

CAPITULO 7

IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA: ESTRATEGIAS FUNCIONALES, PRESUPUESTOS, LIDERAZGO, Y MOTIVACION

Objetivos de estudio

- Describir el papel, la naturaleza y el desarrollo de los estrategias funcionales.
- Explicar el papel del proceso presupuestario para la organización de recursos en la persecución de los objetivos estratégicos.
- Enfatizar la importancia del liderazgo en la planificación estratégica y en la implementación de la estrategia.
- Discutir el papel de los sistemas de motivación en la implementación de la estrategia.
- Analizar el impacto de la Cultura Organizacional en el éxito de las estrategias corporativas

Contenido del capítulo

1. Desarrollo de estrategias funcionales.
 - 1.1. Estrategias de marketing.
 - 1.2. Estrategias financieras.
 - 1.2.1. Presupuestos de capital.
 - 1.2.2. Análisis del cash-flow
 - 1.3. Estrategias de producción / operación.
 - 1.4. Estrategias de recursos humanos / personal.
 - 1.5. Estrategias de investigación y desarrollo.
2. Organización de recursos o través de los presupuestos.
 - 2.1. Presupuestos flexibles.
 - 2.2. Presupuestos por programas.
 - 2.3. Hacer útil el proceso de presupuestos.
3. Liderazgo organizativo.
4. Sistemas de motivación.
5. Preguntas para discusión.

Después de que los objetivos se han establecido, se han seleccionado las estrategias de unidades de negocios y las de nivel corporativo, y se ha elegido una estructura corporativa, deben ponerse en marcha diferentes actividades para asegurar que la estrategia será implementada con éxito. Una de estas actividades es el desarrollo de estrategias para cada una de las áreas funcionales (marketing, finanzas, producción...) de la organización que se complementan unas a otras y que apoyan la estrategia de nivel corporativo o de unidades de negocios. Después, los recursos de la organización se deben asignar a todas las partes de la organización, para asegurar que cada una de las unidades de la organización esté suficientemente apoyada. Esta actividad se lleva a cabo normalmente a través del proceso presupuestario. Se debe animar a los empleados o dirigir sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización. Las habilidades de liderazgo del equipo directivo, y los sistemas de motivación usados en la organización, son dos de los métodos primarios que se usan para dirigir a los empleados. El propósito de este capítulo es discutir cada una de estas actividades con más profundidad, y describir su importancia para que la implementación de la estrategia tenga éxito.

Como resultado de la implementación más o menos exitosa de los distintos sistemas de gestión debidamente apoyados por sistemas de comunicación interna, y fuertemente influido por los estilos directivos y de liderazgo de los ejecutivos de la Alta Dirección, se produce lo que llamamos Cultura Organizacional, cuyas importantes implicancias influyen decisivamente en el éxito de una organización.

1. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Podemos identificar tres niveles de decisión estratégica en una organización, cada uno de ellos con objetivos específicos distintos.

NIVEL CORPORATIVO

¿En qué negocio debemos estar?

NIVEL UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIO

¿Cómo desarrollo ventajas competitivas que me aseguren la permanencia del negocio en el tiempo?

NIVEL FUNCIONAL

¿Qué estrategias funcionales se deben tomar para asegurar el cumplimiento de las estrategias de la UEN?

En este capítulo centraremos nuestra preocupación en las estrategias funcionales, aquellas que desde los niveles operativos de las empresas son las que en definitiva permiten que se cumplan o no las estrategias de UEN directamente, y las corporativas como consecuencia de lo anterior.

Las estrategias funcionales describen los métodos que se utilizan en cada área funcional de la organización para llevar a cabo la estrategia de unidad de negocios o de nivel corporativo. Las estrategias funcionales difieren de las de nivel corporativo o de las de unidad de negocios en varios aspectos. Primero, las estrategias funcionales requieren un menor lapso de tiempo que las estrategias corporativas. Segundo, las estrategias funcionales son mucho más específicas y están más orientadas a la acción que las estrategias corporativas. Las estrategias corporativas están diseñadas para dar a la organización su rumbo general, mientras que las estrategias funcionales se diseñan en direcciones mucho más específicas. Finalmente, el desarrollo de estrategias funcionales requiere una participación mucho más activa de los niveles directivos intermedios. De hecho, la entrada de los niveles directivos intermedios en el desarrollo, es esencial para la implementación con éxito de las estrategias funcionales. En el otro extremo, el desarrollo de la estrategia corporativa está considerada generalmente del dominio privado de la alta dirección, con ninguna participación (o muy pequeña) de los niveles intermedios.

Las estrategias funcionales pueden desarrollarse por cualquier unidad de una organización. Las áreas funcionales de una organización incluyen la mayoría (sino todas) de las siguientes:

- Marketing.
- Finanzas.
- Producción / operaciones.
- Recursos humanos / personal.
- Investigación y desarrollo.
- Retención de Clientes

Sin lugar a dudas podemos indicar que las estrategias funcionales si bien se deciden a un nivel más operativo en la organización, son fundamentales en la creación del valor, ya que es en la operación funcional en donde se materializan las estrategias de negocio.

Si observamos el modelo de Cadena de Valor observaremos que está centrado fundamentalmente en el sustrato operativo de la empresa, aquel en donde son las estrategias funcionales las que aseguran el éxito o el fracaso

1.1. Estrategias de marketing

El marketing consiste en aquellas actividades que se realizan para intentar movilizar productos o servicios desde el productor hacia el consumidor o el mercado. El papel básico del marketing en una organización es tener los productos o servicios adecuados, en la cantidad adecuada, en el lugar adecuado y en el momento adecuado. Cuando este papel se lleva a cabo con efectividad, es cuando la empresa obtiene beneficios, y los clientes o consumidores están bien servidos y satisfechos. Las estrategias de marketing están concebidas para compaginar los posibles productos o servicios con las necesidades de los consumidores, informar a los consumidores de que existen esos productos o servicios, tener los productos o servicios en el lugar exacto en el momento exacto para facilitar la compra, y asignar un precio a dichos productos o servicios. El ejemplo 7.1. ilustra algunos tipos de problemas que pueden surgir en el desarrollo de una estrategia.

Ejemplo 7.1. Marketing del Whisky escocés

Un problema con el que se enfrenta la industria del whisky escocés en Escocia es determinar la estrategia a usar. En la década pasada, algunas compañías de esta industria habían exportado whiskies de malta y de mezcla en masa. El whisky de mezcla era embotellado fuera de Escocia, y vendido como “scotch whisky”, pero a un precio más bajo que el embotellado en Escocia. Las maltas escocesas se mezclan con whiskies de origen local, y se embotellan en su destino sin que se mencione la denominación “scotch whisky”.

Empezaron a haber comentarios de que estas prácticas dañaban tanto la economía escocesa como la industria del whisky. Los expertos argüían que las exportaciones en masa de whiskies de mezcla estaban dañando la economía debido a que estos whiskies competían con los embotellados en Escocia, con lo que las potenciales entradas de divisas se perdían. Las exportaciones en masa de malta, según se afirmó, dañaban la industria, porque permitían a las industrias de whisky extranjeras construirse una reputación que permitía a sus productos competir con el whisky escocés. Las opciones estratégicas posibles para la industria escocesa incluían las siguientes:

- *Parar las ventas en masa al exterior;*
- *Competir libremente contra otros whiskies;*
- *Entrar en acuerdos de licencias;*
- *Invertir en los productores locales de whisky.*

La estrategia de marketing seleccionada por una organización depende de si la organización intenta llegar hasta nuevos clientes o clientes antiguos, y si los productos de la organización ya existían o son nuevos. Un sistema de clasificación para las estrategias de marketing basado en el tipo de productos y el tipo de consumidores se muestra en la figura 7.1.

Con una estrategia de marketing de penetración, la organización intenta obtener un mayor control que el que tiene en sus actuales productos o servicios. La directiva debe considerar cuidadosamente varios factores para usar la estrategia de marketing de penetración. Estos factores son:

- la reacción de los competidores.
- la capacidad del mercado de incrementar el consumo y/o la viabilidad de alcanzar nuevos clientes.
- los costes aparejados en ganar clientes, estimular más el consumo, y atraer nuevos clientes.

MATRIZ DE ANSOFF		Mercado	
		Existente	Nuevo
Producto	Existente	Penetración de Mercado	Desarrollo de Mercado
	Nuevo	Desarrollo de Producto	Diversificación

Figura 7.1. Estrategias de Marketing en base a productos o servicios y consumidores, también conocida como Matriz de Ansoff

Una estrategia de desarrollo del mercado consiste en introducir los productos o servicios existentes de la organización para otros clientes distintos de los que actualmente tiene. Las consideraciones para el uso de una estrategia de desarrollo de mercado son:

- La reacción de los competidores.
- El entendimiento del número, necesidades, y el tipo de los nuevos consumidores.
- Determinación de la adaptabilidad de la organización o los nuevos mercados.

Cuando una organización usa una estrategia de desarrollo de producto, crea un nuevo o nuevos productos o servicios para clientes ya existentes. las consideraciones de esta estrategia son:

- La respuesta competitiva.
- El impacto del nuevo producto o servicio en los productos o servicios existentes.
- La habilidad de la organización para proporcionar el nuevo producto o servicio.
- Alcanzar nuevos segmentos del mismo mercado

Con una estrategia de marketing de diversificación, una organización ofrece nuevos productos o servicios a nuevos consumidores. Las consideraciones en el uso de esta estrategia son:

- Desarrollar un conocimiento considerable de las necesidades de los nuevos clientes.
- Lograr que el nuevo producto o servicio satisface esas necesidades.
- Saber que la organización tiene el talento humano para servir o los nuevos clientes.

Después que la estrategia de marketing básica se ha determinado, se requieren estrategias más específicas. Estas actividades se denominan normalmente `marketing mix`. Estas actividades incluyen:

- Determinar el tipo exacto de Producto o servicio que va a ser ofrecido (estrategia de producto).
- Decidir cómo se va a comunicar a los consumidores la existencia de este producto o servicio (estrategia de comunicación y promoción).
- Seleccionar el método de distribución del producto o servicio hacia el consumidor (estrategia de canales o Plaza).
- Establecer el precio para el producto o servicio (estrategia de precios).

Tradicionalmente se ha asociado al Marketing Mix con las cuatro P; a saber, Producto, Precio, Plaza y Promoción. Este desglose fue propuesto en los años 60 por el profesor Jerome McCarthy y se ha mantenido vigente hasta nuestros días. A esas cuatro P se ha propuesto añadir recientemente otras dos, correspondientes a Personas y Procesos, ya que sin personas motivadas y procesos afinados no es posible desarrollar ninguna actividad de marketing.

Posteriormente, estudiosos como Robert Lauterborn y Philip Kotler han propuesto volcar el Marketing Mix más hacia el Cliente y alejarlo del Producto, cual es en su opinión el origen de la definición de McCarthy, y para ello proponen las cuatro C.

- En vez de Producto, responder a las necesidades del Cliente,
- En vez de Precio, Costo para el Cliente, considerando todos los costos que tiene para el Cliente la adquisición del Producto o Servicio, más allá del Precio
- En vez de Plaza, Conveniencia para el Cliente, y
- En vez de Promoción, Comunicación.

La determinación del marketing mix apropiado es crucial para el éxito de cualquier organización. La figura 7.2. muestra algunas preguntas cruciales que, cuando son respondidas, nos dan la dirección del marketing mix apropiado para una organización particular.

Figura 7.2. Preguntas para determinar el marketing mix apropiado.

Consistencia:

1. *¿Forman los diferentes elementos del mix un conjunto relacionado lógicamente, o están fragmentados?*
2. *¿Encaja el mix de la organización con el mercado y el entorno en el que va a ser introducido?*
3. *¿Responde el Marketing Mix a la satisfacción de las necesidades de los Clientes?*

Sensibilidad:

1. *¿Están los consumidores más sensibilizados hacia ciertas variables del mix que hacia otras?*
2. *¿Están los consumidores más dispuestos a responder favorablemente a un descenso del precio, o a un aumento de la publicidad?*

Costes:

1. *¿Cuáles son los costes para poner en marcha las actividades del marketing mix?*
2. *¿Exceden los costes o los beneficios en términos de respuesta del consumidor*
3. *¿Puede la organización afrontar los gastos del marketing mix?*

Tiempos:

1. ¿Está el marketing mix apropiadamente medido en el tiempo?

2. ¿Está la promoción apropiadamente dirigida para que los productos o servicios estén a tiempo cuando esta promoción empiece a funcionar?

Posicionamiento

El Posicionamiento responde básicamente a la siguiente pregunta:

¿Cómo queremos ser nuestra empresa o nuestros productos percibidos por nuestros clientes?

¿Qué queremos que los clientes piensen cuando escuchen nuestro nombre o marca?

La primera respuesta a esta pregunta debe ser que lo que queremos posicionar es aquello que nos diferencia, mejor aun, si existe, debemos posicionar nuestra ventaja competitiva.

El posicionamiento de productos se usa a menudo como una ayuda en el desarrollo de la estrategia de marketing. El posicionamiento de productos usa técnicas de investigación de marketing para determinar dónde se localizarán los productos o servicios dentro del mercado. El posicionamiento de productos permite a la directiva decidir si quieren dejar sus productos o servicios actuales y el marketing mix solos, o si quieren la reposición de productos. El posicionamiento de productos permite a una organización desarrollar estrategias de marketing orientadas hacia el consumidor elegido. El desarrollo de estrategias de este tipo se denomina a menudo "target marketing" (target = diana, blanco, objetivo). Por ejemplo, una organización puede desarrollar una estrategia de segmentación de mercado en la que sus productos están dirigidos a un submercado homogéneo de un mercado más grande. Otra organización puede desarrollar una estrategia combinada que implique la combinación de submercados relativamente homogéneos dentro de mercados elegidos más grandes.

1.2. Estrategias financieras

La dirección financiera está concebida primariamente para dos funciones. La primera función es adquirir fondos para cubrir las necesidades presentes y futuras de la organización. Esto es normalmente responsabilidad del tesorero de la organización. La segunda función es recoger, agrupar y controlar los resultados financieros de las operaciones de una organización. Esta función es normalmente responsabilidad del contable de una organización.

Las actividades de la dirección financiera pueden agruparse en seis categorías:

1. Determinar la magnitud y características de los fondos necesarios para llevar a cabo las operaciones de negocios, tanto en el corto como en el largo plazo.
2. Posicionar los recursos de la manera más eficiente.
3. Servir como enlace entre los inversores y accionistas de la organización en relación con la actividad financiera de la organización.
4. Custodia de archivos.
5. Proporcionar datos financieros que permitan a la alta dirección valorar la viabilidad de las alternativas estratégicas.

6. Mantener la relación con la comunidad financiera, de tal forma de tener a la empresa altamente valorada por las entidades financieras y como permanente sujeto de crédito.

La figura 7.3. nos muestra una pequeña serie de preguntas que necesitan ser respondidas para desarrollar apropiadamente una estrategia financiera.

Figura 7.3. Preguntas potenciales que necesitan respuesta para la implementación de una estrategia financiera.

Determinar la magnitud y características de los fondos necesarios:

1. *¿Cuáles son los requerimientos de cash-flow?*
2. *¿Cómo son los créditos de que disponemos?*
3. *¿Están disponibles los bonos a largo plazo, las acciones y los créditos bancarios a largo?*
4. *¿Cómo tenemos dispuesto el control de inventario?*

Localización de recursos:

1. *¿Están en consonancia los beneficios a largo plazo con los costes a largo plazo?*
2. *¿Qué tipo de presupuestos van a desarrollarse?*

Servir de enlace entre inversores y accionistas:

1. *¿Qué métodos se van a usar en el pago de dividendos?*
2. *¿Cómo vamos a negociar el crédito con los proveedores?*

Custodia de la información:

1. *¿Están establecidos sistemas de contabilidad en centros de beneficios?*
2. *¿Existen planes financieros preparados para cada unidad de negocios?*
3. *¿Qué documentos se van a preparar para cada nivel directivo, y cuándo?*

Proporcionar datos para las diversas alternativas estratégicas:

1. *¿Cuál es el valor de la compañía que está en estudio para adquisición?*
 2. *¿Cuáles son las implicaciones financieras de liquidar una cierta parte de la organización?*
-

Hay dos importantes consideraciones en la dirección financiera que influyen en todas las áreas funcionales de una organización. Estas son los presupuestos de capital y el cash-flow. Ambas son importantes en la implementación de estrategias para todos los niveles de la organización.

1.2.1. Presupuestos de capital

Los activos de capital son activos que se usan en el proceso físico de producción de bienes y servicios de una organización, y se usan normalmente durante un número determinado de años. Cuando el total de dinero es muy grande, las organizaciones generalmente evalúan y planifican los gastos de capital. Más aún, la localización del capital de una organización, afecta directamente a sus futuras opciones estratégicas. Una localización de capital inefectiva puede lentificar el crecimiento de una organización, estrechar su capacidad financiera y limitar drásticamente sus opciones estratégicas.

El proceso de determinar cuánto capital se va a gastar y cuál se va a adquirir se denomina presupuesto de capital. Los presupuestos de capital se desarrollan en base a las previsiones de ventas y previsiones de plantas y equipos necesarios para alcanzar las ventas esperadas. Los métodos para evaluar las diversas opciones de inversión se basan en el cash-flow diferencial que resulta de cada opción. Después de que se han estimado el cash-flow diferencial, se pueden usar varias opciones para evaluar las opciones de inversión. Las técnicas primarias usadas en este punto son la tasa interna de retorno, el período de recuperación, y el valor actual neto.

1.2.2. Análisis del cash-flow

La caja es esencial para la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de cualquier organización. El proceso del cash-flow es básicamente un proceso de transformación de dinero. Una organización debe comenzar su andadura con una cierta cantidad de caja. Con esto, puede adquirir bienes o servicios, o bien invertir. Los bienes o servicios adquiridos se usan entonces para producir nuevos bienes o servicios. Este proceso permite generar de nuevo dinero. Si todos los pasos funcionan adecuadamente, el ciclo se repite continuamente.

