriptor	Resultado	Ruta de mejora
Conocimiento de atributos y niveles de calidad de los productos y servicios	Estadio 2 desarrollo: se conocen de manera informal —comentarios, anécdotas, visitas informales a competidores, etc.— Los atributos —diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros— y niveles —genérico, mejorado, diferenciado— de algunos de los productos y servicios que compiten directamente con los de ella o los de organizaciones similares.	Buscar e investigar en fuentes formales (base de datos, estudios y otros) los atributos (diseño, calidad, empaque, etiqueta, marca, garantía y servicio, entre otros) y niveles (genérico, mejorado, diferenciado) de algunos de los productos que compiten directamente con los propios y los de organizaciones similares.
Capacidad de respuesta en producción	Estadio 2 maduración: la empresa estima las variaciones potenciales o súbitas en la demanda de sus productos, pero sin contar con la capacidad para gestionar los niveles de producción a tales variaciones.	Una vez calculadas y estimadas las variaciones potenciales o súbitas, proceder a elaborar planes para variar su nivel de producción.
Capacidad de respuesta en atención al cliente	Estadio 2 desarrollo: la empresa estima las variaciones en la producción o ventas, pero no cuenta con planes ni recursos para ampliar la atención al cliente ni los servicios posventa.	A partir de la información acerca de las variaciones en producción y ventas, elaborar planes y destinar recursos para ampliar la atención al cliente.

Tabla 7.2 Diagnóstico componente Análisis y Vigilancia del Entorno en MT Ltda (Continuación).

Satisfacción del cliente	Estadio dos desarrollo: la empresa cuenta con un sistema básico para capturar realimentación por parte de los clientes —correo de sugerencias, teléfono de atención al cliente, etc.—.	Emplear la información capturada como insumo para el diseño de estrategias y la toma de decisiones.
Variable: precios o tarifas		
Descriptor	Resultado	Ruta de mejora
Determinación de estrategias para precios o tarifas	Estadio 2 maduración: se determinan las estrategias de precios o tarifas con un conocimiento informal —memoria del gerente, información anecdótica— del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus competidores u organizaciones similares y su comportamiento para algunos de sus productos y servicios.	El precio y tarifa para los principales productos y servicios debe ser determinado con conocimiento general del marco legal, los costos, los gastos, los márgenes y los precios de sus principales competidores u organizaciones similares y su comportamiento (elasticidades, intermediarios).

Fuente. Elaboración propia de los autores.

7.5 Conclusiones de la intervención en MT Ltda.

En una PyME familiar la alta gerencia está en manos de los propietarios, en particular y de acuerdo a lo encontrado por Vélez et al. (2008), en el fundador o fundadora, aquí yace una de las razones que explican por qué las pyme no obstante su importancia dentro de la economía nacional, siguen siendo manejadas por sus propietarios a través de estructuras y sistemas administrativos que no están respaldados por una planeación y dirección estratégica básicas, y que en muchas ocasiones se han vuelto obsoletos conforme la operación de la empresa se expande y se diversifica. Esto repercute negativamente en las empresas, pues les va negando la oportunidad de mejorar, de crecer y de ser competitivas.

Sin duda alguna cuando se hizo el primer diagnóstico organizacional profundo en MT Ltda., en el año 2011 la empresa era un claro ejemplo de lo anterior, y de no haber seguido las recomendaciones hechas por el equipo consultor en ese entonces, difícilmente la empresa podría haber evolucionado de la manera que lo ha hecho en estos últimos cinco años.

Una de las claves fue que su fundador comprendió que no estaba haciéndole ningún favor a la empresa manteniéndose en la gerencia, pues su enfoque gerencial no era el apropiado. Su hija estaba mejor preparada para asumir las riendas de la empresa desde lo gerencial, y él asumiría un rol muy importante como senior consultant, en particular en todos los temas de producción,

pues fue su experticia la que permitió el crecimiento de la compañía en sus inicios, y desde este nuevo cargo se puede explotar su *know-how* al máximo.

Para este caso, la disposición de las directivas de MT Ltda., ha sido de total apertura, apoyo y entusiasmo, y como han visto resultados positivos en su empresa a partir de la aplicación de las recomendaciones en la primera intervención creen firmemente en el MIGO®.

El siguiente paso que se propone para la empresa es acompañar el proceso de implementación del plan de acción y verificar su implementación y desarrollo con los resultados en un semestre.

