

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Fundada en 1551

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
UNIDAD DE POSTGRADO**



Tesis

Digitales UNMSM

**METODOLOGÍA DE GESTIÓN PARA LAS MICRO, PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS EN LIMA METROPOLITANA**

TESIS

Para optar el Título Profesional de :

DOCTOR EN CIENCIAS CONTABLES Y EMPRESARIALES

AUTOR

ADRIÁN ALEJANDRO FLORES KONJA

**LIMA – PERÚ
2004**

Dedicatoria:

*A mis queridos padres.
A mi familia y
A mis profesores.*

Agradecimiento:

*A mi Asesor, Profesor Emérito:
Dr. Ladislao Román Saavedra Rasso*

Por su colaboración al trabajo de Investigación.

Pensamiento:

*“Solo viviré una vez; por lo tanto,
Cuanto bien haga y
Cuanta bondad pueda mostrar a un
Ser Humano, he de hacerlo ahora.
No debo aplazarlo ni olvidarlo,
Pues no volveré a pasar por aquí”.*

ÍNDICE

CONTENIDO	Página
Introducción.	01
Abstract .	06
Capítulo I: Marco Teórico.	10
1.1. El Cambio Social.	11
1.1.1. Los enormes cambios vividos por la humanidad.	11
1.1.2. El Proceso Evolutivo de los Cambios.	13
1.1.3. Las tres olas del Progreso Social Humano.	13
1.1.4. Fuerzas que exigen un cambio fundamental.	16
1.2. El Cambio Tecnológico.	16
1.2.1. El nuevo espacio de Realidades Sociales: El Ciberespacio.	16
1.2.2. Transformación de los Marcos Socio-Culturales.	17
1.2.3. La Sociedad de la Información y la Informática.	17
1.2.4. El Nuevo Marco Social: La Aldea Global de McLuhan.	18
1.2.5. TIC (Tecnologías de la Información y de la Comunicación).	20
1.2.6. La Cibersociedad.	22
1.2.6.1. El Nuevo Mundo de la Multimedia y de la Hipermedia.	22
1.2.6.2. Realidad Virtual.	23
1.2.6.3. Las Grandes Redes de Computadoras.	24
1.2.6.4. Las Nuevas Autopistas: Autopistas de la Información.	27
1.2.6.5. Internet.	28
1.3. Reflexiones Ideológicas de la Sociedad de la Información.	29
Capítulo I I: Las Empresas y las PYMES.	30
2.1. Las PYMES en otros países.	31
2.1.1. Las PYMES en Europa.	32
2.1.1.1. España.	33
2.1.1.1.1. Factores Críticos en las Pequeñas y Medianas Empresas.	34
2.1.1.2. Italia.	34

2.1.2.	Las PYMES en Asia.	36
2.1.2.1.	Japón.	37
2.1.3.	Perfil de las PYMES Latinoamericanas desde la Perspectiva Internacional.	38
2.1.3.1.	Colombia.	40
2.1.3.2.	Chile.	41
2.1.3.3.	México.	43
2.2.	La Empresa Peruana en la Era Global.	44
2.2.1.	Elevar la Competitividad del Perú implica efectuar la Reforma del Estado.	49
2.2.2.	Principales Indicadores Estadísticos de las Empresas Peruanas.	52
2.2.3.	Causas fundamentales y aparentes por el que fracasan las Empresas.	61
2.3.	Las PYMES en el Perú.	63
2.3.1.	El efecto de la Globalización para las MYPES Peruanas.	73
2.3.2.	Características cualitativas de las Pequeñas y Medianas Empresas.	73
2.3.3.	Algunas causas que originan las deficiencias de las Pequeñas y Medianas Empresas.	74
2.3.4.	Problemáticas de las PYMES Peruanas.	74
2.3.5.	Ventajas y Oportunidades para Las PYMES Peruanas.	79
2.3.6.	Propuestas para superar las Desventajas y las Problemáticas de las Pequeñas y Medianas Empresas frente a Grandes Empresas en la Globalización.	80
2.3.7.	Resultados obtenidos con relación al diseño muestral para la investigación realizada en la presente tesis mediante cuestionario sobre “Aplicación de Gestión Empresarial”.	83
2.3.7.1.	Cuadro gráfico estadístico a nivel de resultados para Micro Empresas.	83
2.3.7.2.	Cuadro gráfico estadístico a nivel de resultados para Pequeñas Empresas.	84
2.3.7.3.	Cuadro gráfico estadístico a nivel de resultados para Medianas Empresas.	85
2.3.7.4.	Guía de orientación para la aplicación del cuestionario.	86
2.4.	Análisis de los Alcances y Efectos Laborales-Tributarios de la Ley N° 28015 (MYPE –Micro y Pequeña Empresa).	88
2.4.1.	Adicionan nuevos Indicadores para el nuevo RUS.	100
2.4.2.	Oportunidad de Negocios para las Pequeñas y Medianas Empresas Exportadoras en el rubro del Comercio Electrónico.	102
2.5.	La Integración Subregional.	104