Por supuesto, el proceso de cash-flow se complica por varios factores. El crédito de los proveedores, la financiación externa, y los beneficios retenidos añaden recursos al ciclo. En el otro extremo, la reducción de crédito, los dividendos, y las pérdidas de operaciones reducen los recursos en el ciclo. Más aún, la adquisición periódica de grandes activos de capital complican más el ciclo. Realmente, el ciclo del cash-flow es a menudo algo errático, y está sujeto a interrupciones.

La determinación de los recursos de cash-flow de una organización, y el uso del efectivo por la misma, se llama análisis de origen y aplicación de fondos, o análisis de flujo de fondos. Este análisis es particularmente útil en la determinación de en qué medida está alcanzando una organización sus objetivos de recursos financieros.

El ejemplo 7.2. describe los resultados del programa de dirección de caja de Fiat.

Ejemplo 7.2. Programa de dirección de caja de Fiat

Más de 100 billones de dólares de caja se movieron en las operaciones de Fiat en 1998. Para seguir el rostro de todo este dinero, Fiat tiene un sistema de informes centralizado que permite determinar las posiciones de entrada y salida de dinero de sus compañías a través de períodos de diez días, y permite también estimar la posición de caja de la compañía durante los siguientes cuatro meses. Esto permite a la compañía usar los excedentes de caja tanto en inversiones como en paliar déficits potenciales.

1.3. Estrategias de producción / operación

La dirección de producción / operaciones, que proviene del campo de la dirección de producción o manufactura, está relacionada con la selección, diseño, y actualización de los sistemas que producen los productos o servicios de una organización, y con la operatividad de estos sistemas y su puesta al servicio de la satisfacción de los clientes. Los sistemas de producción u operación, que consisten en las actividades y procesos necesarios para transformar las "materias primas" en productos o servicios, existen en todas las organizaciones, ya sean éstas privadas, públicas, con o sin ánimo de lucro, empresas de fabricación o de servicios. Generalmente, el sistema productivo o de operaciones de una organización es el que requiere una parte más grande de capital y personal, y el que realiza más gastos. Cada vez más se reconoce de forma más generalizada que ningún gasto en marketing, publicidad o manejo financiero puede hacer que una organización sea rentable si sus productos o servicios, fábricas, tecnología y personal no tienen calidad competitiva. El ejemplo 7.3. ilustra el énfasis realizado por la dirección de operaciones de General Motors.

Ejemplo 7.3. Dirección de operaciones de GM

En Enero de 1985, General Motors anunció sus planes de creación de una nueva compañía, Saturn Corporation, para producir una línea completa de coches subcompactos. La línea Saturn era un serio intento de GM para competir con los japoneses en el mercado de coches pequeños. La fábrica utilizaría los últimas técnicas de automatización, lo que reduciría costes y daría una mejor calidad (los dos áreas en los que los japoneses tienen actualmente ventaja). De acuerdo con el presidente de GM de la época, Roger Smith, el proceso de manufactura sería más importante que todas las innovaciones de la línea Saturn. "Esperamos que este coche sea menos intensivo de trabajo, de material, en fin, menos intensivo que cualquier otro que hayamos construido".

Las actividades de la dirección de producción / operaciones pueden dividirse en dos áreas principales:

1. Diseño de sistemas.
2. Planificación y control de operaciones.

El diseño de sistemas comienza con el diseño de un producto o servicio, lo que determina fuertemente las necesidades de producción. La selección del proceso, situación de locales, selección de equipos, y diseño de métodos de trabajo son todos ellos fases del proceso de dirección de operaciones. Obviamente, es imposible diseñar sistemas de producción eficientes sin un conocimiento profundo de los objetivos y estrategias corporativas.

La fase de planificación y control de operaciones incluye niveles de planificación de producción a la luz de la demanda prevista, planificación del trabajo en base al tiempo a través de los sistemas de operaciones, y localización de empleados a través de la empresa. En esta fase se incluye el control de producción, control de inventario, control de calidad, control y mejora de costes, y mantenimiento de fábricas. Las actividades de planificación y control de operaciones deben ser coordinadas de cerca con las actividades de diseño. Por ejemplo, los objetivos de diseño del sistema de operaciones deberían estar dictados por el sistema de control más apropiado. Similarmente, el diseño de objetivos podría también afectar al número y tipo de

personal necesitado. La figura 7.4. nos indica algunas de las consideraciones principales para desarrollar una estrategia de producción / operaciones.

Figura 7.4. Consideraciones en el desarrollo de una estrategia de producción / operaciones.

Nacimiento del sistema:

- *¿Cuáles son los objetivos y estrategias de la organización?*
- *¿Qué productos o servicios vamos a ofrecer?*

Diseño de productos y proceso de selección:

- *¿Cuál es la forma y apariencia del producto o servicio?*
- *¿Cómo estará construido el producto o servicio tecnológicamente?*
- *¿Es un producto o servicio estandar o hecho a la medida?*
- *¿Son muchas unidades de pocos productos o una gran variedad de diseños y poca cantidad de cada uno?*
- *¿Con qué frecuencia van a cambiar los diseños?*

Diseño del sistema:

- *¿Qué capacidad necesitamos?*
- *¿Dónde deben estar localizados los centros de operaciones?*
- *¿Con qué frecuencia cambia la tecnología utilizada en el proceso de producción?*
- *¿Cuál es la mejor disposición física?*
- *¿Cómo vamos a mantener la calidad que deseamos?*
- *¿Cómo vamos a determinar la demanda de nuestros productos o servicios?*
- *¿Qué tipo de trabajo va a realizar cada persona?*
- *¿Cómo vamos a medir el trabajo?*
- *¿Cómo vamos a recompensar a los trabajadores?*

Puesta en marcha del sistema:

- *¿Cómo vamos a poner en funcionamiento el sistema?*
- *¿Cuánto tiempo nos va a llevar el alcanzar los resultados deseados?*

El sistema en estado estable:

- *¿Cómo vamos a mantener el sistema?*
- *¿Cómo podemos mejorar el sistema?*
- *¿Cómo vamos a revisar el sistema, a la luz de los cambios de estrategia o de tecnología?*

Finalización del sistema:

- *¿Cómo muere un sistema?*
 - *¿Qué podemos hacer para salvar recursos?*
-

Es importante hacer notar en este punto que muchas de las actividades implicadas en marketing, finanzas, y producción / operaciones tienen considerables coincidencias parciales. Por ejemplo, el diseño de producto es una actividad de operaciones que está directamente relacionada con el marketing. El proceso de diseño y la adquisición de equipamientos son actividades de operaciones que no pueden tenerse en cuenta independientemente de las finanzas. Por todo esto, se requiere coordinación y cooperación para el desarrollo de estrategias funcionales en todas estas áreas.

La Figura 7.5.- nos muestra un modelo de integración de la Cadena de Valor a partir del Diseño, y que concluye con la búsqueda de satisfacción del Cliente.

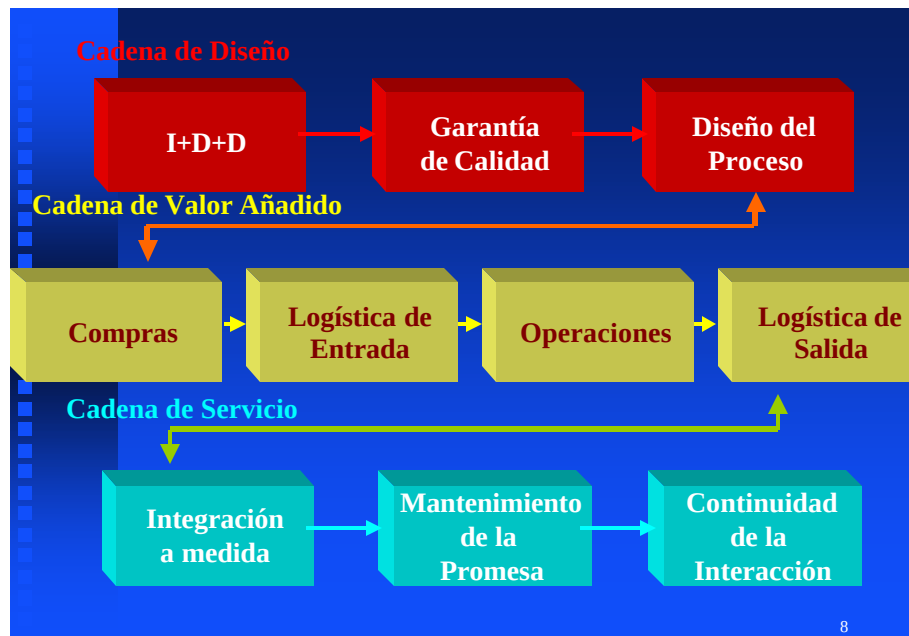
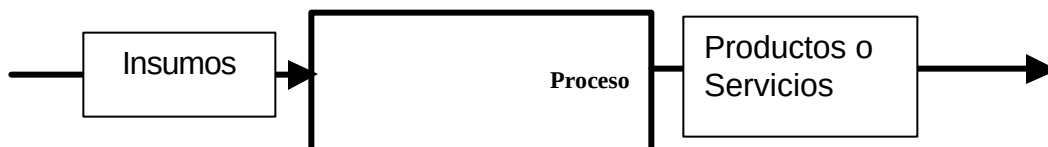


Figura 7.5.-

Tipos de sistemas productivos

Para mejor entender los tipos de sistemas productivos que se pueden utilizar es conveniente imaginar las operaciones como un proceso al cual son alimentados insumos y que produce resultados



Más formalmente, un Proceso es un conjunto de actividades que conectados por distintos flujos de insumos y de información transforma esos insumos en bienes valiosos.

Dependiendo de si es necesario producir un único bien o servicio de gran complejidad, que se va a hacer por una única vez, o si es necesario producir millones de veces un bien, se va a seleccionar un tipo de proceso productivo que se adecue a optimizar el uso de los recursos y a reducir el costo del bien producido. Así por ejemplo, para la construcción de un edificio o la evaluación de un determinado proyecto, se utilizará la técnica del Proyecto. Para fabricar pequeñas cantidades de productos muy variados, se utilizará la técnica del Taller. Para fabricar grandes lotes de una gran variedad de mercaderías se podrá utilizar una Cadena de Producción, y finalmente, para fabricar grandes cantidades de un único producto se utilizará una línea de producción. Es también posible encontrar aplicaciones a estos conceptos en el mundo de los servicios.

Un Call Center es por ejemplo una Línea de Producción para procesar grandes cantidades de servicios muy rutinarios, en cambio, un ejecutivo de cuenta de un banco es casi un Taller que presta servicios a la medida de cada uno de sus clientes.

Definiciones

Señalaremos a continuación algunas definiciones básicas para la construcción de sistemas de operaciones o producción:

- **Tiempo de Ciclo:** Se refiere al tiempo que pasa entre la completación de dos unidades de producto o servicio. Si en promedio las operadoras de un Call Center toman una nueva llamada cada 12 segundos, diremos que el ciclo es de 12 segundos, y está directamente asociado a la velocidad de servicio, que en este caso sería 5 llamadas por minuto.
- **Tiempo de proceso:** Es el tiempo medio que toma procesar una unidad de producto o servicio. En el caso del call center, sería el tiempo promedio que les toma a las operadoras atender una llamada, por ejemplo, 120 segundos.
- **Capacidad:** Se refiere a la máxima cantidad de productos o servicios que se pueden procesar en una unidad de tiempo. Así por ejemplo, en el caso del Call Center, la capacidad vendría dada por el número de operadoras multiplicado por la cantidad de minutos en una hora y dividido por el tiempo que toma procesar una unidad, en este caso una llamada. Si tenemos 10 operadoras, totalizarán una capacidad de 600 minutos, y como la media de tiempo de proceso para una unidad es de dos minutos (120 segundos), la capacidad máxima es de 300 unidades o llamadas.
- **Tiempo de preparación:** Es el tiempo que toma poner una posición o máquina en condiciones de operar. En el caso de las operadoras, por ejemplo, es el tiempo que le toma a la operadora encender su equipo y estar en condiciones de recibir la primera llamada. Como utiliza tiempo de trabajo, reduce la capacidad de producción.

1.4. Estrategias de recursos humanos / personal

La dirección de personal / recursos humanos incluye aquellas actividades organizativas que conciernen a la determinación de los recursos humanos (tanto en calidad como en cantidad) que la organización necesita para alcanzar sus objetivos. También incluye el reclutamiento, entrenamiento, y planes de carreras para los empleados, desarrollar sistemas de recompensa, desarrollar sistemas disciplinarios, actuar como enlace entre organizaciones sindicales y gobierno, y manejar otras materias como seguridad de empleados y comunicaciones corporativas. Las alternativas estratégicas de cualquier organización son factibles bajo una perspectiva de recursos humanos sí:

1. la organización, unidades de negocios, o funcionales pueden obtener los talentos necesarios para llevarlas a cabo.
2. los costes de selección y reclutamiento, conservación, desarrollo y motivación de personal que se necesitan son económicamente factibles.

Para adaptar una perspectiva estratégica a la dirección de recursos humanos, una organización debería:

1. Utilizar sus estrategias (corporativas, de unidades de negocios y funcionales) para identificar qué recursos humanos se necesitan y cómo se van a situar en la organización.
2. Desarrollar e implementar las prácticas de selección, recompensa y desarrollo del personal que más contribuyan al logro de los objetivos organizativos.
3. Usar sus recursos para completar el número, o conservar los empleados que se necesitan para alcanzar los objetivos.
4. Desarrollar mecanismos que ajusten las capacidades de los empleados con las necesidades presentes y futuras de una organización, así como la determinación de la naturaleza de los, productos, servicios, y mercado.

La figura 7.6. proporciona algunas preguntas que deben contestarse para desarrollar una estrategia de recursos humanos.

Figura 7.6. Consideraciones para desarrollar una estrategia de recursos humanos.

1. *¿Tiene la organización métodos para cuantificar y expresar sus necesidades de recursos humanos?*
2. *¿Qué cantidad de recursos humanos puede transferir una organización entre sus unidades de negocios o funcionales para alcanzar el plan estratégico?*
3. *¿Qué cantidad de recursos humanos puede desarrollar la organización entre sus unidades de negocios o funcionales para implementar su plan estratégico?*
4. *¿Existen mecanismos para trasladar los recursos entre unidades de negocios y áreas funcionales, por ejemplo desde una unidad en declive o una unidad en crecimiento?*
5. *¿Existen sistemas de recompensa para animar a los empleados a contribuir para alcanzar los objetivos estratégicos?*
6. *¿Existen programas de entrenamiento y desarrollo enfocados a desarrollar las habilidades necesarias para implementar el plan estratégico?*
7. *¿Existen sistemas de valoración y evaluación de acciones que sean consistentes con los objetivos de la organización?*
8. *¿Son consistentes las políticas y procedimientos de recursos humanos con las estrategias de finanzas y marketing?*

9. ¿Están los servicios de recursos humanos (empleo, compensación y entrenamiento) coordinados y dirigidos hacia el cumplimiento de los objetivos organizativos?

El ejemplo 7.4. muestra cómo Corning Glass desarrolló una estrategia para solucionar un problema específico de recursos humanos.

Ejemplo 7.4. Estrategia de orientación en Corning Glass

Corning Glass Works fabricaba y vendía primordialmente productos realizados con cristales especiales. También producía una línea limitada de dispositivos, instrumental médico, componentes electrónicos y materiales especiales refractarios. Sus ventas en 1984 superaron los 1.7 billones \$, y tenía 26.000 empleados.

Corning Glass empleaba entre 200 y 300 nuevos profesionales cada año, y percibía que estaba perdiendo demasiada gente valiosa en sus primeros años de carrera profesional. La dirección decidió que necesitaba un nuevo programa para que sus empleados conectaran mejor con la empresa. Se encargó al Departamento de Educación y Entrenamiento Corporativo que desarrollara un programa de reorientación.

Los objetivos de este nuevo programa eran alcanzar una mejora en la productividad, y especialmente, evitar las pérdidas de personal en sus tres primeros años de empleo, aumentando la productividad en un 17% y descendiendo en otro 17% el tiempo de aprendizaje del trabajo de una persona.

1.5. Estrategias de investigación y desarrollo

Los productos o servicios llegan a ser obsoletos -tanto desde el punto de vista técnico como desde el económico- más rápidamente en la actualidad que en épocas anteriores. Lo mismo sucede con los métodos de producción. Por ejemplo, una de las razones primordiales de las dificultades económicas con las que se enfrentó la industria del acero de los Estados Unidos, es la obsolescencia de sus centros de producción. Un modo efectivo en una organización para protegerse contra la obsolescencia de sus productos o de sus procesos de producción, son los esfuerzos de investigación y desarrollo (I + D).

Los esfuerzos de I+D pueden dividirse en tres categorías básicas:

1. **Investigación básica.** El objetivo de la investigación básica es agrandar los conocimientos técnicos sin tener una aplicación específica dentro del conocimiento general. Colegios, universidades y varias agencias del gobierno federal son activas en la investigación básica. Más aún, se está desarrollando una interesante tendencia en las empresas privadas, que se basa en la investigación básica en colegios y universidades en anticipación a que las aplicaciones comerciales puedan ser desarrollados en base a los datos obtenidos por esta investigación básica.
2. **Investigación aplicada.** El objetivo de la investigación aplicada es agrandar los conocimientos tecnológicos, pero de tal manera que de esta investigación resulta una aplicación comercial.

3. **Investigación desarrollada.** El objetivo de la investigación desarrollada es usar los conocimientos disponibles para la introducción de nuevos productos o servicios, o productos y servicios mejorados, o técnicas de producción.

La mayoría de las empresas privadas dedican una significativa porción de sus presupuestos de I + D a la aplicación de investigación desarrollada. Muchas empresas inmersas hoy en día en la industria de las Tecnologías de la Información basan su Ventaja Competitiva en ir siempre por delante de sus competidores en I + D. Empresas como IBM, Intel o Sun Microsystems utilizan porciones significativas de sus ingresos en I + D, cifras que pueden llegar a los dos dígitos. La Innovación y el ir adelante en tecnología y desarrollo de productos permite cobrar precios significativamente superiores a través de estrategias de descarte de mercados y de “ser el primero en el mercado”.

Una importante consideración en la estrategia de I + D es la perspectiva u orientación que una organización asume en sus esfuerzos de I + D. Básicamente, existen cuatro orientaciones: innovadora, protectora, puesta al día, y combinación de las anteriores.