Referencias

- Alcouffe, A., y Kammoun, S. (Junio, 2003). *Enfoque económico de las competencias de la firma. Hacia una síntesis de las teorías neoinstitucionales y evolucionistas*. Boletín n.º 154. Montevideo: Cinterfor.
- Ancori, B., Bureth, A., & Cohendet, P. (2000). The economics of knowledge: The debate about codification and tacit knowledge. *Industrial and Corporate Change*, 9(2).
- Arano, Ch., Manuel, R., Cano, F. M., y Olivera, G. D. A. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. *Ciencia Administrativa 2012-2 IIESCA*. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Banguero, H. (Enero-junio, 2008). Un marco conceptual para el análisis del entorno económico de la empresa. *El Hombre y la Máquina*, (30). Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/203/1/T0003308.pdf>
- Beltrán, A., Torres, E. et al. (2004). *PyMEs, un reto a la competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia p. 137.
- Bohórquez, A. L. E. & Espinosa, A. (2015). Theoretical approaches to managing complexity in organizations: A comparative analysis. *Estudios Gerenciales* 31(134), 20-29. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/viewFile/1919/pdf
- Burke, W. W. (2011). *Organizational change: Theory and practice*. 3ed. ISBN: 978-1-4129-7886-6. Retrieved from <https://goo.gl/fCYiq>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2012). *Estadísticas del número de empresas en Bogotá y 59 municipios de Cundinamarca*. Recuperado de http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/CCB/2012/estadisticas_empresas_bogota_59municipios/

- Canales, G. R. A., y Mercado, S. P. (2011). Presencia de las instituciones en los enfoques del institucionalismo económico: convergencias y divergencias. CS, (8). Cali. DOI: <http://dx.doi.org/10.18046/recs.i8.1130>. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-03242011000200004
- Garzón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*. Colección lecciones, facultad de administración. Centro Editorial Universidad del Rosario. ISBN: 958- 8225-42-6. Recuperado de <https://goo.gl/Ah3uXP>
- Guzmán, N. A. J. (1995). Consideraciones generales sobre el entorno económico de la organización empresarial. *Cuadernos de Administración*, (21). Universidad del Valle.
- Hodgson, G. (2003). El enfoque de la economía institucional. *Revista de Comercio Exterior de México*, 53(10).
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2007). *Dirección estratégica*. (sc): Pearson Educación.
- Kotler, P., y Caslione, J. (2009). *Caótica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Lippit R., Watson J. y Westley B. (1958). *La dinámica del cambio planificado*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
- Michael, S., Luthans, F., Odiome, G., Burke, W. W., y Hayden, S. (1983). *Técnicas para el cambio organizacional*. ISBN: 0-07-041775-X. México: McGraw-Hill.
- Mondy, R. W., y Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. 9 edición. México: Pearson Educación.
- Morgan, G. (1989). *Creative organization theory*. Second printing. Sager publications.
- Natal, A. y Muñoz G. H. (2013). *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México*. 1.ª edición. (sc) (se).

- Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF). *Programa de Investigación del Centro de Capacitación e Información del Sector Social (CECAPISS)*. (sc) (se).
- Nelson, R. & Sydney, G. W. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Ortiz, W., y Pérez, R. (2010). Efectos de la gestión organizacional en la rentabilidad de pymes: evidencias empíricas y algunas consideraciones teóricas. *Revista EAN*, (69), 88-109. ISSN 0120-8160. Recuperado de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/439/385>
- Palacios, J y Pérez, R. (2007) *La Empresa Familiar: Símbolo del Entrepreneurship en Colombia*. En Universidad EAN: 40 años de emprendimiento. ISBN 978-958-8153-31-5 Colombia: Universidad EAN.
- Paturel, R. (2006). Por una nueva metodología de análisis del entorno de las organizaciones. *Innovar*, 16(28), 33-42. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a02.pdf>
- Pérez, R., Nieto, M., y Velázquez, A. et al. (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones*. ISBN 958-8153-61-2. Bogotá: Universidad EAN.
- Pérez, R. (2000). *Gerencia de las Mypymes en Santafé de Bogotá*. Colombia: Universidad EAN.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. En V. Javier (Ed.). Buenos Aires.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. 8.ª edición. México: Prentice Hall.
- Thompson, J., & McEwen, W. (1958). Organizational goals and environment: Goal-setting as an interaction process. *American Sociological Review*, 23(1).

Vélez, D. et al. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PyME. Estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: FUNDES Internacional. Recuperado de <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/DinamicaEmpresaFamiliarFUNDES.pdf>



Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Telefono: 5936464
El Nogal: Calle 79 # 11- 45
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América
www.universidadean.edu.co



Papel 100% reciclado, 100% reciclable,
libre de ácido y libre de cloro elemental.

Características comprobadas por el Departamento
de Servicio Técnico Colombiana Kimberly Colpapel S.A.



<http://editoria.universidadean.edu.co/>