2.5.1.	Acuerdos Comerciales de Negocios en la Región.	105
2.5.1.1.	ALADI (Asociación Latino Americana De Integración).	105
2.5.1.2.	ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas).	106
2.5.1.3.	APEC (Cooperación Económica Asia Pacífico).	107
2.5.1.4.	ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga).	110
2.5.1.5.	CAN (Comunidad ANDina).	116
2.5.1.6.	MERCOSUR.	117
2.5.1.7.	NAFTA (North American Free Trade Agreement); o, TLC (Tratado de Libre Comercio).	118
 Capítulo I I I: Análisis del Ambiente Organizacional y Natural.		119
3.1.	La importancia del Ambiente Organizacional y Natural.	120
3.2.	Entornos Organizacionales.	121
3.3.	Elementos de Acción Directa del Entorno.	122
3.3.1.	Grupos de Interés Externos.	122
3.3.1.1.	Consumidores.	122
3.3.1.2.	Proveedores.	122
3.3.1.3.	Gobierno.	123
3.3.1.4.	Grupos de Interés Especial.	123
3.3.1.5.	Defensores de los Consumidores.	123
3.3.1.6.	Medios.	124
3.3.1.7.	Instituciones Financieras.	124
3.3.1.8.	Competidores.	124
3.3.1.9.	Otros Grupos de Interés.	125
3.3.2.	Grupos de Interés Internos.	125
3.3.2.1.	Empleados.	125
3.3.2.2.	Accionistas y Consejo de Directores.	125
3.4.	Elementos de Acción Indirecta del Ambiente.	125
3.4.1.	Variables Sociales.	126
3.4.1.1.	Demografía.	126
3.4.1.2.	Estilos de Vida.	126
3.4.1.3.	Valores Sociales.	126
3.4.2.	Variables Económicas.	127
3.4.3.	Variables Políticas.	127

3.4.4.	Variables Tecnológicas.	127
3.5.	Los Ambientes Naturales.	128
3.5.1.	Surgimiento del Movimiento Ambientalista.	128
3.5.2.	Actuales preocupaciones por el Ambiente.	129
3.5.2.1.	Contaminación.	129
3.5.2.2.	Cambios del Clima.	129
3.5.2.3.	Agotamiento del Ozono.	129
3.5.2.4.	Otros Problemas Mundiales.	129
3.5.3.	La Política Ambiental en el Perú.	130
3.5.4.	Gráfico: El Ambiente de Acción Directa y el Ambiente de Acción Indirecta de la Organización.	132

Capítulo I V: Planeación Estratégica. 133

4.1.	Concepto de Planeación Estratégica.	134
4.1.1.	Programa de Planeación Estratégica.	134
4.1.2.	El Proceso de Planeación Estratégica en Cascada.	134
4.1.3.	Esquema Gráfico del Proceso de Planeación Estratégica en Cascada.	135
4.1.4.	Planeación Estratégica Operativa.	136
4.1.5.	Esquema Gráfico de la Planeación Estratégica Operativa, Funcional y Empresarial.	137
4.1.6.	Esquema Gráfico de la Integración y Desarrollo de la Planeación Estratégica a tres niveles.	138
4.1.7.	Difusión Estratégica.	139
4.2.	Esquema Gráfico de las etapas del Proceso de Planeación Estratégica.	141
4.3.	Visión.	142
4.3.1.	¿Cómo formular la Visión de su Empresa, Unidad Estratégica o Área?	142
4.3.2.	Elementos de una Visión.	142
4.3.3.	Ejemplo N° 1 de Visión “ADENOR”.	144
4.3.4.	Ejemplo N° 2 de Visión “WARNER LAMBERT”.	144
4.3.5.	Ejemplo N° 3 de Visión “DECORAL”.	145
4.3.6.	Ejemplo N° 4 de Visión “INDECSA”.	146
4.3.7.	Ejemplo N° 5 de Visión “GRUPO IMAGEN”.	147
4.4.	Misión.	148
4.4.1.	Misión	149