Una estrategia innovadora de I + D se refiere principalmente al desarrollo de nuevos productos, servicios o técnicas de producción. La mayoría de las empresas del sector farmacéutico y biomédico usan el método innovador.

Una estrategia protectora de I + D se relaciona con la mejora de sus productos y / o técnicas de producción actuales. Se hace énfasis primordialmente en el mantenimiento de la posición actual de la empresa.

Muy cerca de la estrategia protectora se encuentra la estrategia de puesta al día. Una empresa que usa esta estrategia, básicamente investiga en productos o servicios competitivos, e incorpora sus mejores características en sus propios productos o servicios. Este tipo de estrategia de I + D se usa por muchas organizaciones y gobiernos de países ajenos a USA para el desarrollo de productos diseñados para competir con productos de Estados Unidos. En el otro extremo, las firmas de USA también usan esta estrategia para ponerse en onda con las firmas extranjeras (p.ej la aplicación industrial de la robótica). Recientemente, en esta línea de investigación se ha desarrollado lo que los investigadores llaman “Reverse Engineering”, que consiste en despiezar los productos de la competencia para identificar los desarrollos tecnológicos que incorporan y tratar de imitarlos. Esta técnica fue utilizada hace algunos años atrás por industrias automotrices occidentales para poder recuperar terreno frente a la muy superior calidad de diseño y producto que desarrollaron los japoneses.

Finalmente, una última estrategia de I + D es la combinación de una o varias de las anteriores. Por ejemplo, IBM utiliza o menudo una estrategia protectora para sus productos existentes, pero también usa una estrategia innovadora para el desarrollo de nuevos productos.

Las patentes de invención ofrecen un plazo de protección para los desarrolladores. Efectivamente, las empresas y centros de investigación gastan grandes cantidades de dinero en:

- Investigar las patentes existentes para evitar violarlas
- Pero a la vez, descubrir en qué sus desarrollos son distintos y permiten ser patentados
- Analizar los inventos para intentar mejorarlos
- Preparar sus presentaciones para patentar inventos de tal manera de evitar que sean objetadas.

Existen en el mundo grandes estudios de abogados exclusivamente especializados en patentes, y las grandes empresas de tecnología, especialmente las farmacéuticas, tienen grandes departamentos de patentes preocupados de lo anterior.

La elección de qué estrategia de I + D debe usarse en una organización determinada depende de su tamaño, de su grado de liderazgo tecnológico, de su entorno y de sus competidores. La figura 7.7. nos muestra varias cuestiones que deben tenerse en cuenta para el desarrollo de una estrategia de I + D.

Figura 7.7. Lista de chequeo de cuestiones a tener en cuenta para el desarrollo de una estrategia de I + D

1. ¿Qué habilidades técnicas están a punto, o deben desarrollarse, para el nuevo producto?
 2. ¿Qué clase de recursos se requieren para el desarrollo del nuevo producto? ¿Son viables estos recursos?
 3. ¿Qué tipo de personal de investigación se requiere?
 4. ¿Cuál es el tiempo estimado de aplicación de la investigación?
 5. ¿Cuál es el tiempo esperado de desarrollo?
 6. ¿Cuáles son los tiempos mínimo y máximo de posible introducción del nuevo producto?
 7. ¿Qué trabajos adicionales y qué recursos de investigación se requieren para acelerar el tiempo de investigación?
 8. ¿Cuáles son las consecuencias (p.ej. financieras) de una finalización temprana o a punto de la fase de investigación, en comparación con el tiempo óptimo de introducción del nuevo producto?
 9. ¿Qué efectos de sinergia pueden tener lugar con la introducción de otros proyectos de investigación?
 10. ¿Qué tecnologías requeridas para el desarrollo de este producto son relevantes para la política de investigación de la compañía a largo plazo?
 11. ¿Cómo se ha desarrollado tecnológicamente la competencia en este área?
 12. ¿Son las tecnologías que se requieren para el desarrollo de este producto completamente nuevos para la organización?
 13. ¿Es más conveniente desarrollar una tecnología propia o adquirir una tecnología ya existente?
 14. ¿Cuál es el valor de la innovación de este nuevo producto, y cuánto tiempo existirá este valor?
 15. ¿Requiere el nuevo producto una investigación defensiva para mantener sus características al día? ¿Qué recursos se requerirán probablemente para esto?
 16. ¿Cuáles son los costes estimados de diseño y costes de producción de un prototipo o de una planta piloto?
 17. ¿Qué recursos adicionales de investigación pueden hacer posible que el diseño de un producto sea esencialmente diferente de los productos de la competencia?
 18. ¿Cuál es la probabilidad del éxito técnico?
 19. ¿Cómo y con qué recursos adicionales puede influirse en la probabilidad de éxito?
-

El ejemplo 7.5. muestra las estrategias de investigación y desarrollo de Nippon Steel.

Ejemplo 7.5. Investigación en Hewlett Packard, IBM y GlaxoSmithKline

Fundada en 1930, por dos jóvenes ingenieros, Hewlett Packard es una empresa líder en una serie de productos y servicios de Tecnologías de la Información, con ventas que en el año 2.001 superaron los 48.000 millones de dólares. El gasto en Investigación y Desarrollo en HP ha sido de un 6,0%, 5,8% y 5,4% respectivamente durante los años 1998, 2000 y 2001.

IBM, con ventas en el año 1999 de 87.000 millones de dólares tuvo un nivel de gasto también en el entorno del 6%.

En el caso de la industria farmacéutica los porcentajes son mayores, así vemos que Glaxo SmithKline por ejemplo, con ventas el año cercanas a los 30.000 millones de dólares, su gasto en Investigación y Desarrollo es de un 14%.

2. ORGANIZACION DE RECURSOS A TRAVES DE LOS PRESUPUESTOS

La presupuestación es un proceso mediante el cual la directiva de una organización especifica los recursos que empleará para alcanzar los objetivos organizativos. También proporciona los medios para medir el logro con éxito de los objetivos fijados dentro de un período determinado de tiempo, normalmente de un año. Se pueden desarrollar los siguientes tipos de presupuestos: presupuestos de ventas, presupuestos de producción, presupuestos de capital, presupuestos de materiales directos, presupuestos de trabajo directo, presupuestos provisionales, presupuestos de costes de ventas y administrativos, presupuestos de cash-flow, estados de ingresos presupuestados, balances presupuestados. Cada uno de estos presupuestos puede prepararse por la organización o por cada unidad de negocio o funcional. La tabla 7.1. describe algunos de los tipos más comunes de presupuestos.

Tabla 7.1. Tipos y funciones de los presupuestos

Tipo de presupuesto	Breve descripción o propósito
Pr. de gastos e ingresos	Detalle de los planes de gastos e ingresos.
Pr. de cash-flow	Previsiones de entradas y distribución de caja.
Pr. de gastos de capital	Muestra gastos específicos de plantas, equipos, maquinaria, inventarios y otros.
Pr. de producción, materiales o tiempos	Expresa los requerimientos físicos de producción o material y de los requerimientos de tiempos dentro del periodo presupuestario.
Pr: de balances	Previsión de activos, pasivos y fondos de maniobra al final del período presupuestario. Permite proyectar el comportamiento futuro de los indicadores financieros clave, los que son en el caso de empresas públicas utilizados por los analistas financieros y casas clasificadoras de riesgo

A pesar de que los presupuestos pueden expresarse en otros términos, el peso y el dólar son la denominación más común. Los presupuestos que pueden expresarse en unidades diferentes del peso o dólar son presupuestos de equipamientos (que pueden expresarse en números de máquinas), o presupuestos de material (que pueden expresarse en kilos, piezas o litros. Los presupuestos que no se expresan en una moneda se transforman después para incorporarlos al presupuesto total de la organización.

Los presupuestos también pueden clasificarse dependiendo de si son participativos o no participativos. Bajo el proceso de presupuestación no participativa, la alta dirección establece el presupuesto, lo distribuye a los niveles más bajos de dirección, y entonces los bajos niveles directivos están obligados a actuar en concordancia con ese presupuesto. Bajo un proceso de presupuestación participativa, los directores de cada unidad someten estos presupuestos a la alta dirección, que los combina, para formar el presupuesto total de la organización. En la mayoría de las organizaciones actuales existe un cierto grado de participación en el proceso de presupuestación.

Los presupuestos no están exentos de peligros. Uno de los grandes peligros potenciales es la inflexibilidad. La inflexibilidad es una amenaza especial para las organizaciones que operan en una industria caracterizada por cambios rápidos y / o gran competitividad. También puede implicar el sometimiento de los objetivos de la organización al presupuesto. En este caso, es más importante para las organizaciones el mantenerse dentro de los presupuestos previstos que alcanzar los objetivos previamente fijados.

Los presupuestos pueden caer también en ineficacias. El hecho de que se haya hecho un gasto en el pasado, a menudo llega a ser una justificación para que este gasto se siga produciendo, cuando, de hecho, la situación debería haber cambiado considerablemente.

Los presupuestos también pueden llegar a ser inflacionarios e incorrectos. A menudo ocurre que, en un proceso de presupuestación participativa, los directivos de niveles inferiores “inflan” sus presupuestos porque perciben que la alta directiva se los va a recortar. Desde el momento en que los directivos de los niveles inferiores no saben cuánto van a recortar sus presupuestos, el resultado suele ser a menudo un presupuesto incorrecto e irrealista. Algunos de los métodos empleados en el juego de presupuestación, como se le llama a menudo, suele ser prever bajas ventas o exagerar los gastos de las unidades de negocios o de áreas funcionales. Además, se suele ahorrar dinero no invirtiendo en investigación, no adquiriendo nuevos equipos o no desarrollando programas de entrenamiento, que si bien es un ahorro a corto plazo, puede tener efectos altamente negativos a largo plazo. Para superar los problemas asociados con la inflexibilidad en el juego de presupuestación, las organizaciones a menudo usan los presupuestos flexibles y los presupuestos por programas.

2.1. Presupuestos flexibles

Los presupuestos flexibles varían en relación al volumen de ventas o alguna otra medida. Los presupuestos flexibles están generalmente limitados en la aplicación de los presupuestos de gastos. Bajo un presupuesto flexible, se permite que varíen en relación a los resultados los gastos en materiales, trabajo, publicidad, etc.. Los presupuestos flexibles son más usuales en la evaluación de qué tipo de gastos tendrán lugar bajo diferentes circunstancias. La tabla 7.2. muestra un presupuesto flexible simplificado.

Tabla 7.2. Presupuesto flexible simplificado

Ventas (en unidades)	10.000	11.000	12.000	13.000	14.000
Costes de materiales (\$)	20.000	22.000	24.000	26.000	28.000
Publicidad (\$)	10.000	11.000	12.000	12.500	14.000
Costes de envíos (\$)	10.000	10.500	11.000	1.500	12.000
Comisiones ventas (\$)	5.000	5.500	6.000	6.500	7.000
Gastos presupuesto (\$)	45.000	49.000	53.000	56.500	60.000

2.2. Presupuestos por programas

El presupuesto por programas sitúa los recursos mediante programas, en vez de mediante áreas funcionales, como lo hacen los presupuestos tradicionales. En un presupuesto por programas, el dinero se asigna para alcanzar los objetivos específicos. Los gastos se clasifican por los "outputs" relacionados con los objetivos, en vez de por los "inputs" de las funciones. Los presupuestos por programas se extienden lo suficientemente lejos en el tiempo como para mostrar los requerimientos totales de recursos y las implicaciones de gastos de un programa.

Uno de los mayores usuarios de presupuestos por programas ha sido el Departamento de Defensa de los Estados Unidos. Otras agencias gubernamentales también los usan. El sistema usado en estas agencias del gobierno se llama Programa de Planificación y Presupuestación (PPP). En general, un sistema PPP funciona como sigue:

- 1) Los presupuestos se desarrollan en base a un programa.
- 2) Los gastos del programa se extienden lo suficientemente lejos en el tiempo como para poder mostrar los requerimientos totales de recursos y las implicaciones de gastos.
- 3) Cada programa se examina críticamente en términos de efectividad de costes.

Para examinar cada programa en términos de su efectividad de costes, los directivos usan el concepto de Presupuesto en Base Cero (PBC). La diferencia clave entre los presupuestos tradicionales y el PBC es que el PBC no se construye en base a los presupuestos de años anteriores. Los sistemas de presupuestación tradicional producen un conjunto de números basados en los presupuestos de los años anteriores. Estos números no justifican necesariamente la necesidad de una actividad o función, o identifican su efectividad o prioridad.

El PBC requiere que los directivos analicen cada ítem de los presupuestos propuestos, nuevos o existentes, como si no se hubiera asignado dinero nunca a ese ítem. Cada función o actividad que está bajo el control de un director, es identificada, evaluada y clasificada en orden a su importancia. Entonces, cada función del presupuesto se mide anualmente en competencia con otros reclamantes, para asignarle recursos. Teóricamente, el PBC debería permitir a una organización reaccionar ante condiciones cambiantes y recolocar los recursos con efectividad en áreas en las que el retorno puede alcanzarse de una manera óptima. El presupuesto base cero permite preguntarse sobre la necesidad de mantener un determinado ítem de gasto o de inversión.

2.3. Hacer útil el proceso de presupuestos

Desafortunadamente, muchas organizaciones y directivos ven el proceso de presupuestación como un ejercicio meramente financiero, en vez de verlo como un proceso necesario para implementar estrategias. Algunas cuestiones que permitirían a la directiva asegurarse que el proceso de presupuestación servirá para ayudar a la implementación de la estrategias son:

1. ¿Identifican las unidades de negocios o áreas funcionales sus objetivos y contribuciones para los objetivos organizativos?
2. ¿Están los objetivos clasificados en hitos para el próximo año, para que la directiva pueda revisar y controlar los progresos?
3. ¿Son alcanzables los objetivos a corto plazo, o los cambios económicos o de negocios tendrán un impacto en los resultados?
4. ¿Asigna la organización adecuadamente los fondos en forma de presupuestos de capital y recursos humanos?

Finalmente, la tabla 7.3. ofrece ayuda para identificar un proceso débil de presupuestación.

Tabla 7.3. Identificación de un proceso débil de presupuestación

SINTOMA	POSIBLE CAUSA
Existen dificultades para establecer programas y proyectos.	los objetivos a corto plazo no están sincronizados con los objetivos a largo plazo.
A poco de comenzar el año, y para sorpresa de la directiva, se impone un recorte en el presupuesto.	Ha habido consideraciones clave de tipo económico, de tipo financiero o de tipo interno que no se han tenido en cuenta, o que se han evaluado erróneamente.
la empresa necesita recursos de caja que no se esperaban	No se han preparado análisis realistas de cash-flow.
No se han cumplido el retorno del capital ni el retorno de la inversión de los accionistas.	la organización no se ha considerado conservar o mejorar la productividad, o no se han materializado las expectativas de crecimiento.

El ejemplo 7.6. muestra cómo una iglesia desarrolló un nuevo sistema de presupuestación y alcanzó resultados positivos.

Ejemplo 7.6. Presupuestación en la Iglesia Presbiteriano Northside de Blacksburg, Virginia.

Como la mayoría de las iglesias, Northside no estaba lo suficientemente segura de si sus recursos de caja serían suficientes para hacer todo lo que querían. Además, Northside sólo preparaba presupuestos para gastos, no para ingresos. En el desarrollo de su sistema, la iglesia estableció ingresos de dinero por ofrendas anónimas, ofrendas nominativas, derechos de uso de edificios, y otros ingresos. Sus gastos incluyen: salario del ministro, subsidios, y beneficios;

administración de la iglesia; cultos; mantenimiento de la iglesia; edificios y solares; asuntos financieros; y gastos de capital.

Como resultado de su sistema de presupuestación, Northside publicó ahora una relación de flujos de fondos. La relación comienza con gastos, en vez de con ingresos, para enfocar la atención en los servicios prestados y sus costes. Además, la iglesia utilizó el Presupuesto en Base Cero para desarrollar sus presupuestos.

Los resultados han sido tales, que algunos miembros de la congregación tienen ahora más confianza en la habilidad de la iglesia para dirigir sus asuntos financieros, y han incrementado substancialmente sus dádivas.

3. LIDERAZGO ORGANIZATIVO

Los ingredientes críticos en la planificación e implementación estratégica son las habilidades de los líderes de la organización. Un líder es un individuo de una organización que es capaz de influir en las actitudes y opiniones de otras personas de la organización; un director es meramente capaz de influir en acciones y decisiones. El liderazgo no es sinónimo de dirección; es un orden más alto de capacidad. El ejemplo 7.7. describe con mas detalle este orden más alto de capacidad.

Ejemplo 7.7. Martin Luther King, Jr., y la Conferencia de Liderazgo de Southern Christian

Martin Luther King, Jr., llamó la atención nacional en 1955, cuando el clérigo de 26 años emergió como líder del Boicot del autobús de Montgomery, la primera y sustancial protesta negra en el Sur, debido a la decisión de disgregación de la Corte Suprema en mayo de 1954. King y sus seguidores crearon la Conferencia de Liderazgo de Southern Christian en 1957, y comenzaron las protestas de Birmingham en 1963, lo que contribuye al tránsito de una mejor legislación de los derechos humanos, en 1964 y 1965. La Filosofía de no violencia de King le hizo ganar el Premio Nobel de la Paz en 1965. El estaba considerado como una de los mayores líderes del movimiento en pro de los derechos humanos.

Las habilidades de liderazgo de Martin Luther King se centraban en su fe en Dios, su visión de futuro del movimiento de los derechos humanos, y su habilidad para comunicar. Su discurso "Tengo un sueño" es bien recordado por su elocuencia y su visión de futuro. El 3 de Abril de 1968, King dijo:

"Hemos pasado por algunas dificultades tiempo atrás. Pero esto realmente no me importa ahora. Porque yo estoy en la cima de la montaña. No me preocuparé. Como tampoco se preocupará ninguno. Me gustaría vivir una larga vida. La longevidad tiene su lugar. Pero tampoco me preocupo esto ahora. Yo solamente quiero lo que quiere Dios. Y El me ha permitido ir a la montaña. Y miro a lo lejos y veo la Tierra Prometida. No debo ir con vosotros hacia allá, pero quiero que sepáis esta noche que somos como la gente que alcanzará la Tierra de Promisión".

El 4 de Abril de 1968, Martin Luther King, Jr., fue asesinado.

Influir en las actitudes y opiniones de otros para alcanzar un esfuerzo coordinado de un diverso grupo de empleados, es una tarea difícil. Sin embargo existe un método clave que permite a la

dirección crear, un sentido general de dirección y propósito común a través de la planificación e implementación estratégica.

¿Cómo se consigue esto? En primer lugar, la mayoría de los empleados deben tener alguna idea acerca de las acciones de la organización, y deben tener un cierto grado de entendimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su organización. En otras palabras, deben tener una idea general de lo que su organización debería hacer. Después, cada empleado tiene también un concepto de lo que la empresa está haciendo actualmente. Finalmente, los empleados están influidos por la estructura y los sistemas organizativos de planificación, control, comunicaciones y motivación y por el desarrollo de un concepto por el cual estarían haciendo algo para mejorar la acción de la empresa y para sus propios intereses.

La figura 7.8. muestra gráficamente cómo los empleados desarrollan estas tres percepciones. Obviamente, el desafío del liderazgo dentro de una organización es desarrollar sistemas que permitan guiar estas tres percepciones en línea o lo más cerca posible.

Otra área de interés en el liderazgo organizativo es la relación complementaria existente entre la selección de los directivos y la estrategia organizativa. Muchos afirman que sin una ligazón entre la selección de directivos y la estrategia, una organización se arriesga a sacrificar una estrategia bien planeada a un directivo que está erróneamente adaptado a implementarla, o reclutando a un directivo clave, pero sin una clara razón fundamental para esta particular elección. El hecho es que el estilo de los directivos puede, y de hecho influye, su efectividad a la hora de llevar a cabo estrategias en concreto. En el otro extremo, engranar el estilo de dirección con una situación única de una organización, es una tarea difícil y desafiante. Es evidente, sin embargo, que ciertas culturas y estrategias están mejor adaptadas a ciertos estilos de dirección. Así, cuando una organización experimenta dificultades o está operando en un entorno considerablemente diferente, no es inusual para una organización cambiar a su alta directiva en previsión de que un nuevo equipo directivo permita mejor a la organización enfrentarse a esta nueva situación.

4. SISTEMAS DE MOTIVACION.

El liderazgo y el nivel de motivación mostrado por los empleados de una organización son complementarios. En la mayoría de los casos, el grado de motivación exhibido por los empleados está influido por la efectividad de los líderes. Más aún, un equipo directivo altamente motivado en combinación con unos empleados altamente motivados, puede brindar importantes beneficios en la acción de la empresa, y puede incrementar significativamente la probabilidad de que se alcancen los objetivos organizativos. Hay muchas variables que influyen en el nivel de motivación de los empleados de una organización. Sin embargo, la principal variable examinada en esta sección es el sistema organizativo de recompensas.

En la mayoría de los casos, especialmente en los niveles más bajos de la organización o cuando se trata de trabajadores jóvenes y de bajos ingresos, el sistema organizativo de recompensas es una de las herramientas motivacionales más efectivas posibles para una organización. El diseño y uso de los sistemas de recompensa refleja la actitud de la directiva acerca de la acción de los empleados, e influye significativamente en el clima de trabajo de la organización entera. Pocas cosas provocan tanta emoción en una organización como el sistema organizativo de recompensas.

Las recompensas organizativas son de diversos tipos, tanto intrínsecas como extrínsecas, que son recibidas como el resultado del desempeño de la organización. Las recompensas

intrínsecas son internas para un individuo, y se derivan generalmente del compromiso en ciertas actividades o tareas. Los sentimientos de satisfacción y reconocimiento que se derivan de un trabajo bien realizado son ejemplos de recompensas intrínsecas. En el otro extremo, las recompensas extrínsecas son premios tangibles que están directamente controlados y distribuidos por la organización. Un pago especial a un empleado, o un seguro médico son ejemplos de recompensas extrínsecas.

Muchos beneficios externos, como la hospitalización y programas de jubilación, dependen sólo de la continuidad de un empleado en una organización. Sin embargo, los aumentos de sueldo y las promociones son controlables por la dirección, y deberían usarse para animar a la buena realización del trabajo de todos los empleados.

Los planes de incentivos intentan ligar la recompensa con la acción, y se usan por muchas organizaciones para recompensar a sus empleados. Desafortunadamente, la mayoría de programas de incentivos se diseñan exclusivamente para recompensar a la alta directiva. Los niveles medios y bajos de dirección, y los empleados operativos no participan normalmente de ellos. Para que el pago sea un motivador efectivo en la implementación de la estrategia, debería estar ligado a la acción, y debería ser general para todos los niveles de la organización.

Parecen existir dos problemas principales en el diseño de la mayoría de los programas de incentivos:

1. Los planes no están acoplados a la acción de la industria. Así, los directivos pueden recibir una alta recompensa por alcanzar un 15% de índice de crecimiento, cuando la industria está creciendo un 25%.
2. Los planes son unidimensionales. Por ejemplo, si la compensación está basada solamente en el retorno al capital, los directivos pueden sentir la tentación de eliminar activos o inversiones críticas para un crecimiento a largo plazo.

Así, los programas de incentivos deben estar diseñados apropiadamente, o se corre el riesgo de que actúen en contra de la implementación con éxito de la estrategia.

Algunas organizaciones, en un intento de relacionar las recompensas individuales con la acción de la organización, han diseñado programas de opción de adquisición de acciones en los que pueden participar los empleados. Esto relaciona indirectamente las recompensas con la acción de la organización.

Dentro de una organización pueden influir en el nivel de motivación de los empleados. El ejemplo 7.8. ilustra un sistema de motivación único.

Ejemplo 7.8. El premio "Golden Banana"

La compañía Foxboro es una multinacional líder que manufactura y distribuye sistemas de control e instrumentación. En sus comienzos, la compañía necesitaba desesperadamente un avance técnico para su supervivencia. Una tarde, un científico entró como una exhalación en el despacho del presidente con un prototipo de trabajo. Pasmado por la elegancia de la solución, y no sabiendo cómo recompensarle, el presidente se levantó de su silla y buscando algo, se inclinó sobre su mesa hacia el científico y dijo: "¡Aquí!". En sus manos había un plátano, la única recompensa que el presidente había podido encontrar en ese momento. A partir de entonces, el

pequeño imperdible “plátano de oro” ha sido el premio más alto para los alcances científicos de Foxboro.

En el análisis final, el equipo directivo de una organización es el elemento clave en la determinación del nivel de motivación dentro de una organización. Peter Drucker ha sugerido varias características personales de los directivos que pueden reducir significativamente el nivel de motivación entre los empleados:

- Falta de integridad de carácter.
- Tendencia a enfocarse en las debilidades de las personas, en vez de en sus fortalezas.
- Interesarse en QUIEN está bien, en vez de QUE está bien.
- Disposición a valorar más la inteligencia que la integridad.

Los empleados motivados son algo que la organización tiene, y que muchas otras desearían tener. En el análisis final, los empleados motivados juegan un papel fundamental en el alcance con éxito de los objetivos organizativos.

5. PREGUNTAS PARA DISCUSION

1. ¿Crees que las estrategias funcionales de marketing, finanzas y producción son generalmente conflictivas? Razona tu respuesta.
2. ¿Si tu fueras el presidente ejecutivo de una compañía de tamaño medio, cómo te asegurarías de que todas las estrategias funcionales están interrelacionadas, y sirven para el logro de los objetivos de toda la organización?
3. ¿Qué sistema usarías para motivar a los directores de áreas funcionales, no sólo por el logro de sus objetivos particulares, sino por su trabajo en cooperación con otros directivos de áreas funcionales? .
4. ¿La clave para una implementación con éxito de una estrategia es un liderazgo efectivo? ¿Estás de acuerdo? Discútelo.

CAPITULO 8

PROCESO DE CONTROL ESTRATEGICO

Objetivos de estudio

- Discutir los elementos esenciales en el proceso de control estratégico.
- Ilustrar la relación existente entre el control estratégico y otras fases del proceso de dirección estratégica.
- Describir los diversos métodos usados en el proceso de control estratégico.
- Presentar el papel que tienen en el proceso de control estratégico el Sistema de Información Directiva (SID) y el Sistema de Apoyo a las Decisiones (SAD).
- Presentar el concepto de Corporate Scorecard

Contenido del capítulo

1. Proceso de control estratégico.
2. Control estratégico y otras fases del proceso de dirección estratégica.
3. Tres elementos de control:
 - 3.1. Desarrollo de criterios de evaluación.
 - 3.1.1. Criterios cualitativos.
 - 3.1.2. Criterios cuantitativos.
 - 3.2. Evaluación de acciones.
 - 3.3. Feedback.
4. Sistemas efectivos de control.
5. Métodos de control.
 5. 1. Presupuestos.
 - 5.2. Auditorias:
 - 5.2.1. Auditores independientes.
 - 5.2.2. Auditores gubernamentales.
 - 5.2.3. Auditores internos.
 - 5.2.4. Auditores de dirección.
 - 5.3. Métodos de control relacionados con el tiempo.
 - 5.4. Dirección por objetivos.
6. Auditorias estratégicas.

7. Sistemas de información para la dirección (SID).

7.1. Diseño de un SID.

7.2. Sistemas de Apoyo a las Decisiones (SAD).

8. Corporate Scorecard

9. Preguntas para discusión.

Los mejores planes de los hombres van a veces por mal camino. Esto parece ser particularmente cierto en los esfuerzos de los directivos que tienen a su cargo a muchas personas. De hecho, las probabilidades y posibilidades de una acción incorrecta o inapropiada parecen incrementarse geométricamente cuando se incrementa aritméticamente el número de personal. Como resultado de esto, cualquier persona que dirige un trabajo debe chequear tanto las acciones de los participantes como los resultados que se alcanzan con estas acciones. Tanto si las acciones como los resultados no se ajustan con los alcances preconcebidos o planeados, entonces las acciones planificadas necesarias deben comunicarse a los participantes, tanto para que corrijan lo que están haciendo, como para que lleven a cabo acciones de remedio durante los acontecimientos subsecuentes.

Claude S. George Jr. “La historia del pensamiento directivo”.

La premisa básica de la dirección estratégica es que la estrategia elegida debe permitir alcanzar los objetivos organizativos. Sin embargo, la posibilidad de que esto no ocurra incrementa la necesidad de un proceso de control estratégico. En el proceso de control, la alta dirección determina cómo la estrategia elegida está alcanzando los objetivos organizativos, y si lo está haciendo bien.

El proceso de control estratégico debería alertar a la dirección de la existencia de un problema o potencial problema antes de que éste llegue a ser crítico. El control concluye con la comparación de la acción actual y los objetivos predeterminados, y entonces se toman medidas para corregir cualquier desviación de los objetivos. La necesidad de control es esencial. Sin embargo, la naturaleza y grado de control estratégico es un asunto complejo y sensible. La implementación de sistemas de control a menudo sólo produce mayores controles, que a su vez originan más controles. Para evitar esta trampa, la directiva debe recordar que el control es sólo una fase en el proceso de dirección estratégica, y no es un fin en sí mismo. Los sistemas de control deben diseñarse para proporcionar información que facilite la consecución de los objetivos organizativos. Demasiada información puede ser tan nefasta como una mala información o una información insuficiente.

Los sistemas de Control por otra parte deben ser percibidos como un apoyo a la Gestión, en la medida que permiten corregir decisiones equivocadas o estrategias erróneas. Es importante para conseguir lo anterior que las personas no perciban los sistemas control como los “soplones”, y para ello deben ser transparentes, y deben estar al alcance de quienes están siendo controlados, permitiendo (y aquí se relaciona esto con los estilos de liderazgo), que sean los controlados los que tengan la primera opción de proponer las acciones correctivas.

Veremos en la parte final de este capítulo, cómo el Corporate Scorecard o Balanced Scorecard introducen una nueva dimensión al control de gestión, llevándolo a formar parte de la estrategia y a la incorporación de variables de control que van mucho más allá de los indicadores financieros típicamente usados y que apuntan directamente a medir los resultados obtenidos por las estrategias utilizadas.

1. PROCESO DE CONTROL ESTRATEGICO

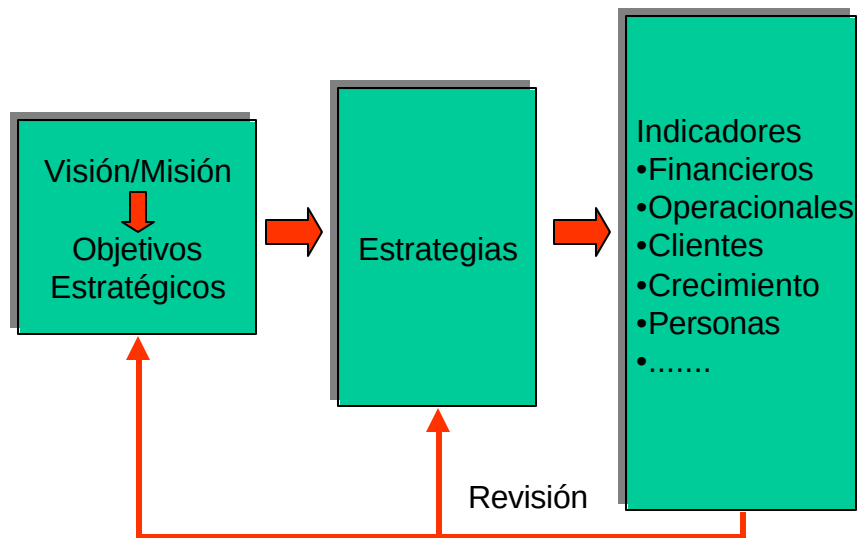
Los procesos de control y planificación estratégicos están estrechamente relacionados. La Figura 8.1 propone un modelo de relacionamiento.

Los resultados deseados (objetivos) de una organización se establecen durante el proceso de planificación estratégica, y como tal, se generan primeramente en la Visión y la Misión, posteriormente, viene el proceso de determinación de las estrategias que llevarán al cumplimiento de la Visión y Misión.

El desarrollo de criterios de evaluación puede verse tanto como parte de la planificación estratégica como del control estratégico. Los criterios de evaluación se usan como punto de referencia para determinar cómo está alcanzando una organización sus objetivos, y/o si los está alcanzando correctamente. Los criterios de evaluación se derivan de los objetivos de una organización. Los presupuestos, que se discutieron en el capítulo anterior, proporcionan criterios de evaluación.

Figura 8.1.-

Génesis del Proceso de Control



La acción de la evaluación tiene lugar cuando los resultados de los sistemas de control se comparan con los criterios de evaluación. Los sistemas de control se diseñan para medir resultados de las actividades de una organización. Finalmente, se debe usar la información obtenida en la acción evaluativa. Si los criterios para la evaluación no se han encontrado, se deben tomar acciones correctivas.

Ejemplo 8.1. Ausencia de controles en DeLorean Motor Company

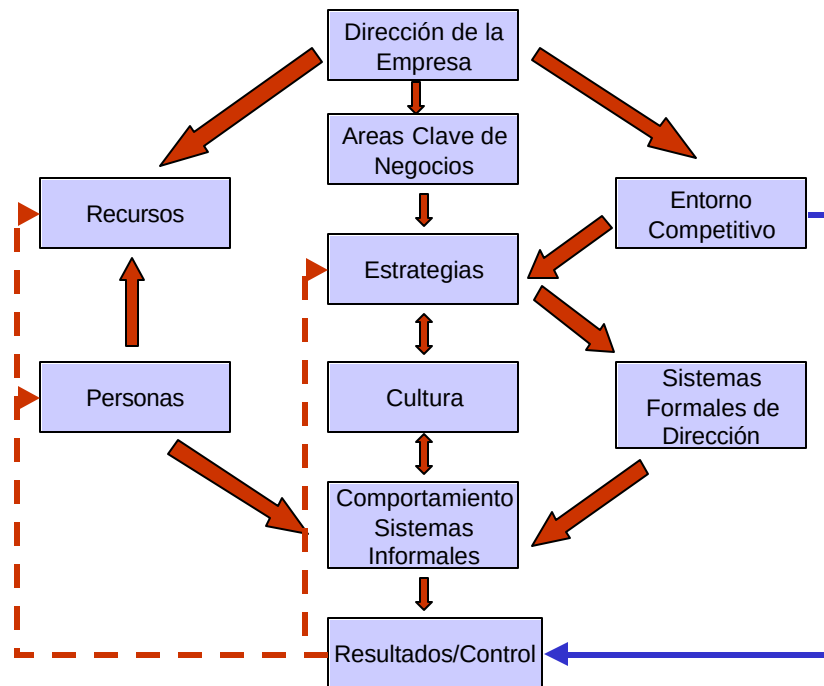
El colapso de Delorean Motor Company estuvo originado, en parte, por una ausencia básica de control directivo. Desde los comienzos, el mercado para los coches deportivos Delorean estaba substancialmente sobreestimado, y los asuntos financieros se manejaban anárquicamente. La coordinación entre diseño e ingeniería de producción durante la construcción de la fábrica de Belfast (Irlanda) era extremadamente pobre. La jerarquización era excesiva, la delegación era mínima, y se animaba al secretismo. La dirección de la compañía falló en el control de costes y en aumentar los niveles de calidad. Cuando finalmente salió al mercado la línea de coches, los deportivos Delorean eran más caros y tenían mucho menos calidad que lo que había pretendido John Delorean. Después de trece meses de que se abriera la fábrica, la compañía estaba en bancarrota.

2. CONTROL ESTRATÉGICO Y OTRAS FASES DEL PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA

Los resultados del proceso de control estratégico influyen en otras fases del proceso de dirección estratégica. Por ejemplo, si los beneficios de una UEN, de una división o de un producto son significativamente bajos, es necesario un reexamen de los objetivos y estrategias de esa unidad. Sin embargo, una acción pobre podría deberse únicamente a la ineptitud del personal o a la negligencia de cierto directivos, y en este caso, estos directivos deben ser reprendidos o reemplazados.

Más aún, los resultados de la fase de control en la implementación de la estrategia proporcionan información esencial para el proceso de establecimiento de objetivos. Unos sistemas de control adecuadamente diseñados proporcionan una valiosa información para responder a estas cuestiones.