4.4.2.	¿Cómo se formula la Misión?.	150
4.4.3.	Preguntas básicas para el establecimiento de la Misión.	153
4.4.4.	Ejemplo de Misión N° 1 “ABINSAR”.	153
4.4.5.	Ejemplo de Misión N° 2 “BECTEL”.	154
4.4.6.	Ejemplo de Misión N° 3 “BANCO FINAN”.	154
4.4.7.	Ejemplo de Misión N° 4 “GRUPO IMAGEN”.	154
4.5.	Principios.	155
4.5.1.	Ejemplo N° 1 de Principios Básicos de la Empresa “ABINSAR”.	156
4.5.2.	Ejemplo N° 2 de Principios Básicos de la Empresa “BECTEL”.	157
4.5.3.	Ejemplo N° 3 de Principios Básicos de la Empresa “WARNER LAMBERT”.	158
4.5.4.	Valores – Estrategias.	159
4.6.	Objetivos.	161
4.6.1.	Ejemplo N° 1 de Objetivos Corporativos de “MERCANTIL S.A.”.	162
4.6.2.	Ejemplo N° 2 de Objetivos Corporativos de “BANCOPERÚ”.	163
4.6.3.	Metas.	165
4.6.4.	Objetivos – Metas.	165
4.7.	Políticas.	166
4.8.	Programas.	167
4.9.	Análisis FODA.	168
4.9.1.	Ejemplo N° 1 de Matriz FODA de “CAMPBELL SOUP COMPANY”.	171
4.9.2.	Ejemplo N° 2 de Matriz FODA de “FONDEPES”.	172
4.9.3.	Ejemplo N° 3 de Matriz FODA de “LA COLPA”.	173
4.9.4.	Ejemplo N° 4 de Matriz FODA del IPA (Instituto Peruano de Algodón)	174
4.9.5.	Ejemplo N° 5 de Matriz FODA de las MYPE en Lima Metropolitana	175
4.10.	Estrategia y Táctica.	179
4.10.1.	Alternativas Estratégicas.	180
4.10.1.1.	Estrategias Ofensivas o de Crecimiento.	180
4.10.1.2.	Estrategias Defensivas.	181
4.10.1.3.	Estrategias Genéricas o Globales.	182
4.10.1.4.	Estrategias Concéntricas.	183
4.10.2.	Esquema Gráfico de Alternativas Estratégicas.	186

4.11.	Resolución Suprema N° 324-2003-PCM.	187
4.12.	Definiciones Básicas.	189

Capítulo V: Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral. 192

5.1.	La Competencia en la Era de la Información.	193
5.1.1.	Empleados de Nivel.	194
5.1.2.	El modelo tradicional de la Contabilidad Financiera.	195
5.2.	La Medición y la Gestión en la Era de la Información.	195
5.2.1.	Los inicios del Balanced Scorecard.	196
5.2.2.	¿Qué es el Balanced Scorecard?	198
5.2.3.	¿Qué hace el Balanced Scorecard?	198
5.2.3.1.	La tendencia hacia el Liderazgo enfocado en la Estrategia.	200
5.2.4.	El Cuadro De Mando Integral.	201
5.2.4.1.	El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una Estrategia en términos operativos.	202
5.2.5.	El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión.	203
5.2.5.1.	El Cuadro De Mando Integral como una Estructura o Marco Estratégico para la acción.	204
5.2.6.	Características del Cuadro de Mando Integral.	204
5.2.7.	¿Cómo empieza el Cuadro de Mando Integral?	205
5.2.7.1.	Ejemplo Práctico para la Definición de Medición.	207
5.2.7.2.	Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.	208
5.2.7.3.	Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica.	209
5.2.8.	El Cuadro de Mando Integral y Tablero de Comando Simplificado para Pequeñas y Medianas Organizaciones.	211
5.3.	Las Cuatro Perspectivas.	212
5.3.1.	La Perspectiva Financiera.	212
5.3.2.	La Perspectiva del Cliente.	213
5.3.3.	La Perspectiva del Proceso Interno	213
5.3.4.	La Perspectiva de Formación y Crecimiento.	214
5.3.5.	Las Relaciones de Causa y Efecto.	215
5.4.	Mapa del Balanced Scorecard.	217
5.4.1.	Ejemplo de un Formato de Trabajo de Balanced Scorecard.	218
5.4.2.	Medidas del Balanced Scorecard comúnmente usadas.	219
5.4.2.1.	Indicadores Financieros.	219