Así, todo el proceso de dirección estratégica es un sistema de feedback que debería ser constantemente ajustado en base a la información obtenida del sistema de control y del entorno de la organización. Este proceso se puede ver en la figura 8.2. de la página siguiente.

Figura 8.2.- PROCESO DE DIRECCION ESTRATEGICA

Las líneas discontinuas indican que la información que se deriva del proceso de control influye y debería usarse en todas las otras fases del proceso de dirección estratégica. La visión del proceso como un sistema de feedback sirve para aumentar la efectividad del sistema. En otras palabras, cuando se producen desviaciones en la ejecución, se toman medidas poco sistemáticas y a menudo provisionales, como despedir a directores o reorganizarse. Estas acciones pueden muy bien ser necesarias, pero deberían ponerse en marcha sólo después de una revisión del proceso completo de dirección estratégica.

3. TRES ELEMENTOS DE CONTROL

El proceso de control estratégico tiene tres elementos-básicos:

1. Desarrollo de criterios de evaluación.
2. Evaluación de las acciones.
3. Feedback.

Estos tres elementos son esenciales para mantener un control efectivo.

3.1 Desarrollo de criterios de evaluación.

Los objetivos de una organización deberían servir como un efectivo punto de partida en el desarrollo de criterios de evaluación de la efectividad de una organización. Idealmente, los

criterios de evaluación deberían ser cuantificables y medibles, lo que se debe derivar de objetivos cuantificables y medibles. Sin embargo, en la práctica actual, no todos los criterios de evaluación son cuantificables.

3.1.1. Criterios cualitativos

Los objetivos y estrategias de una organización se basan en una serie de suposiciones acerca del entorno futuro de la organización y de sus recursos. Si el entorno y recursos no se desarrollan de la manera prevista, entonces obviamente los objetivos y la estrategia pueden ser inapropiados. Parece lógico que el proceso de control estratégico se debería enfocar, al menos parcialmente, en aquellas áreas.

Hay varias cuestiones clave que necesitan respuesta para direccionarse en el desarrollo de este tipo de enfoque de un sistema de control:

- ¿Qué tres o cuatro suposiciones básicas subyacen bajo los objetivos y estrategias de la organización?
- ¿Están de acuerdo estas suposiciones con las tendencias del entorno y los recursos organizativos?
- ¿Cuáles son los tres o cuatro factores clave para el éxito de la organización? los factores clave para el éxito señalan lo que una organización debe hacer bien en orden a tener éxito en su industria. Cada industria, y en muchos casos, cada organización de una industria, tiene diferentes factores clave de éxito.
- ¿Posee actualmente la organización los factores clave de éxito necesarios?

La respuesta a estas preguntas requiere juicios cualitativos. La alta dirección puede, y a menudo lo hace, usar informes desarrollados por personal de staff o por consultores externos para valorar y responder estas cuestiones. Los informes desarrollados en este proceso son un método de control.

Los directivos también a menudo desarrollan lazos con otros ejecutivos, clientes, empleados de más bajo nivel, proveedores, educadores, y profesionales externos para obtener información de control. En el análisis final, muchos asuntos estratégicos a menudo surgen en términos vagos y poco definidos, como “solapamiento organizativo”, “proliferación de productos”, “excesiva exposición en un mercado”, o “ausencia de enfoque y motivación”. Los expertos en dirección de organizaciones son la clave para reconocer estas cuestiones y responder a ellas.

3.1.2. Criterios cuantitativos

Los criterios cuantitativos deberían establecerse para todos los objetivos clave de la organización. Los objetivos clave son aquellos que son esenciales para la supervivencia y éxito de la organización. la mayoría de las organizaciones establecen criterios cuantitativos para la evaluación de factores tales como:

- Pagos de dividendos.
- Beneficios por acción.
- Volumen de empleados, absentismo, retrasos.

- Crecimiento en ventas.
- Cuota de mercado.
- Beneficios netos.
- Ratios de beneficios-ventas.
- Retorno a la inversión inicial.
- Precio de las acciones.
- Margen operacional

Los criterios cuantitativos permiten a una organización comparar cómo ha sido su trayectoria a través de su historia, y compararse con sus competidores. Las siguientes fuentes proporcionan datos cuantificables para medir la ejecución de una organización.

1. **Bases de datos computarizadas.** Las bases de datos computarizadas proporcionan información financiera sobre compañías y mercados en base a una gran variedad de fuentes. Dos de las mayores firmas en el campo de las bases de datos computarizadas son Standard & Poor's (S&P) Corporation y Value line. Estas firmas proporcionan discos conteniendo la información. Compustat es el nombre de la base de datos de S&P. Compustat ofrece ficheros de datos anuales e históricos básicos de alrededor de 5000 organizaciones. Alguna de la información proporcionada por Compustat incluye datos de ingresos, balances, e información sobre los precios de las acciones. Además, Compustat actualiza los datos para poder comparar compañías y períodos de tiempos.
2. **Dun's Review.** Cada año (normalmente en Noviembre), Dun & Bradstreet publica en Dun's Review ratios de negocio claves para las industrias de venta al por menor, venta al por mayor e industrias manufactureras. Las ratios de esta lista son:
 - a. Activo circulante / exigible a corto plazo.
 - b. Beneficios netos / ventas netas (%).
 - c. Beneficios netos / recursos propios tangibles (%).
 - d. Beneficios netos / fondo de maniobra (%).
 - e. Ventas netas / recursos propios tangibles.
 - f. Ventas netas / fondo de maniobra.
 - g. Periodos de maduración.
 - h. Ventas netas / stocks.
 - i. Capital fijo / activos fijos (%).
 - j. Deudas corrientes / recursos propios tangibles (%).
 - k. Deudas totales / recursos propios tangibles (%).
 - l. Inventario / fondo de maniobra (%).
 - m. Deudas corrientes / stocks (%)

Más aún, cada año en Diciembre, Dun's Review proporciona una evaluación cualitativa acerca de las que ella considera las cinco compañías mejor dirigidas del año.

3. **Forbes.** Cada año en Enero, Forbes publica los resultados de la acción de 1000 compañías. Forbes mide estas organizaciones en razón a su rentabilidad (en términos de retorno a la inversión), crecimiento (en términos tanto de beneficios por acción como de ventas), ratios de deuda-capital, márgenes netos de beneficios, y comportamiento de las acciones en el mercado.

4. **Fortune.** Cada año en Mayo, Fortune proporciona información financiero y otros tipos de información acerca de las 500 corporaciones industriales más grandes. La información proporcionada incluye ventas, capital, ingresos netos, número de empleados, ingresos netos medidos como porcentajes de la inversión de los accionistas, beneficios por acción, y retorno total a la inversión. En junio, se proporciona la misma información para las segundas 500 industrias más grandes.

El uso de criterios cuantitativos para la evaluación origina diversos problemas. El primero es que la mayoría de los criterios cuantitativos están en concordancia con los objetivos de beneficios a corto plazo de la organización. Los accionistas y la comunidad financiera presionan para que los beneficios por acción se incrementen uniformemente trimestralmente. El intento de maximizar inmediatamente los beneficios hace bastante difícil implementar una estrategia que no puede medirse en términos inmediatos, y que su retorno es, por naturaleza, o largo plazo. Un segundo problema que nos encontramos con el uso de criterios cuantitativos es que el conjunto de criterios usados en un punto determinado durante la implementación de la estrategia, puede cambiar a lo largo del tiempo. Por ejemplo, durante la fase de desarrollo de un nuevo producto, el criterio más importante sería probablemente conjuntar la eficacia de la producción con la investigación y desarrollo. Posteriormente, deberían ser más importantes los criterios relacionados con marketing y con consideraciones financieras. Finalmente, los diferentes métodos de contabilidad proporcionan diferentes resultados en muchos de los criterios cuantitativos. Si los medidos cuantitativos se van a usar para el control, se deben aplicar consistentemente los procedimientos contables.

3.2. Evaluación de acciones

Desafortunadamente, la evaluación de acciones se ve a menudo como un sinónimo del proceso de control, cuando de hecho, es sólo una parte del mismo. El propósito primordial de la evaluación de acciones es identificar áreas problemáticas dentro de una organización. La evaluación de acciones requiere comparar la acción actual con la acción planificada anteriormente, esto es, comparar los resultados de los sistemas de control con los criterios de evaluación. Una vez que se ha hecho la comparación entre la acción actual y los criterios de evaluación, se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. Obviamente, el proceso total de control no es más importante que la información con la que él opera.

El mayor problema en la evaluación de acciones es decidir cuándo, dónde y cómo se va a realizar este proceso. La acción debe evaluarse bastante a menudo, para poder proporcionar una información adecuada. Sin embargo, si se usa demasiado la evaluación de acciones, el proceso de evaluación puede ser caro, y puede originar reacciones adversas cuando el personal percibe que está siendo examinado demasiado intensamente.

Demasiado frecuentemente, las empresas pierden de vista el propósito de control, y empiezan a realizar controles que llegan a ser incongruentes con cualquier propósito útil. Al final, esto incrementa los gastos de control más y más, mientras que hace que se produzca cada vez menos. El estilo y la conformidad llegan a ser más importantes que la acción. Otra consideración importante en la evaluación de la acción es el tiempo. Las áreas problemáticas deben reconocerse a tiempo para poder corregirlas.

3.3. Feedback

Demasiado a menudo, las empresas desarrollan criterios de evaluación y examen de actividades, pero no siguen las acciones apropiadas: - los dos primeros pasos tienen poco valor si no se obtiene feedback de los directivos apropiados, y no se toman las acciones

correctivas. Por supuesto, ninguna acción correctiva es necesaria si se toman los criterios de acción de manera apropiada.

Las desviaciones pueden originar objetivos irrealistas, con lo cual se seleccionará una estrategia errónea para alcanzar estos objetivos. La figura 8.3. muestra algunas desviaciones potenciales entre la acción deseada y la acción actual.

Figura 8.3. Causas potenciales de la desviación de acciones

- Objetivos irrealistas.
 - Selección de una estrategia errónea para alcanzar los objetivos organizativos.
 - Uso de una estructura organizativa errónea para implementar la estrategia.
 - Ineptitud o negligencia tanto de directivos como de personal operativo.
 - Ausencia de motivación.
 - Ausencia de comunicación dentro de la organización.
 - Fuerzas del entorno.
-

Si los criterios de acción no se han tomado correctamente, la directiva debe encontrar las desviaciones y corregirlas. El feedback obtenido en el proceso de evaluación es un elemento absolutamente esencial en el proceso de dirección estratégica.

4. SISTEMAS EFECTIVOS DE CONTROL

En el entorno actual, pueden diseñarse sistemas de control informáticos para controlar virtualmente cualquier cosa que ocurra en una organización. La información y los flujos de datos pueden generarse hasta el punto que el sistema entero carezca de significado. Para que los sistemas de control sean efectivos, deben cumplir varios requerimientos básicos. Los requerimientos clave son los siguientes:

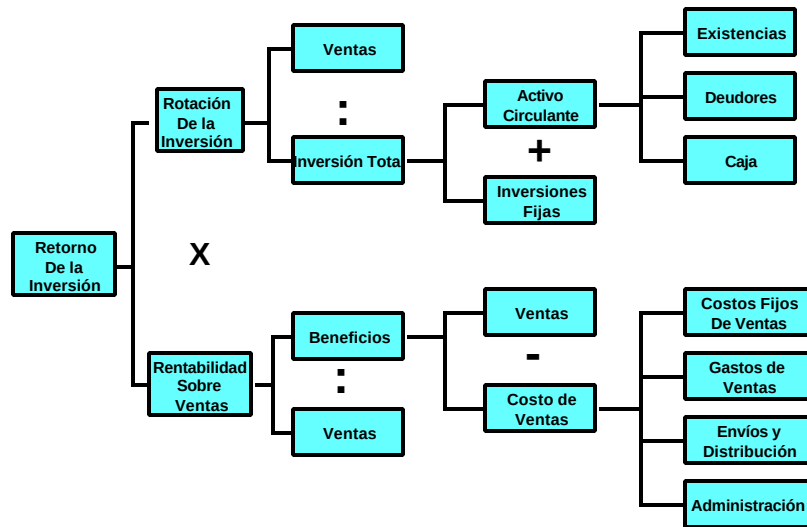
1. Los sistemas y métodos de control deben ser económicos. Para diseñar un sistema de control para una determinada área o función de una organización, la directiva debería siempre preguntarse: ¿Qué información mínima necesitamos para controlar esta área o función? Demasiada información puede ser tan mala como una información insuficiente.
2. Los sistemas y métodos de control deben tener significado. El control tiene que estar relacionado con los objetivos clave de la organización. En los niveles bajos de dirección, los sistemas de control deberían proporcionar a los directivos información útil sobre las actividades que ellos controlan o están a su cargo. Se debería hacer un cuidadoso análisis no sólo cuando es necesario, sino también cuando no lo es.
3. Los sistemas y métodos de control deben proporcionar información oportuna. Un feedback frecuente y rápido de información no significa necesariamente un mejor control. La cuestión clave que necesita respuesta es si la información ha llegado a tiempo para que lo use el equipo directivo. En ciertos momentos y en ciertas áreas, se necesita información casi diariamente. Por ejemplo, cuando una organización está haciendo un examen de marketing de un cierto producto, es casi esencial un rápido

feedback de los resultados. Sin embargo, en un proyecto de investigación y desarrollo a largo plazo, no sólo será innecesario un feedback diario, semanal o mensual, sino que será contraproducente. Así, los sistemas de control deberían diseñarse para coordinar el lapso de tiempo que va a durar la acción o función que se va a medir.

4. Los sistemas y métodos de control deben medir el carácter verdadero y la naturaleza de la acción o función. Por ejemplo, hacer un informe del número de motivos de queja por cada mil empleados al mes puede ser una medida de control válida. En el otro extremo, la medida no indica la naturaleza de las quejas y da la impresión de que estas quejas se distribuyen a través de la organización de una manera aleatoria. Sin embargo, si esta clase de razones influyen negativamente en lo moral y productividad de un área crítica del negocio, entonces hacer un informe del número de quejas por cada mil empleados puede hacer muy engañoso el control de información. Los sistemas de control deben diseñarse para proporcionar información acerca de lo que está pasando en una organización.
5. Los sistemas y métodos de control deben proporcionar información cualitativa de las tendencias. Por ejemplo, conocer si la cuota de mercado de un determinado producto está creciendo o decreciendo, o permanece estable, es probablemente tan importante (si no más), como conocer el actual porcentaje de la cuota de mercado. Conocer si un nuevo producto está a punto de ser introducido en un mercado es tan importante como saber cuál es el presupuesto para este producto. La información cualitativa permite identificar áreas problemáticas más rápidamente que los meros datos cuantitativos, con lo cual facilita acciones rápidas para solucionar estos problemas.
6. Los sistemas de control deben facilitar la acción. La información proporcionada por el sistema de control debe dirigirse hacia aquellas personas de la organización que pueden tomar medidas basadas en ellos. Proporcionar un informe a un director “sólo para información”, a menudo significa que ese informe debe ser ignorado por este director, y de hecho lleva al director a ignorar cualquier otro informe de este tipo.
7. Los sistemas de control y los informes deben ser simples. Generalmente, se puede decir que si alguien necesita conocer los mecanismos y metodología de los sistemas de control antes de usarse, es más que probable que estos sistemas tengan que rediseñarse. Los sistemas complejos de control o menudo confunden a la gente y ayudan poco. La clave de un sistema efectivo de control es su utilidad, no su complejidad.

El ejemplo 8.2. describe un sistema efectivo de control financiero.

Ejemplo 8.2. Sistema Du Pont de control financiero



5. METODOS DE CONTROL

En los sistemas estratégicos de control se usan muchos métodos. El ejemplo 8.3. ilustra un método de control de transmisión. Algunos de los otros sistemas usados más frecuentemente se describen en las siguientes secciones.

Ejemplo 8.3. Control de transmisión en McDonald's

Ray Kroc, el fundador de Mc Donal's Corporation, controlaba todas las operaciones que se llevaban o cabo en su negocio de comidas rápidas. Era conocido como una persona detallista, y se encargaba de conservar la calidad y el mantenimiento de sus locales, de cambiar los menús, de tomar decisiones de adquisición y de inspeccionar nuevos locales. Cuando identificaba un nuevo local en potencia, Kroc recorría todo el área y visitaba las tiendas locales para ver cómo estaría allí un local de McDonald's. A principios de los 60, Kroc propuso que la compañía contratara aulas para enseñar a los nuevos empleados y directores el "Método McDonald's en prestación de servicios". De acuerdo con Ray Kroc, "a todos horas estoy repitiendo la frase C, S, L y V (calidad, servicio, limpieza y valor). Con estas cuatro cosas yo sería capaz de hacer un puente sobre todo el Atlántico".

5.1. Presupuestos

Los presupuestos son el método de control más usado generalmente. La preparación del presupuesto determina cómo se asignarán los recursos de la organización a través de las diversas unidades empresariales. En el otro extremo, la administración del presupuesto es un método de control.

Después que se ha preparado el presupuesto, el departamento contable en las grandes organizaciones guarda los informes de los gastos y periódicamente prepara informes mostrando los presupuestos, los gastos actuales, y las variaciones. En las organizaciones más pequeños, esta función la realiza el director, el propietario, o una organización independiente de servicios, como un banco o una empresa contable. La tabla 8.1. muestra un ejemplo bastante simple de un informe presupuestario.

Tabla 8.1. Ejemplo simplificado de un informe presupuestario

Junio				
	Presupuestado	Real	Diferencia	%
Coste total (\$)	4.000	5.000	1.000	+25%
Total unidades producidos (\$)	100.000	120.000	20.000	+20%

Después que se ha preparado el informe, generalmente éste se envía al personal responsable del área particular cubierta con el presupuesto. En este punto es donde se analizan las variaciones y se toman las acciones correctivas adecuadas, si esto es oportuno. Más aún, en los sistemas efectivos de presupuestación, cada director debe reunirse con sus subordinados para revisar las variaciones y determinar las acciones correctivas. Este proceso se repite desde la base hasta la cima de la organización. En los niveles más altos de dirección, se requieren a menudo informes escritos que muestren las razones de las variaciones y las acciones correctivas que van a tomarse.