5.4.2.2.	Indicadores de Cliente.	219
5.4.2.3.	Indicadores de Procesos.	219
5.4.2.4.	Indicadores de Tecnología de Información.	219
5.4.2.5.	Aprendizaje y Desarrollo.	219
5.4.3.	Esquema del Balanced Scorecard - Perspectivas.	221
5.5.	Gráficos: Perspectivas – Balanced Scorecard.	222
5.5.1.	Ejemplo Práctico N° 1: Relación Causa – Efecto.	222
5.5.2.	Ejemplo Práctico N° 2: Relación Causa – Efecto.	223
5.5.3.	Ejemplo Práctico N° 3: Para una Empresa de Seguros.	224
5.5.4.	Ejemplo Práctico N° 4: Para una Empresa Ecológica.	225
5.5.5.	Ejemplo Práctico N° 5: Mapa de Estrategia para una Empresa de Seguros.	226
5.5.6.	Ejemplo Práctico N° 6: Balanced Scorecard del Banco “Mega Bank”.	227
5.5.7.	Ejemplo Práctico N° 7: Balanced Scorecard de una Fábrica de Alimentos.	228
5.5.8.	Ejemplo Práctico N° 8: Mapa Causal.	229
5.5.9.	Ejemplo Práctico N° 9: Mapa de Relaciones Causa – Efecto de SUNASS.	230
5.6.	Ejemplo de esquema gráfico para la formación de la Perspectiva, Objetivo e Indicador para el Balanced Scorecard.	231
5.7.	Comentario sobre el Balanced Scorecard.	232

Capítulo VI: Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves de Resultados. 234

6.1.	Sistema de Información Gerencial.	235
6.2.	Control – Evaluación.	235
6.3.	¿Qué es el Sistema de Evaluación de Gestión?	236
6.3.1.	Sistema de Evaluación de Gestión.	236
6.3.2.	Objetivos del Sistema de Evaluación de Gestión.	237
6.3.3.	Características Principales del Sistema de Evaluación de Gestión.	237
6.3.4.	Requisitos del Sistema de Evaluación de Gestión.	237
6.3.5.	Funcionamiento del Sistema.	238
6.3.6.	El Sistema de Evaluación de Gestión.	240
6.4.	Sistema de Control de Gestión.	241
6.4.1.	Finalidad del Sistema de Control de Gestión.	242
6.4.2.	Elementos Fundamentales de la Gestión Empresarial.	243

6.5.	Sistema de Evaluación de Gestión por Áreas Claves de Resultados.	244
6.5.1.	Evaluación de Gestión.	244
6.5.2.	Resultados y Beneficios del Sistema.	245
6.5.3.	Funciones de la Unidad Responsable de la Evaluación de Gestión por Áreas Claves de Resultados.	245
6.5.4.	Niveles de Control de la Gestión Empresarial.	246
6.6.	Definiciones.	247
6.7.	Formato “Programación de Objetivos y Metas”.	249
6.7.1.	Instrucciones para el llenado del Formato.	250
6.7.2.	Ficha de Programación.	251
6.8.	Metodología Práctica para la aplicación del Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves Resultados.	252
6.8.1.	Organigrama de la Empresa.	253
6.8.2.	Organigrama de la Estructura Empresarial y su ponderación respectiva para la aplicación de la Evaluación por Áreas Claves de Resultados.	254
6.8.2.1.	Evaluación para el Área de Gerencia Central de Administración.	255
6.8.2.2.	Organigrama de la Gerencia Central de Administración.	256
6.8.2.3.	Ponderación de las Áreas Orgánicas y Áreas Claves de Resultados de la Gerencia Central de Administración.	257
6.8.2.4.	Desarrollo de la Evaluación.	258
6.8.2.5.	Desarrollo de casos y sus indicadores respectivos en el A.C.R. de “Capacitación”.	262
6.8.2.6.	Medición del grado de cumplimiento a través del gráfico de columnas comparativas de ponderaciones (establecidas y alcanzadas) y sus representaciones porcentuales según Áreas Claves de Resultados para el Área de Recursos Humanos.	264
6.8.2.7.	Medición del grado de cumplimiento a través del gráfico de columnas comparativas de ponderaciones (establecidas y alcanzadas) y sus representaciones porcentuales según Áreas Claves de Resultados para el Área de la Gerencia Central de Administración.	265
6.8.3.1.	Evaluación para el Área de Gerencia Central de Comercialización.	266
6.8.3.2.	Organigrama de la Gerencia Central de Comercialización.	267
6.8.3.3.	Ponderación de las Áreas Orgánicas y Áreas Claves de Resultados de la Gerencia Central de Comercialización.	268
6.8.3.4.	Desarrollo de la Evaluación.	269
6.8.3.5.	Desarrollo de casos y sus indicadores respectivos en el A.C.R. de “Lima”.	273