Por supuesto, es enteramente posible que el presupuesto, que realmente es sólo una previsión de los resultados esperados, tenga que revisarse. Normalmente, en las organizaciones más grandes existe un comité de revisión de presupuestos (compuesto por los altos cargos ejecutivos), que revisa los presupuestos. Al final, la preparación, administración y acciones correctivas tomadas en base a las variaciones, son elementos clave en una implementación con éxito de la estrategia.

5.2. Auditorías

Otro método frecuentemente usado de control es una auditoría. El proceso de auditoría se ha definido por la Asociación Contable Americana (ACA) como un proceso sistemático de obtención y evaluación objetiva de evidencias acerca de acciones y eventos económicos para descubrir el grado de correspondencia entre estas evidencias y los estados financieros, y establecer criterios y comunicar los resultados o los interesados.

Básicamente, el proceso de auditoria se enfoca en las aserciones financieras hechas por una organización y cómo representan estas aserciones los eventos que se han producido. El personal que lleva a cabo las acciones de auditoría puede dividirse en tres clases: auditores independientes, gubernamentales e internos.

5.2. 1. Auditores independientes

Los auditores independientes, o Contables Públicos Autorizados (CPA) son profesionales que prestan sus servicios o las empresas a cambio de una remuneración. Su función principal es examinar los estados financieros de un cliente. Sin embargo, los auditores independientes también llevan a cabo otras funciones, como teneduría de libros y servicios contables, contabilidad de impuestos, consulting directivo, y la preparación de estados financieros para los clientes.

Para ofrecer sus servicios al público, los CPA deben cumplir una serie de requisitos de formación y experiencia, y deben estar registrados ante las autoridades de valores. La auditoria de estados financieros por CPA's determina si los estados financieros han sido preparados de acuerdo con los principios contables, y si reflejan fielmente las actividades de la organización.

5.2.2. Auditores gubernamentales

Las auditorias gubernamentales se llevan a cabo para determinar si la organización cumple con las leyes estatales, políticas, estatutos, procedimientos y reglas. En general se efectúa en casos extraordinarios en que pueda estar en riesgo la fé pública para el caso de empresas que transan sus valores en las bolsas de comercio.

5.2.3. Auditores internos

Los auditores internos son empleados de una organización cuya responsabilidad primaria es determinar si las políticas y procedimientos se llevan a cabo correctamente para salvaguardar los activos y flujos de la organización. Los auditores internos también están encargados de valorar no sólo la eficiencia de las diversas subunidades de la empresa, sino también la eficiencia de los sistemas de control de una organización. La alta dirección y el Consejo de Administración son los usuarios más usuales de la información dada por los auditores internos.

5.2.4. Auditores de dirección

Los auditores de dirección examinan, analizan y evalúan sistemáticamente la acción global del equipo directivo. Las auditorias de dirección pueden llevarse a cabo por consultores externos, o por un staff interno de auditores en una organización. Se han hecho auditorias directivas en organizaciones tales como la Iglesia Católica Romana, o como la compañía Procter & Gamble. El ejemplo 8.4. describe los resultados de una auditoria de dirección.

Ejemplo 8.4. Auditoria de dirección en Arkansas Power and Light Company.

En esta compañía se han hecho dos auditorías de dirección, que se han caracterizado por los altos éxitos obtenidos, ya que la compañía ha ahorrado casi 30 millones de dólares gracias a las recomendaciones de la auditoría. Las auditorías iniciales se enfocaron en la estructura empresarial, en la directiva, en la productividad, en la planificación, y en el poder operativo de las fábricas. Las auditorías siguientes no sólo se enfocaron en estos aspectos, sino que también consideraron la capacidad de la directiva para manejar aspectos relacionados con su sector industrial, como el crecimiento y la entrada en nuevos negocios.

5.3. Métodos de control relacionados con el tiempo

Se han desarrollado varios métodos gráficos y analíticos para servir como herramienta en el proceso de control estratégico. El propósito primordial de cada método es identificar el trabajo que va a realizarse para llevar a cabo un determinado proyecto o tarea, para determinar cuáles son los segmentos de trabajo interrelacionados, y para evaluar todos los progresos que se logran.

Los métodos más populares son el método CPM (Critical Path Method) y el método PERT (Program Evaluation and Review Technique). Estos dos métodos fueron desarrollados casi simultáneamente a finales de los años 50. El CPM nació de un estudio conjunto de Du Pont y Remington Rand Univac para determinar el mejor método para reducir el tiempo requerido para revisar las tareas de las fábricas, mantenimiento, y trabajos de construcción. El método PERT fue desarrollado por la Armada de los Estados Unidos conjuntamente con la Corporación Lockheed y con la firma de consultoría Booz, Allen & Hamilton para su uso en el desarrollo y producción del sistema de armas Polaris.

CPM y PERT usan redes gráficas para mostrar los diversos segmentos de trabajo que deben llevarse a cabo para concluir un trabajo o tarea. La red gráfica consiste en actividades y eventos. Una actividad es el trabajo necesario para completar un evento particular, y normalmente consume tiempo. Un evento denota un punto en el tiempo, y significa la conclusión de todas las actividades que confluyen en el mismo.

El camino a través de la red que tiene la duración más larga (basada en una suma de tiempos individuales de acciones) se denomina camino crítico (critical path). Si cualquier actividad del camino crítico requiere más tiempo que el que estaba planificado, entonces el tiempo total para el cumplimiento de cualquier trabajo o tarea se incrementa. Resulta pues claro que al Camino Crítico hay que prestarle especial atención.

Las mayores diferencias entre CPM y PERT están relacionadas con el tiempo de actividad estimado. CPM se usa para proyectos cuya duración de actividades se conoce con exactitud, y cuyas varianzas en el tiempo de conclusión son despreciables. PERT, sin embargo, se usa cuando la duración de actividades son más inciertas y variables. CPM se

basa en tres estimaciones de tiempo para cada actividad: un tiempo óptimo (mínimo), un tiempo probable (medio) y un tiempo pésimo (máximo):

CPM y PERT proporcionan información tanto para proyectos de planificación como de control. Más aún, conocer las actividades críticas necesarias para completar un proyecto o tarea, permite a la dirección de una organización asignar mejor sus recursos limitados.

5.4. Dirección por objetivos

La dirección por objetivos (DPO) es otro método usado para el control y planificación estratégicos. Basado en el método de cascada para el establecimiento de objetivos, la DPO es un sistema bajo el cual se establecen los objetivos para una organización como un todo, por áreas funcionales dentro de una organización, por departamentos dentro de estas áreas funcionales, y finalmente, por individuos dentro de cada departamento. En su forma más básica, el DPO debe cumplir estos tres requisitos mínimos:

1. Los objetivos para individuos de una organización se establecen conjuntamente por el superior y el subordinado.
2. Los individuos son periódicamente evaluados y reciben feedback de su acción.
3. Los individuos se evalúan y recompensan en base al logro de sus objetivos.

El paso 1 se usa para planificar propósitos. El paso 2 implica el proceso de control, y el paso 3 está diseñado para animar a los empleados a dirigir sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizativos.

6. AUDITORIAS ESTRATEGICAS

Normalmente, el Consejo de Administración de una organización es el responsable de asegurar que la organización tiene una estrategia efectiva. Uno de los métodos que pueden usarse para llevar a cabo esta responsabilidad es una auditoría estratégica. Una auditoría estratégica es un proceso que implica someter a la estrategia elegida a una serie de exámenes para evaluar su validez, consistencia, y efectividad. Una auditoría de este tipo puede ser un efectivo mecanismo de control para el Consejo de Administración.

El Consejo (o uno de sus comités) pueden llevar a cabo la auditoría, o pueden asignar esta responsabilidad a los directores operativos, o realizar un esfuerzo conjunto. La figura 8.4. ilustra cuestiones relevantes para llevar a cabo una auditoría estratégica.

Figura 8.4. Cuestiones para llevar a cabo una auditoría estratégica.

- ¿Está la compañía adecuadamente informada acerca de su mercado? ¿Qué información adicional necesita? ¿Cuánto le puede costar esto?
- ¿Cuál es la información que posee acerca de sus competidores? ¿Es capaz de prever lo que van a hacer sus competidores en circunstancias variables? ¿Está sobreestimada o subestimada por sus competidores?

- ¿Ha explorado la directiva los diferentes caminos de segmentación de su mercado?
- ¿Se está dirigiendo la compañía hacia los segmentos de mercado en los que puede tener ventajas significativas?
- Las ventas propuestas de productos o servicios, ¿son más efectivos que las de los competidores?
- ¿Proporcionan las diversas actividades estratégicas ventajas sinérgicas? ¿Son compatibles?
- ¿Qué recursos específicos se necesitan para ejecutar la estrategia? ¿Posee actualmente la compañía estos recursos? ¿Tiene la directiva programas establecidos para obtener estos recursos y poder competir a largo plazo?
- ¿En qué extensión ha definido la estrategia un único papel económico para la compañía? ¿Cómo se diferencia de la estrategia de sus competidores?
- ¿Se ha alcanzado el índice de crecimiento deseado? ¿Existen buenas razones para creer que la inversión en crecimiento puede resultar rentable?
- ¿Refleja la política de dividendos propuesta la política de crecimiento de la compañía, basada en una habilidad demostrada para reinvertir el cash-flow con ventaja?
- ¿Es capaz la directiva de implementar la estrategia con efectividad? ¿Cuál es la conclusión de esta pregunta?
- ¿Cómo y cuándo se transmite la estrategia a toda la organización? ¿De forma escrita?. Si los competidores estuvieron al tanto de la estrategia de la organización, ¿dañaría o ayudaría?
- ¿Qué debe hacerse para emplear la estrategia como guía operativa de decisiones? ¿Cómo va a utilizarse ésta por el Consejo de Administración?
- ¿Está sujeta la estrategia o revisiones periódicas? ¿Cuándo y por quién?
- ¿Se ha preparado un conjunto de proyectos de operaciones para seguir la estrategia?
- ¿Está la estrategia enfocada hacia pocas, pero cuestiones realmente clave? ¿Está muy detallado?
- En su pensamiento estratégico, ¿evita la directiva el engaño de métodos simplistas como:
 - crecer por crecer. - diversificarse por diversificarse.
 - imitar al líder industrial. .
 - asumir que pueden actuar mejor que los competidores sin evidencias objetivas. ?
- ¿Existen otras cuestiones como tendencias, eventos potenciales que deberían haberse tenido en cuenta?

7. SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA DIRECCION (SID)

Un sistema de información directiva (SID) es un sistema formal diseñado para proporcionar información a la dirección. La idea básica que reside tras un SID, dejando a un lado la sofisticación, es proporcionar a los directivos información de una manera sistemática e integrada. Un buen SID relaciona el control estratégico con la planificación estratégica. El ejemplo 8.5. muestra el uso que se puede hacer de un SID.

Ejemplo 8.5. Sistemas de información estratégica en American Express.

La compañía American Express es una compañía de servicios financieros diversificados que proporciona los cheques de viaje American Express y tarjetas de crédito, servicios bancarios internacionales, inversiones y seguros. Las ventas anuales alcanzaron en el 2.000 los 23.000 millones de dólares, y la compañía tiene aproximadamente 88.000 empleados.

American Express tiene nueve grandes centros de proceso de datos, cerca de 80 mainframes, 380 ordenadores principales y cerca de 40.000 terminales conectados en línea alrededor del mundo.

Los sistemas de información se usan para mejorar la posición competitiva de la compañía. Se han instalado cajeros automáticos para dar dinero a los usuarios cuando están fuera de sus ciudades. Se ha instalado una red nacional de máquinas automáticas dispensadoras de cheques de viaje. Los cheques de viaje robados se localizan también por el uso de los sistemas de información.

A pesar de que no es absolutamente esencial, la mayoría de los SID incorporan el uso de ordenadores. Un acrónimo frecuentemente usado en la terminología informática es Sistemas de Información (SI). Los Sistemas de Información engloban tanto el hardware, como el software como las bases de datos, redes y sistemas de comunicaciones que permiten que cada persona que trabaje en una empresa disponga de la información necesaria para su buen manejo. Es ya común en las grandes empresas encontrar la existencia del CIO, o Chief Information Officer, como el responsable global de los Sistemas de Información y la Información.

7.1. Diseño de un SID

Desafortunadamente, muchos SID's tienen grandes fallos. Un diseño y una implementación cuidadosos de un SID son esenciales. Hay varios factores cruciales que determinan el éxito de un SID:

- El sistema de información debe diseñarse e implementarse para cubrir las necesidades de aquellos Directivos que lo van a usar para cumplir sus responsabilidades diarias.

- El diseño e implementación de un SID se logrará mejor con la colaboración entre analistas de sistemas y Directivos.
- Un buen punto de partida en el diseño de un SID es el examen de los sistemas de información que existen actualmente en la organización.
- La característica más deseable de un SID es la flexibilidad de diseño.
- La información que resulta de un SID debe presentarse de tal manera que sea útil a la persona que va a utilizarla. Debe evitarse el uso de información recargada.

Un SID debe diseñarse para cubrir las necesidades de los usuarios, y debe ser evaluado constantemente en términos de los cambios de las necesidades de los usuarios. Las siguientes diez cuestiones deberían formularse para averiguar la efectividad de un SID en una organización.

1. ¿Crees que los sistemas de información existen para ayudarte en tu trabajo diario?
¿Cómo te han ayudado a este respecto?
2. ¿Te ha proporcionado el SID el servicio que esperabas al inicio de su diseño e implementación? ¿En qué te ha sorprendido o fallado?
3. ¿Consideras que el sistema se ha implementado en relación a los costes y beneficios?
¿Existe algún área en la que consideres que el coste es mayor que el beneficio?
4. ¿Consideras al sistema confortable de uso? ¿Se debería haber prestado más atención a adecuar el sistema a tus necesidades como usuario? En este caso, ¿en qué áreas?
5. ¿Es, en tu opinión, lo suficientemente flexible? Si no es así, ¿Qué cambios deberían realizarse?
6. ¿Todavía conservas un sistema personal de archivo de información en un libro de notas? Si es así, ¿Compartes esta información con el sistema? ¿Ves algún beneficio en esta práctica?
7. ¿Crees que el sistema está todavía en evolución? ¿Puedes influenciar esta evolución? Si no es así, ¿Por qué?
8. ¿Te proporciona el sistema una información oportuna, relevante y precisa? ¿Existen áreas deficientes en este aspecto?
9. ¿Crees que el sistema utiliza procedimientos y modelos demasiado complejos?
¿Puedes sugerir áreas en las que sería ventajoso usar técnicas menos complicadas?

10. ¿Consideras que existe suficiente atención para asegurar la confidencialidad y seguridad de la información del sistema? ¿Puedes sugerir áreas en los que se pueden mejorar estos aspectos?

7.2. Sistemas de Apoyo a las Decisiones (SAD)

Los sistemas de apoyo a las decisiones (SAD) han llegado a ser preeminentes en los últimos años. A pesar de que algunas personas utilizan el término SAD como sinónimo de SID, hay ciertas características distintivas entre uno y otro que hacen que los SAD sean mucho más útiles en el proceso de dirección estratégica.

Un SAD no sólo proporciona información en el proceso de decisiones (como hace un SID), sino que también llega a ser realmente una parte del proceso de decisiones. Así, un SAD debe verse como una extensión de un SID. Un SAD permite o los directores usar ordenadores para recoger información que ayude o decidir sobre problemas semiestructurados. Normalmente, el SAD se construye en base a una serie de subsistemas, como son:

- Modelos de decisión.
- Hardware y software interactivos.
- Bases de datos.
- Un sistema de datos para la dirección.
- Pantallas gráficas, y otros sofisticados dispositivos.
- Un lenguaje de programación "amigable"

Así, un SAD es un sistema interactivo basado en la informática, que usa modelos de decisión, proporciona al usuario un acceso fácil y eficiente a una base de datos, proporciona diversas posibilidades en pantalla, e incorpora un lenguaje de programación amigable que permite al usuario construir sus propios modelos de toma de decisiones. Un SAD proporciona los métodos de toma de decisiones en áreas tales como localización de fabricas, diseño de productos, y diseño de sistemas de producción.

Dos de los más recientes y significativos avances en el área de SAD son el diseño asistido por ordenador (CAD) y la manufactura asistida por ordenador (CIM). El CIM permite a la directiva rastrear los trabajos que están planeados o en proceso con el máximo detalle, con lo cual, el CIM proporciona a la directiva un control sin precedentes sobre las funciones de producción / operaciones. El CAD permite a los ingenieros esbozar imágenes de varias partes de un "mecanismo" y ensamblarlas de una manera u otra. Además, el CAD permite a los ingenieros especificar partes, e instantáneamente determinar si estas partes se usan actualmente en producción.

8.- El Corporate Scorecard

Traducido al castellano, y al más puro estilo deportivo, el Corporate Scorecard es el Tablero de Resultados corporativo, que mide una serie de indicadores que permiten verlo como un Tablero de Mando desde el cual se toman decisiones.

El Corporate Scorecard fue introducido a principios de los 90 por los profesores Norton y Kaplan como un nuevo método de gestionar estratégicamente a las empresas. Como bien dicen:

“El verdadero beneficio se obtiene al hacer al Corporate Scorecard la piedra angular de la gestión de la empresa”

Dicho lo anterior, se entiende que el CSC no es un sistema de control de gestión, es un sistema de gestión que debe ser asumido por toda la organización.

Los fundamentos del CSC radican en la identificación que en la gestión moderna de empresas, la única manera de poder ser permanentemente competitivos es teniendo un control muy cercano y preciso del comportamiento de los elementos clave en la gestión de la empresa. Cada persona en la organización es responsable de hacer el seguimiento a su tablero de mando personal. Así pues, a niveles muy bajos en la organización los objetivos serán muy operativos, y así lo serán también los indicadores a utilizar, y a medida que se sube hacia niveles directivos, los objetivos irán incorporando niveles agregados de información y elementos más complejos.

La Figura 8.5 muestra un ejemplo real de Tablero de Mando para una empresa real, a la que se han distorsionado las cifras. Se observa que en el caso de esta empresa latinoamericana, las tres áreas prioritarias de atención de la Alta Dirección son el área de Clientes, el área de Resultados Económicos y Operacionales y el área de Recursos Humanos.

En este caso particular, la empresa se enfrentaba a un fuerte proceso de cambio en el entorno competitivo y cultural interno, de ahí la preocupación de medir atentamente los indicadores de satisfacción de los empleados junto con los resultados de satisfacción de los clientes.

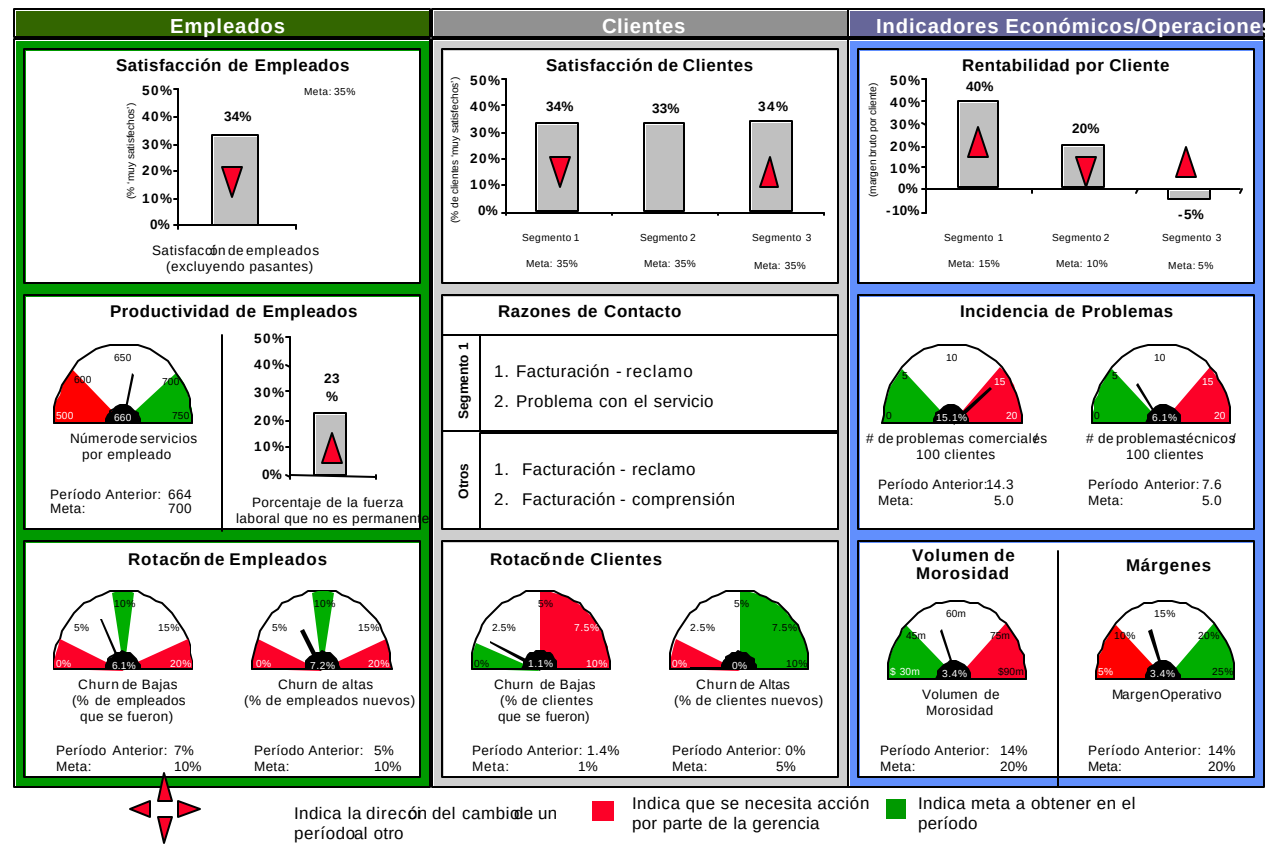


Figura 8.5

¿Cómo generar un Tablero de Mando (BSC)?

El proceso parte de la Visión, a partir de la cual la AD establece la Misión y los objetivos estratégicos para la Unidad de Negocio a la que se le va a definir su Tablero de Mando. Es recomendable que sea bastante autónoma, con sus propios clientes, canales de distribución y sistemas financieros independientes.

En una primera ronda de conversaciones lideradas preferentemente por un consultor externo, se educa a los más altos ejecutivos (entre 6 y 12) a través de la entrega de material sobre el BSC. Después, el consultor sostiene entrevistas con estos ejecutivos para identificar claramente los objetivos estratégicos y su opinión sobre los que deberían ser los indicadores más importantes. El consultor también puede entrevistar a clientes y accionistas, para conocer sus respectivos requerimientos.

A continuación se realiza un Taller con la Alta Dirección para trabajar y llegar a un consenso sobre los objetivos estratégicos y las estrategias a seguir. Se puede también utilizar material filmado de entrevistas a clientes y accionistas. En este momento se plantea la siguiente pregunta: ¿Si yo llego a tener éxito con mis estrategias, de qué

manera se van a ver impactados los clientes, accionistas, procesos de negocio internos, mis trabajadores, y mi habilidad de innovar, mejorar y crecer? En este momento el grupo intenta definir los Factores Críticos de Éxito necesarios para poder lograr los objetivos estratégicos en cada uno de los apartados anteriores, clientes, accionistas etc.

El Taller termina con un primer intento de definir un Tablero de Mando conteniendo cuatro o cinco indicadores operacionales para cada uno de los apartados. La experiencia demuestra que se van a obtener más de 5 indicadores para cada grupo de objetivos. En este momento no es crítico reducir el número de indicadores, por lo que se puede hacer una priorización de los indicadores.

El proceso continua con un trabajo de ordenamiento y consolidación de la información por parte del consultor, el que luego se entrevista con cada uno de los participantes en el Taller y discute los resultados.

La etapa siguiente consulta un nuevo Taller, en el que además de la Alta Dirección participa un grupo más amplio de ejecutivos, a los que se les presenta el trabajo hecho hasta el momento, se les invita a discutirlo, y finalmente a formar grupos de trabajo y proponer metas exigentes para cada uno de los indicadores.

Un tercer Taller, nuevamente de la Alta Dirección afina el Tablero de Mando y prepara un Plan de Implementación, el que debe ser abordado por un equipo especialmente asignado y monitoreado mensualmente.

9. PREGUNTAS PARA DISCUSION

1. “El control sólo sirve para originar más control”. Discute esta frase.
2. ¿Cuáles son algunos de los mayores problemas asociados con el uso de presupuestos y otros dispositivos de control?
3. ¿Crees que todas las organizaciones deberían tener un equipo de auditores internos que informaran directamente al Consejo de Administración? ¿Cuáles son algunas de las posibles consecuencias negativas de tener un grupo como éste?
4. “Cuando una estrategia no ha tenido éxito, el camino más efectivo para tomar acciones correctivas es cambiar al equipo directivo”. ¿Estás de acuerdo? ¿Por qué sí o por qué no?

CAPITULO 9

PROYECTO DE FIN DE MASTER

Se presenta a continuación una propuesta de guía para quienes deban desarrollar un Proyecto de Fin de Master.

Para la elaboración de este modelo se han tenido en cuenta dos objetivos, por una parte, entregar a los alumnos una herramienta actual para presentar proyectos en sus empresas o a potenciales inversionistas, y por otra, permitir al Cuerpo Docente del IEDE valorar adecuadamente las habilidades que los alumnos han adquirido durante su programa Master.

Se han tomado en consideración dos fuentes de conocimientos, primero, las prácticas más habituales que se están utilizando actualmente por las principales firmas consultoras y los principales Fondos de Inversión, y segundo, los ejemplos triunfadores de los más recientes concursos internacionales de elaboración de Planes de Negocio.

Es importante dejar en claro que este modelo no puede ser aplicado a las evaluaciones trimestrales, ya que en ese caso se trata de empresas existentes, y como tales se deben incorporar en la etapa de diagnóstico un par de importantes herramientas, cuales son:

- Análisis de Cadena de Valor y
- Análisis FODA

Efectivamente, al tratarse de un proyecto nuevo, no existe una Cadena de Valor, pero el concepto de Cadena de Valor sí debe ser aplicado en la construcción de las estrategias funcionales, ya que es allí en donde se debe materializar la construcción de las características del producto que posteriormente establecerán el valor percibido que sienta por el mismo el cliente.

Tampoco es posible en general identificar Fortalezas y Debilidades en una empresa que se está formando, salvo por ejemplo, que se cuente con habilidades muy notables por parte de alguno de los fundadores, o se cuente con algún socio que aporte elementos de los que llamaríamos Factores Críticos de Éxito, en cuyo caso podremos hablar de Fuentes de Ventaja Competitiva

Entrando ahora en materia, pasaremos a detallar y explicar las secciones más relevantes que deben abordarse en la elaboración de una Tesis de Fin de Master, lo que también es aplicable a la elaboración de cualquier Plan de Negocios.

PROPOSICIÓN TEMÁTICA PARA TESIS DE FIN DE MASTER

1.- RESUMEN EJECUTIVO

La parte más importante de un Plan de Negocios es el Resumen Ejecutivo. Es normalmente la primera parte que un potencial inversionista o un revisor va a leer, y podría ser la última si no está atractivamente escrito.

Un Resumen Ejecutivo debería describir brevemente la empresa, el producto o el servicio, y la oportunidad única que se está ofreciendo.

Debería también incorporar una breve descripción de las personas clave en la organización y describir el tipo de recursos que se está buscando, señalando el uso que se va a dar a esos recursos y la forma y plazo en que se van a recuperar

Un buen Resumen Ejecutivo es esencialmente un muy buen y poderoso resumen del Plan de Negocios. Sirve para crear una primera impresión en el lector y capturar su atención e interés. Es especialmente importante utilizar un lenguaje conciso, con palabras que llamen la atención.

El Resumen Ejecutivo no es una Introducción, no es un Abstract, no es un Prefacio, sí es un Plan de Negocios en miniatura que debería sostenerse por sí solo. Debe ser lógico, limpio, interesante y excitante. El lector debería tras no más de 5 minutos de lectura entender de qué se trata el negocio y qué es lo que lo hace atractivo.

Limite la longitud del Resumen Ejecutivo a no más de tres páginas, idealmente una. Apéguese a los hechos. Los inversionistas buscan evidencia que confirme la brillantez de su idea, y eso los atrae a seguir leyendo.

Errores Comunes:

- Falta de foco
- Demasiado largo y descriptivo
- No llegar al punto
- Tratar de abarcarlo todo
- Falla en demostrar porqué la oportunidad es única o especial
- Falla en determinar el atractivo para los inversionistas
- Falla en generar entusiasmo

Sugerencias

- Limitar el número de páginas a no más de tres
- Intentar hacerlo en un única página
- Focalizarse en la oportunidad y en fundamentar porqué es única
- Asegurarse que las afirmaciones están basadas en hechos y sólidamente soportadas en el BP
- Incluir los detalles de la inversión requerida, cantidad, en qué se gastará, retorno para el inversionista
- Tener en cuenta quién va a leer el BP, porqué y la respuesta que usted espera obtener.

2.- ÍNDICE

El índice asegura que el lector no va a enredarse a lo largo del documento ni a perder su tiempo buscando la información que le interesa. Muy pocos inversionistas leen un Plan de negocio a rabo, más bien buscarán ciertos antecedentes clave que les ayuden a conformarse un juicio sobre el negocio. En el caso de un proyecto presentado con fines docentes, y que sí va a ser leído a completitud por el profesor revisor, también se debe facilitar su trabajo.

El Índice se puede colocar después del Resumen Ejecutivo, para facilitar a los lectores dirigirse a aquella parte que les interese más.

El Índice debería detallar los capítulos más importantes, así como también las principales secciones de cada capítulo

Errores Comunes

- No incorporar secciones importantes
- Los números no coinciden con las páginas en las que están las secciones
- Hacerla muy larga. No más de una página de extensión, máximo dos.
- Provee demasiado detalle y es enredada
- El texto no está bien alineado
- Parece que no se pensó mucho en hacerla funcional
- No facilitar acceso a los anexos
- No incluir los anexos numerados

3.- INTRODUCCIÓN (idea y justificación del negocio, máximo 2 páginas)

En esta sección se debe describir en forma sencilla y superficial el concepto de negocio, su potencialidad, quienes son los empresarios, identificación de la industria en la que se está y una descripción de lo que la empresa ofrece. Si la ubicación es importante también se debe explicar el porqué.

La sección de la descripción del negocio podría estar dividida en tres secciones principales. La Primera Sección, en efecto, describe su negocio, la Segunda Sección el producto o el servicio que brindará, y la Tercera Sección la ubicación de su negocio, y porque esta ubicación es deseable

4.- ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (historia, presente y tendencias)

El análisis del entorno tiene por objeto identificar las oportunidades y amenazas que puede experimentar nuestra empresa desde el macro entorno. Hay por lo menos cuatro elementos del entorno de análisis obligatorio, pudiendo ampliarse a otros que sean de particular relevancia en el caso de cada uno de los negocios a ser analizados:

- Entorno económico
- Entorno político
- Entorno social y cultural
- Entorno tecnológico
- Entorno legal y ambiental
- Entorno laboral
- El medio ambiente
- Las prácticas marginales

El análisis de lo que está sucediendo hoy, lo que ha sucedido en el pasado, y lo que es previsible que suceda en el futuro para cada una de esas ocho áreas debe considerar tanto el entorno nacional como regional y global, ya que no escapa a nuestro conocimiento que el mundo avanza a pasos agigantados hacia una integración económica, política y social, y que nuestro rol como país en ese fenómeno va a ser muy afectado por lo que suceda fuera de nuestras fronteras, cada vez más. Lo que ha sucedido recientemente con la Corte Interamericana de Justicia, que ha revocado fallos de los tribunales de justicia chilenos nos debe hacer pensar en lo que puede suceder en el futuro en otras áreas de actividad.

Independientemente que hayamos identificado la industria o sector industrial en el que se va a competir limitado a un espacio geográfico, las amenazas u oportunidades pueden provenir de más allá de las fronteras o en un tiempo futuro, por lo que este análisis debe necesariamente ser más amplio en el espacio y en el tiempo.

Errores comunes

- No sacar conclusiones relevantes
- Analizar elementos del entorno que no son relevantes
- No considerar los posibles cambios futuros
- No concluir con las oportunidades y amenazas

5.- ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Cada empresa opera dentro de una industria. Es fundamental identificar la industria, sus características, sus participantes y las fuerzas que le dan forma. Un acabado y serio conocimiento de la industria es garantía para el lector de que han sido tomados en cuenta los factores relevantes.

Piense en la industria como el conjunto de empresas vendiendo productos o servicios similares al suyo, también incluya los que venden productos o servicios complementarios o suplementarios.

Los proveedores de las materias primas y los canales de distribución también forman parte de una industria y deben ser analizados

Debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el tamaño de la industria en número de empresas y en venta agregada?
- ¿Cuáles son las características de la industria, tendencias de crecimiento, unidades vendidas, empleo, tecnología, marketing mix etc?
- ¿Qué factores están influyendo en el crecimiento o declinación de la industria?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida se encuentra la industria?
- ¿Cuáles han sido las tendencias en años recientes?
- ¿Qué tendencias se esperan para los años venideros?
- ¿Qué crisis afectan eventualmente a esta industria?
- ¿Cuál es el atractivo de la Industria?
 - o ¿Cuáles son las barreras de entrada para la industria?
 - o ¿Cuántas empresas se espera se incorporen a la industria en el futuro?
 - o ¿Cuál es la amenaza que representan los sustitutos?
 - o ¿Cuál es el nivel de rivalidad dentro de la industria?
 - o ¿Cuál es el poder negociador de los clientes?
 - o ¿Cuál es el poder negociador de los proveedores?
- ¿Qué regulaciones gubernamentales influyen en la industria?
- ¿Es la industria muy regulada o no?
- Explique en general la forma en que operan los sistemas de distribución

- ¿Es fácil o difícil ganar acceso a los canales de distribución?
- ¿Qué rol juega la tecnología en el futuro desarrollo de la industria?
- ¿Cuáles son los FCE para la industria? ¿Cuáles son las VC de los competidores?
- Debe identificar a los principales participantes, sus fortalezas, sus características relevantes, posición de mercado, posicionamiento, estrategias etc.
- ¿Cuál es la cadena de valor de la industria?, ¿En qué parte está nuestro sector industrial?
- ¿Está siendo modificada la Cadena de Valor de la Industria? ¿Cuáles son las fuerzas que lo está logrando?
- Conclusiones:
 - o Fuentes de ventajas competitivas
 - o Síntesis de oportunidades y amenazas

Determinación de la demanda

Es muy importante hacer una clara y precisa identificación de a quienes se les va orientar la venta del producto o servicio, identificando cada una de sus características relevantes, y por último, identificando las proyecciones de demanda

No es desaconsejable para fundar estas apreciaciones, el efectuar un sondeo real de la demanda, cualitativa y cuantitativamente.

Los siguientes elementos deberían ser considerados:

- Descripción demográfica de la zona de cobertura del negocio
- Mercado Objetivo
 - o El capítulo de Mercado Objetivo debe claramente identificar cualitativa, cuantitativa, demográfica, social y geográficamente a los clientes de corto, mediano y largo plazo de la empresa. Su tarea al preparar este capítulo es demostrar a los lectores que usted sabe perfectamente quienes son sus clientes y que conoce exactamente cómo sus productos o servicios van a satisfacer sus necesidades.
 - o Una identificación adecuada de la base de clientes potenciales también ayuda a definir las estrategias de marketing.
 - o Si bien su producto o servicio puede satisfacer las necesidades de una amplia gama de clientes potenciales, el objetivo es hacer una definición precisa del mercado al cual se van a orientar sus esfuerzos.