6.8.3.6. Medición del grado de cumplimiento a través del gráfico de columnas comparativas de ponderaciones (establecidas y alcanzadas) y sus representaciones porcentuales según Áreas Claves de Resultados para el Área de Venta Zona Costa.	276
6.8.3.7. Medición del grado de cumplimiento a través del gráfico de columnas comparativas de ponderaciones (establecidas y alcanzadas) y sus representaciones porcentuales según Áreas Claves de Resultados para el Área de la Gerencia Central de Comercialización.	277
6.8.4.1. Evaluación para el Área de Gerencia Central de Finanzas.	278
6.8.4.2. Organigrama de la Gerencia Central de Finanzas.	279
6.8.4.3. Ponderación de las Áreas Orgánicas y Áreas Claves de Resultados de la Gerencia Central de Finanzas.	280
6.8.4.4. Desarrollo de la Evaluación.	281
6.8.4.5. Desarrollo de casos y sus indicadores respectivos en el A.C.R. de “Contabilidad”.	285
6.8.4.6. Medición del grado de cumplimiento a través del gráfico de columnas comparativas de ponderaciones (establecidas y alcanzadas) y sus representaciones porcentuales según Áreas Claves de Resultados para el Área de Contabilidad.	288
6.8.4.7. Medición del grado de cumplimiento a través del gráfico de columnas comparativas de ponderaciones (establecidas y alcanzadas) y sus representaciones porcentuales según Áreas Claves de Resultados para el Área de la Gerencia Central de Finanzas.	289
6.8.5.1. Evaluación para el Área de Gerencia Central de Producción.	290
6.8.5.2. Organigrama de la Gerencia Central de Producción.	291
6.8.5.3. Ponderación de las Áreas Orgánicas y Áreas Claves de Resultados de la Gerencia Central de Producción.	292
6.8.5.4. Desarrollo de la Evaluación.	293
6.8.5.5. Desarrollo de casos y sus indicadores respectivos en el A.C.R. de “Carrera”.	297
6.8.5.6. Medición del grado de cumplimiento a través del gráfico de columnas comparativas de ponderaciones (establecidas y alcanzadas) y sus representaciones porcentuales según Áreas Claves de Resultados para el Área de Carrera.	300
6.8.5.7. Medición del grado de cumplimiento a través del gráfico de columnas comparativas de ponderaciones (establecidas y alcanzadas) y sus representaciones porcentuales según Áreas Claves de Resultados para el Área de la Gerencia Central de Producción.	301
6.9. Evaluación de Gestión a través de Áreas Claves de Resultados.	302

6.10.	Índice General de Gestión Empresarial.	303
-------	--	-----

Capítulo VII: Sistema de Información. 304

7.1.	¿Qué es un Sistema de Información?	305
7.2.	Importancia de la Información.	305
7.3.	Gráfico: Entrada, Proceso, Salida y Almacenamiento.	306
7.4.	Medio Ambiente.	307
7.5.	El Entorno Económico Competitivo en la presente década.	308
7.6.	Tecnologías de Información.	309
7.7.	La diferencia entre las Computadoras y los Sistemas de Información.	309
7.8.	Perspectiva de los negocios en los Sistemas de Información.	309
7.9.	Diferentes tipos de Sistemas.	310
7.9.1.	Características de los Sistemas Transaccionales.	310
7.9.2.	Características de los Sistemas de Apoyo a las Decisiones.	311
7.9.3.	Características de los Sistemas Estratégicos.	312
7.10.	Tecnología.	312
7.11.	Administración del Ciclo de Vida.	313
7.12.	Las cuatro actividades básicas que realiza un Sistema de Información.	316
7.13.	Tendencias actuales y futuras.	317
7.14.	La Información Gerencial como Lenguaje.	317
7.15.	La Contabilidad Gerencial: Un Sistema de Información.	318
7.16.	Contabilidad Patrimonial y Contabilidad Gerencial.	319

Capítulo VIII: Tema de Soporte: Indicadores. 321

8.1.	Notas históricas sobre los Ratios.	322
8.1.1.	Definición de Ratios.	322
8.1.2.	Objetivo de los Ratios.	323
8.2.	El Estándar.	323
8.2.1.	Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación.	324
8.3.	Menú de Conceptos de Indicadores: Productividad, Eficiencia, Eficacia, Economía	324
8.3.1.	Conceptos de Productividad.	325
8.3.2.	Conceptos de Eficiencia.	326
8.3.3.	Conceptos de Eficacia.	327

8.3.4.	Conceptos de Economía.	330
8.3.5.	Caso Práctico Integrado de Indicadores: Productividad, Eficiencia, Eficacia y Economía.	333
8.4.	Ratios Financieros: Herramientas para la Toma de Decisiones.	335
8.5.	Áreas de la Empresa prioritarias en el Análisis Económico, Financiero y de Gestión.	339
8.5.1.	Herramientas para el Análisis de Corto y Largo Plazo.	340
8.6.	Principales Indicadores para la Gestión de la Empresa.	340
8.7.	Índices de Gestión.	344
8.7.1.	Clasificación de los Índices de Gestión.	345
8.7.1.1.	Índices de Gestión Corporativos.	345
8.7.1.2.	Índices de Gestión por Unidad Estratégica de Negocio.	345
8.7.1.3.	Índices de Gestión Operativos.	345
8.7.2.	Categoría de los Índices de Gestión.	346
8.8.	Modelo de Índices de Gestión en Cascada.	353
8.9.	Sesión Estratégica de Control de Gestión.	354

Capítulo IX: Tema de Soporte: Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas. 356

9.1.	La fórmula de los Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas.	357
9.1.1.	Enfoque de Control de Calidad en la Solución de Problemas.	358
9.1.2.	Esquema de los Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas.	359
9.2.	Primer Paso: Seleccionar el Problema y Definir el Tema.	361
9.2.1.	Etapa 1: Búsqueda de Problemas.	361
9.2.2.	Etapa 2: Identificar y Organizar los Problemas.	362
9.2.3.	Etapa 3: Evaluar los Problemas y Seleccionar Uno.	363
9.2.4.	Etapa 4: Definir el Tema.	365
9.3.	Segundo Paso: Comprender la situación y establecer la Meta.	369
9.3.1.	Etapa 1: Decidir los Indicadores de Control.	369
9.3.2.	Etapa 2: Comprender la Situación.	372
9.3.3.	Etapa 3: Definir las Metas y los límites de tiempo para su logro.	373
9.4.	Tercer Paso: Planear las Actividades.	379
9.4.1.	Etapa 1: Decidir los Puntos de Acción.	379

9.4.2.	Etapa 2: Decidir el Cronograma de Actividades.	379
9.4.3.	Etapa 3: Diseñar un Plan de Actividades.	380
9.5.	Cuarto Paso: Analizar las Causas.	383
9.5.1.	Etapa 1: Resumir la relación entre las probables causas y la característica de calidad en un Diagrama de Causa y Efecto.	383
9.5.2.	Etapa 2: Analizar las relaciones entre las causas y características de calidad utilizando las Herramientas de Control de Calidad.	384
9.5.3.	Etapa 3: Resumir los Resultados del Análisis.	384
9.5.4.	Etapa 4: Decidir qué asunto enfrentar.	384
9.6.	Quinto Paso: Considerar e Implementar las Contramedidas.	386
9.6.1.	Etapa 1: Proponer ideas para Contramedidas.	386
9.6.2.	Etapa 2: Seleccionar propuestas de Contramedidas.	389
9.6.3.	Etapa 3: Discutir propuestas de Contramedidas.	389
9.6.4.	Etapa 4: Implementar las Contramedidas.	389
9.7.	Sexto Paso: Verificar los Resultados.	392
9.8.	Sétimo Paso: Estandarizar y Establecer el Control.	394
9.9.	Reflexiones y Dirección Futura.	397
9.10.	Caso Práctico Aplicativo de dos Herramientas Estadísticas Importantes para la Toma y Análisis de Datos: “Diagrama de Pareto” y “Diagrama de Causa y Efecto”	398
	Conclusiones.	401
	Recomendaciones.	407
	Bibliografía.	412

Introducción

Todo lo que pido es un buen Barco
Y una estrella por la que guiarme.

John Masfield.

En el mundo actual están presentándose **CAMBIOS** tan asombrosos y a tal velocidad de tiempo que sus implicaciones son inexorables para nuestra vida profesional y empresarial, transformaciones que no podían imaginarse hace unos cuantos años, meses o apenas semanas atrás están sucediendo de manera vertiginosa. En estos momentos se generan dichos cambios con tal grado de **INTENSIDAD** y **FUGACIDAD** que verdaderamente enriquecen las oportunidades para la humanidad, los países, las organizaciones y para cada uno de nosotros.

Por ejemplo, cuando se supo la noticia de la caída del Muro de Berlín que repercutió en el mundo entero a finales de la década de los años ochenta, incluso los más obstinados en apoyar la Guerra Fría se dieron cuenta de que el mundo se encuentra en pleno proceso de transformación. De repente, los conceptos que rigieron los acontecimientos económicos, sociales y políticos desde 1945 en todo el planeta tuvieron que replantearse y reconsiderarse. El “**STATU QUO**” que prevaleció durante más de cuatro décadas fue desapareciendo. El Muro de Berlín, aquella barrera física y simbólica que separó dos países, dos ideologías, que logró dividir un continente, fue derribado y sus pedazos se vendieron como objetos de recuerdo de otra época. Su derrumbe constituyó para la humanidad el inicio de una década y un mundo nuevo. Su destrucción representó el comienzo de una era incierta pero emocionante y un fuerte giro en la estructura del orden mundial.