Se deberán abordar al menos los siguientes aspectos:

- Tamaño
 - o ¿Qué tan grande es el mercado objetivo?
 - o ¿Existen 1.000 clientes corporativos, o un millón de clientes personas o solo un puñado de clientes muy grandes?
 - o ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
 - o ¿Qué tasa de crecimiento tendrá el mercado objetivo? ¿Qué cambios sufrirá su consumo?
 - o ¿Qué está influyendo en condicionar los cambios del futuro?
 - o Hable con tantos clientes potenciales como pueda, hágales preguntas, encuestas, descubra lo que les gusta y disgusta. ¿Cuál es el factor decisor a la hora de comprar?
 - o Haga un focus group
 - o Visite a sus competidores como cliente y descubra cómo venden, qué hacen bien y qué no.
- Demografía
 - o Las características demográficas son distintas dependiendo si estamos abordando un mercado institucional o uno de consumidores masivos
 - Consumidores: Ingreso, ocupación, sexo, casado o soltero, grupo étnico, educación, ciclo de vida familiar, ocupación, clase social, producto adquirido, etc.
 - Empresas: Industria, producto o servicio, años en el negocio, ingresos, tamaño de plantilla, privada o pública etc.
- Psicografía
 - o Estas son características menos tangibles, pero no menos importantes, ya que apuntan a conocer los componentes emocionales de una potencial decisión de compra
 - Estilo de vida, líder o seguidor, extrovertido o introvertido, independiente o dependiente, conservador o liberal, tradicional o experimental, sociable o centrado en sí mismo.
- Comportamiento del consumidor
 - o Se relacionan a la forma de adquisición y al uso que el cliente dará al producto o servicio.
 - o ¿Usan un producto similar?
 - o ¿Qué tan aménudo?
 - o ¿Qué beneficios esperan de su producto o servicio, con qué frecuencia lo usan, con qué frecuencia lo compran, cómo lo usan?
- Geografía
 - o ¿Dónde están ubicados sus clientes?
 - o Si bien la tecnología ha hecho cada vez menos relevante la ubicación geográfica de los clientes, no es algo que se pueda dejar de analizar.

- Otras características
 - o Motivaciones de compra
 - o Fallas de otras soluciones en el mercado
 - o Cambios en los hábitos de compra
 - o Importancia del producto en la cadena de valor del cliente
- Encuestas
 - o Mientras más se conoce al cliente, sus necesidades, motivaciones, proyectos, estructura de costos, procesos etc. Mejor, por lo tanto no se debe pasar por alto la oportunidad de realizar investigaciones de mercado cualitativas y cuantitativas
 - o Si no cuenta con esta posibilidad, al menos desarrolle una profunda investigación a través de las fuentes naturales de información de mercado, Internet, periódicos, memorias anuales, emisiones de deuda o acciones etc.
- Foco
 - o Es importante focalizar muy bien el mercado objetivo ya que:
 - Si se sabe bien quiénes son los clientes potenciales, se podrá responder mejor a la satisfacción de sus necesidades
 - Se podrá también afinar mejor la estrategia de marketing distribución y ventas

Errores comunes

- Asumir que cada empresa o consumidor es un cliente potencial
- No ser preciso en la definición de mercado objetivo
- Asumir que se tiene un enorme mercado objetivo. Uno tan solo grande es suficiente y se puede servir mejor
- No indique porqué su mercado objetivo lo necesita, más bien señale cómo su producto o servicio satisface las necesidades del mercado objetivo
- Subestimar el valor de la focalización. O sea, vender un producto o servicio específico a un grupo objetivo
- Tratar de atacar demasiados mercados a la vez, especialmente si se es una empresa nueva
- No mostrar un conocimiento sólido de la industria
- Desconocimiento de las empresas que la conforman
- No entender o conocer cómo su empresa va a formar parte de la industria y el uso que va a hacer de los canales de distribución
- Omitir curvas de crecimiento, tamaño de la industria en unidades, ventas, y otras estadísticas relevantes
- No entender la Cadena de Valor de la industria
- No evaluar el comportamiento dinámico de la industria

Recomendaciones

- Concluir esta sección con una análisis definitivo de oportunidades y amenazas

6.- LA EMPRESA

6.1.- Misión / Visión

La Visión y la Misión cumplen un doble rol, por una parte, sirven para focalizar el objeto social cara al Plan de Negocios, pero también sirve cara a la futura implementación del negocio.

Definen el camino que su empresa va a seguir y establecen los principios rectores que la guiarán.

La Visión y Misión le señalan al lector qué es lo que usted y su empresa están buscando, en qué creen y lo que esperan alcanzar.

La economía de palabras es muy importante, sin por ello sacrificar la efectividad, cada palabra debería ser poderosa y llena de significado. Sea claro y conciso, y haga evidente lo que su empresa está buscando

Visión

La Visión describe un futuro de largo plazo y establece el sueño de largo plazo, no debería ser alcanzable. Aunque parezca ridículo, es bueno que el objetivo de la Visión esté siempre un poco fuera de alcance. Es lo que usted constantemente trata de alcanzar y se transforma en su razón de ser.

Misión

La Misión es lo que usted pretende alcanzar o cumplir. Es como usted espera que todos lo vean. Debería ser desafiante pero alcanzable. Una Misión bien escrita demuestra que usted conoce su negocio, que tiene un foco preciso definido y que puede articular sus objetivos precisamente para usted y para los demás.

Debe ser comprometedora, excitante, apasionada, energizante. ¿Qué le dice al lector, al empleado, al cliente, al competidor, al banquero, al inversionista?

Tener en cuenta que el Plan de Negocios es consecuencia de la Misión que tienen los fundadores, no una parte del mismo.

Carta Filosófica

La Carta Filosófica reúne los principios valóricos que van a guiar a la administración. Debe referirse a los valores internos hacia y de los trabajadores, hacia los clientes, hacia los proveedores etc.

La carta filosófica define en definitiva la cultura que los fundadores o la Alta Dirección desean para la empresa

Errores Comunes

- Confundir Visión con Misión
- No repita una descripción del negocio
- No la haga aburrida
- No la haga muy larga
- No simule emoción. Si no lo siente no lo ponga
- No mienta, haga exactamente lo que dice que va a hacer
- Debe estar escrita
- No recoger la opinión de tanta gente en su organización como pueda
- Incorporarla en todo el negocio

6.2. Constitución de la sociedad (escrituras → anexos)

En esta sección se justifica la forma que va a tener la sociedad desde una perspectiva jurídica y tributaria.

Se recomienda poner en anexo la escritura en caso de existir

6.3.- Posicionamiento deseado

Producto o Servicio:

- El producto o Servicio es una de las partes más importantes del Plan de Negocios, es la oportunidad de explicar sus productos o servicios, identificar sus características, sus ventajas y analizar las necesidades o los problemas de mercado de los que se hace cargo
- Si se trata de un producto, analice su tamaño, forma, color, costo, diseño, calidad, obsolescencia tecnológica, protección de patentes, materias primas, proceso productivo, equipamientos necesarios para producirlo, recursos humanos y sus competencias, plantas etc.
- Si se trata de un servicio, explique en qué consiste, cómo se presta o utiliza, qué necesidades de mercado resuelve. ¿Dónde operará?, ¿Qué lo hace distinto?, ¿Qué equipos o materias primas son necesarias?, ¿Qué recursos humanos con qué competencias?, ¿En qué horarios y circunstancias se presta?. Describa los pasos en el proceso de servicio.
- ¿Cómo queremos que nuestro producto sea identificado?
- ¿Cuál va a ser el valor que los clientes van a encontrar en nuestro producto?

Clientes

- Identificar precisamente los grupos específicos a los que se va a orientar la venta del producto y las razones de lo mismo
- La empresa
- Historia si es que la tiene
- Descripción legal: tipo de empresa, fecha de formación, ubicación.
- Identidad Corporativa
- ¿Cómo se va a llamar la empresa?
- ¿Qué imagen corporativa va a tener?
- ¿Cómo vamos a querer que esté posicionada en la mente de nuestros clientes?

Localización

- La ubicación de su negocio puede tener un impacto decisivo en el éxito o en el fracaso del mismo. Su ubicación debe ser establecida con sus clientes en mente, debe estar accesible y debe proporcionar un sentido de seguridad. Considere estas preguntas cuando esté tratando esta sección de su plan de negocio:
 - o ¿Cuáles son sus necesidades en cuanto a ubicación?
 - o ¿Qué tipo de espacio necesitará?
 - o ¿Por qué es deseable esa área?
 - o ¿Por qué es deseable el edificio?
 - o ¿Está fácilmente disponible?
 - o ¿Hay transporte público disponible?
 - o ¿Es adecuada la iluminación de la calle?
 - o ¿Están ocurriendo cambios en el mercado o en la demografía?
 - o ¿Va a estar en Internet?
 - o ¿Está reservada la marca?

Errores Comunes

- Fallar en la identificación de los beneficios o necesidades que aborda el servicio o producto, focalizándose más bien en sus características
- Describir el producto o servicio en lenguaje demasiado técnico, conteniendo demasiadas palabras de léxico industrial
- Asumir que un producto o servicio de calidad se venderá solo
- Describir el producto o servicio en forma muy vaga
- Presentar planes de futuro débiles, dejando a la empresa vulnerable a los competidores
- Fallando en fundamentar con opiniones de terceros las bondades del producto o servicio
- Desestimando la importancia de proteger legalmente el producto o servicio
- Ser inconsistente entre las características del producto y las necesidades de los grupos de clientes a los que se piensa orientar la venta

- Omitiendo el problema específico que el producto o servicio resuelve y cómo lo hace

7.- PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

En esta sección se identifican las estrategias básicas que se van a utilizar. Es muy importante que exista coherencia entre las estrategias propuestas y todos los elementos analizados en el macro entorno y en particular en el análisis de la industria

En primer lugar se deben determinar los Objetivos Estratégicos, los que pueden ser del tipo TIR, plazo para punto de equilibrio, creación de valor, participación a largo plazo, cobertura, etc.

En segundo lugar se debe proponer una Estrategia Genérica, la que debe ser adecuadamente justificada y posteriormente ratificada a través de las estrategias de operaciones, de marketing etc.

En tercer lugar la Estrategia Competitiva, la que debe ser consistente con la Estrategia de Marketing.

En cuarto lugar se debe determinar la Estrategia de Crecimiento, la que nuevamente, debe ser consistente con las estrategias funcionales. Así por ejemplo, una estrategia de desarrollo de producto debe ser acompañada de adecuadas inversiones en investigación y desarrollo de tecnologías o productos, una estrategia de desarrollo de mercados debe ser acompañada de planes concretos en la estrategia de distribución, marketing y ventas.

Finalmente, solo en caso de existir diversas UENs se debe efectuar un análisis de Estrategia de Portfolio

Finalmente, desde una perspectiva general en esta sección se deben identificar los Factores Críticos de Éxito a lograr para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Más adelante, para cada una de las estrategias funcionales se determinarán también los FCE propios.

También es importante identificar en esta sección cuáles serán las fuentes de ventajas competitivas que se utilizarán como palanca para establecer ciertas ventajas competitivas.

8.- PLAN COMERCIAL

El Plan Comercial debe justificar las previsiones de ventas que se han hecho, señalando detalladamente las ventas por tipo de producto y por segmento de mercado, las políticas de descuento, las acciones publicitarias y promocionales etc etc.

Todo esto debe ser adecuadamente valorado para ser incorporado posteriormente en los planes de operaciones, finanzas y recursos humanos, los que deben ser perfectamente compatibles.

Se deben considerar como mínimo los siguientes elementos:

- Objetivos comerciales (ventas, posicionamiento, etc.)
- Estrategia comercial
- Política de segmentación (dimensión del mercado objetivo)
- Política de posicionamiento
- Política de producto (atributos, marca, envase, calidad)
- Política de precios
- Política de distribución (tipo intermediario, longitud canal, alcance, costo)
- Política de promoción (objetivos, herramientas, plan de medios, programa)
- Política de gestión de ventas (preventiva, venta y posventa)
- Factores Críticos de Éxito
- Fuentes de Ventaja Competitiva

9.- PLAN DE OPERACIONES

- Objetivos operacionales (cantidad, calidad, residuos, inventarios)
- Estrategia de operaciones
- Logística de entrada (compras, inventarios, bodega, calidad de los insumos)
- Proceso de transformación
 - o Tamaño de planta e instalaciones
 - o Localización física de la planta y construcciones
 - o Diseño de planta (*layout*), uso de la capacidad instalada
 - o Proceso productivo
 - o Mantenimiento de equipos e instalaciones
- Logística de salida (almacenaje, transporte, calidad productos terminados)
- Política de investigación y desarrollo (registro de marcas y patentes)
- Apalancamiento operativo
- Factores Críticos de Éxito
- Fuentes de Ventaja Competitiva

10.- PLAN DE RECURSOS HUMANOS

- Objetivos en recursos humanos (rotación, asistencia, satisfacción laboral)
- Estrategia de recursos humanos
- Cultura organizacional
- Requerimientos de recursos humanos (perfiles en cantidad y calidad)
- Política de obtención (reclutamiento, selección, contratación e inducción)
- Política de capacitación (dentro/fuera, recursos, programa anual)
- Política de retribución (evaluación desempeño, sueldo fijo + variable, flujo \$)
- Política de mantención
- Política de desarrollo
- Estructura organizacional
- Factores Críticos de Éxito
- Fuentes de Ventaja Competitiva

11.- PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero recoge todas las decisiones que se han tomado en las demás estrategias funcionales.

- Objetivos financieros (rentabilidad, leverage, liquidez, rotaciones)
- Estrategia financiera (tesorería, compras, dividendos)
- Política y plan de inversiones
- Política y plan de ingresos
- Política y plan de costos y gastos
- Estados financieros proyectados (estado resultados, balance, flujo efectivo)
- Margen de contribución (por UEN/línea/producto)
- Punto de equilibrio (tamaño mínimo de planta)
- Evaluación del proyecto del punto de vista del accionista o evaluación económica
 - o Flujo de caja
 - o Tasa de descuento
 - o Cálculo del valor residual
 - o VAN – TIR - Período de recuperación de la inversión
 - o Necesidades de capital de trabajo, fondo de maniobra
- Evaluación del proyecto con financiamiento externo
 - o Política, fuentes y estructura de financiamiento
 - o Flujo de caja
 - o Tasa de descuento
 - o Cálculo del valor residual
 - o VAN – TIR - Período de recuperación de la inversión
 - o Necesidades de capital de trabajo, fondo de maniobra
 - o Apalancamiento financiero

- Sensibilización
- Indicadores financieros
- Factores Críticos de Éxito
- Fuentes de Ventaja Competitiva

Recomendaciones:

- Efectuarlo en una base mensual por lo menos para el primer año, o hasta que se produzca el punto máximo de necesidades de caja
- Identificar adecuadamente las tasas de descuento a ser utilizadas para las distintas evaluaciones

12.- CONTROL DE GESTIÓN

Un adecuado control de gestión tiene por objeto el seguimiento de las variables críticas del negocio, las que deben ser de variados tipos, por ejemplo:

- Satisfacción de los clientes
 - o Repetición de la compra
 - o Fidelidad
- Indicadores operativos
 - o Costos de operación
 - o Cumplimiento de metas de venta
 - o Participación de mercado
- Indicadores financieros
 - o VEA
 - o Ebitda
 - o Flujo de caja
 - o Etc.
- Satisfacción de los empleados
 - o Rotación
 - o Ausentismo
 - o Clima laboral

Todo lo anterior puede establecerse en la forma de un Cuadro de Mando Integral que identifique los 5 o seis principales factores que miden el cumplimiento de las expectativas del proyecto. Por supuesto, que detrás de cada uno de esos indicadores hay muchos otros que lo conforman, pero un cuadro de mando integral debe ser sencillo

Es importante analizar en este apartado el cumplimiento de los FCE

13.- PLAN DE ACCIÓN DE CORTO PLAZO

En esta sección se debe indicar en forma detallada las acciones que se van a tomar para los primeros pasos en la implementación de la estrategia. Un plazo adecuado sería de un año, lo que permite además utilizar esta información en la preparación del plan financiero detallado mes a mes del primer año.

Los factores más relevantes a ser tomados en cuenta como mínimo son:

- Formación de la empresa, inicio actividades, rut, patente, permisos
- Primeros pasos para la puesta en marcha por área funcional
- Desarrollo de sistemas de información
- Cartas Gantt: organización del negocio, proceso productivo
- Contratación de personal y externalización (*outsourcing*)

14.- PLAN DE CONTINGENCIA

Un plan de contingencia tiene por objeto tener predefinidas las acciones que se van a tomar para corregir desviaciones en las proyecciones.

Se debe por lo tanto identificar cuáles son las variables externas que más impactan el cumplimiento de los planes y cuantificar el impacto que causarían y desarrollar planes de acción frente a eventuales desviaciones de cada una de ellas.

Lo anterior se puede presentar en forma de:

- Tabla con principales riesgos y acciones para enfrentarlos si algo sale mal

Una forma recomendable de identificar las variables que más impactan al negocio es a través de la Matriz de Vulnerabilidades.

15.- ANEXOS SUGERIDOS

- Cifras macroeconómicas
- Investigación de mercado: metodología y resultados
- Análisis atractivo de la industria
- Cadena de valor de la industria
- Escritura de constitución de la sociedad
- Matrices de análisis estratégico
- Mapa de posicionamiento estratégico
- Estructura de precios
- Criterios de reajustabilidad de precios
- Presupuesto de promoción

- Imagen corporativa: papelería, folletería, elementos audiovisuales
- Descripción de cargos
- Organigrama
- Estructura salarial
- Especificación de máquinas y equipos
- Cotizaciones
- Presupuesto de mantención de máquinas y equipos
- Pautas de crédito y cobranza
- Tributación
- Matrices de flujos: ingresos, costos, gastos, inversiones, valor residual
- Depreciaciones y amortizaciones
- Estado de resultados proyectado
- Balance general proyectado primer período
- Flujo de caja
- Listados de clientes potenciales, de proveedores y de distribuidores
- Planos, gráficos y fotografías

16.- BIBLIOGRAFÍA

CARGA HORARIA ESTIMADA

	<u>Horas</u>	<u>Acum.</u>
INTRODUCCIÓN	1	1
ANÁLISIS DEL ENTORNO	5	6
ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA INDUSTRIA	10	16
DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA	10	26
LA EMPRESA	5	31
ANÁLISIS INTERNO	5	36
PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO	10	46
PLAN COMERCIAL	12	58
PLAN DE OPERACIONES	12	70
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	12	82
PLAN FINANCIERO	12	94
PLAN DE ACCIÓN DE CORTO PLAZO	10	104
CONCLUSIONES	1	105
RESUMEN EJECUTIVO	3	108
ANEXOS Y BIBLIOGRAFÍA	20	128

TOTAL (horas)