En el presente siglo XXI continúan sucediéndose otros cambios dramáticos. Después de la posguerra y la caída de sus barreras económicas, políticas y sociales, los nuevos cambios en las relaciones de carácter económico y político influyen en todas las naciones y se enfrentan a las concepciones tradicionales del pensamiento, las barreras físicas, económicas, culturales y políticas continúan derrumbándose. Existe una concientización creciente de la **interdependencia de las naciones**, la cual permite que los países no actúen de manera aislada si quieren sobrevivir o prosperar. Las actitudes cambian velozmente, por las necesidades económicas al igual que por presiones sociales y políticas. Conforme transcurren los años se genera una nueva apertura entre los países, sus culturas y existe mayor flujo de información, bienes e ideas.

La Información y la Tecnología de la Información se encuentran en el centro de esta apertura. Por ejemplo, *el servicio de fax* suministró a los estudiantes chinos que protestaron en la Plaza Tienanmen, la oportunidad de informarse de lo que sucede en su propio país y comunicar su historia al mundo. Las personas en todo el mundo vieron la guerra de Irak en vivo por televisión en una Bagdad asediada y en donde miles de computadoras personales en red se convierten en armas claves para el campo de batalla. Las redes globales de telecomunicaciones activan el metabolismo del comercio mundial y nos conducen inexorablemente hacia la **Aldea Global de Marshall McLuhan**.

Con relación al **Nuevo Ambiente Global**: Las **EMPRESAS** enfrentan una paradoja, tienen oportunidades nunca antes vistas para aprovechar los nuevos mercados, y entre tanto, los mercados tradicionales cambian de manera sustancial, reduciéndose o haciéndose intensamente competitivos. Además, los reducidos márgenes de beneficios, paralelos a las

crecientes exigencias del cliente por productos y servicios de calidad, determinan presiones inexorables en muchas empresas.

Una realidad apremiante del nuevo Ambiente Global es el surgimiento de una **Nueva Era de Competencia**, la cual está en ascenso vertiginoso. Las Empresas ya no limitan su crecimiento a las bases tradicionales del cliente. Los banqueros ofrecen servicios de corretaje y seguros, las compañías de tarjetas de crédito entraron al territorio antes reservado a los bancos, las compañías de seguros mercadean servicios financieros, las compañías de alta tecnología venden bienes de consumo a los clientes. De otra parte, algunas otras compañías que se expandieron a nuevos mercados han tenido que atrincherarse a medida que las presiones causadas por la recesión de comienzos de la década de los años noventa los obliga a “apretarse el cinturón”. Por ejemplo, American Express, empresa que se amplió decididamente en varios negocios financieros y similares, hace poco tuvo que reconcentrarse en su negocio principal de tarjetas de crédito.

LA COMPETENCIA puede surgir de manera inesperada en cualquier lugar y en cualquier momento. Esto significa que las **EMPRESAS** ya no pueden confiarse demasiado con respecto a sus Participaciones de Mercado y a sus posiciones competitivas. Para los negocios que enfrentan la reducción de sus márgenes de beneficios, la capacidad de reducir costos unitarios de operación y los gastos generales en estos mercados altamente competitivos se ha convertido en un asunto clave. Las ganancias menores con respecto a las eficiencias de unos cuantos puntos porcentuales, ya no son suficientes para satisfacer las exigencias de restricción de costos; debido a ello, la **Apertura de los Mercados Mundiales** ha hecho tambalear muchas Corporaciones, generando virtualmente una masiva reestructuración en cada sector de negocios.

El planeta, incluido el Mundo Occidental, depende de la **Producción Agrícola e Industrial** para la generación de bienestar y satisfacción de las necesidades humanas básicas. Ninguna persona puede comer o vivir solamente de información. La humanidad se encuentra en una larga trayectoria hacia una estructura económica basada en el turismo, el esparcimiento, los servicios del gobierno, el software y la comida rápida. Así como la Producción Industrial se aplicó a la economía anterior (Agrícola), la Tecnología de la Información se aplica a todos los aspectos de la Producción, y a su vez a la Agricultura. En consecuencia, la Información se ha convertido en un bien de capital; se está haciendo similar en valor a la Mano de Obra, los Materiales y los Recursos Financieros.

De lo anotado precedentemente, se puede arribar a la siguiente conclusión:

“La velocidad vertiginosa de los **CAMBIOS** a nivel Mundial obliga a las Empresas Nacionales e Internacionales a adaptarse a dichas transformaciones y no al revés. Por deducción lógica podemos inferir que para todo tipo de Empresa, el Cambio causa **INCERTIDUMBRE** por lo que ello obliga a obtener o actualizar **INFORMACIÓN** y que la Información lleva a la Empresa a tener **CONOCIMIENTO** y que el Conocimiento obtenido por un determinado lapso de tiempo conduce a obtener **PODER** para así enfrentar los Cambios que suceden en el presente.

De esperar la Empresa que los CAMBIOS se adapten a su Cultura Organizacional Empresarial, va a ocasionar que se “AUTO ELIMINE por simple SELECCIÓN NATURAL”.

Es por ello, que la presente Tesis consciente de que vivimos en plena vorágine de los Cambios en todo aspecto, tiene como finalidad trasladar información en base a la experiencia laboral, profesional y vivencial por los que me he desempeñado. Trasladar Información Teórico – Práctica para que traiga como resultado una Investigación cuidadosa y lleve Conocimiento a quienes lo lean y Poder a quienes lo apliquen.

En estricta concordancia con el título de la Tesis y con la formulación de la Hipótesis planteada: La Investigación realizada en esencia establece una Metodología de Gestión para que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de todo Lima Metropolitana y en general todo tipo de empresas puedan informarse, conocer y aplicar Variables Competitivas de Gestión para su desarrollo empresarial los cuales permitirán adaptarse al presente tiempo caracterizado por la Globalización y la Competitividad en que vive la humanidad.

Por ello, la Investigación realizada para establecer la Metodología de Gestión, se ha dividido en 9 capítulos: Los dos primeros capítulos tienen como finalidad contribuir como Marco Referencial. Los siguientes cinco capítulos vienen a ser la aplicación de la Metodología de Gestión. Los dos últimos capítulos tienen la finalidad de apoyar con temas de soporte a cualquier fase de la Metodología de Gestión.

El Capítulo I – Marco Teórico: Refleja los acontecimientos que sustentan los cambios que vive la humanidad a través del Cambio Social (El proceso evolutivo de los Cambios, Las tres olas del progreso social humano, etc.) y a través del Cambio Tecnológico (La Sociedad de la Información y la Informática, la Aldea Global de McLuhan, la Cibersociedad, etc).

El Capítulo II – Las Empresas y las PYMES: Refleja información sobre las PYMES en países de nuestro y otro continente. También brinda datos diversos sobre las Empresas y las PYMES Peruanas. Se culmina el presente capítulo con una serie de acuerdos comerciales que tiene nuestro país y que viene a ser una perspectiva de desarrollo comercial para beneficio común entre las partes.

El Capítulo III – Análisis del Ambiente Organizacional y Natural: Aquí se inicia ya la primera fase como propuesta de la investigación en base a la Metodología de Gestión. El presente capítulo comprende a los Elementos de Acción Directa (Grupos de Interés Externo, Grupos de Interés Interno); Elementos de Acción Indirecta (Variables Sociales, Económicas, Políticas y Tecnológicas); Ambiente Natural (Cambios del clima, agotamiento del ozono, etc).

El Capítulo IV – Planeación Estratégica: Como segunda fase a la propuesta de la presente Metodología de Gestión se contempla temas como la Visión, Misión, Principios, Objetivos, Políticas, Programas, el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), Estrategias y Tácticas.

El Capítulo V – Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral: En la tercera fase a la propuesta de la presente Metodología de Gestión se contempla algunos de los siguientes temas: El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión, Características del Cuadro de Mando Integral, la Perspectiva Financiera, del Cliente, Proceso interno, Formación y Crecimiento, Mapas de relaciones Causa – Efecto, etc.

El Capítulo VI – Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves de Resultados: Como cuarta fase de la propuesta a la presente Metodología de Gestión se contempla algunos de los siguientes tópicos: Sistema de información Gerencial, Sistema de Evaluación de Gestión, Sistema de Control de Gestión, Sistema de Evaluación de Gestión por Áreas Claves de Resultados, Metodología práctica para la aplicación del Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves Resultados, etc.

El Capítulo VII – Sistema de Información: Como quinta y última fase como propuesta a la presente Metodología de Gestión se contempla algunos de los siguientes aspectos: Las Tecnologías de la Información, la información Gerencial como lenguaje, la Contabilidad Gerencial como un Sistema de Información, etc.

El Capítulo VIII – Tema de Soporte, Indicadores: El primer tema de soporte en el presente capítulo tiene la finalidad de APOYAR a cualquier fase de la propuesta de Metodología de Gestión investigada contemplándose para ello algunos de los siguientes puntos tratados: Los ratios, el estándar, el menú de concepto de indicadores como la Productividad, Eficiencia, Eficacia, Economía, así como la clasificación de los Índices de Gestión, etc.

Finalmente, **El Capítulo IX – Tema de Soporte, Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas:** El segundo y último tema de soporte en el presente capítulo se orienta a APOYAR y dar solución de manera metodológica y utilizando herramientas estadísticas a los problemas que suelen suceder en toda actividad operativa o empresarial, para ello se tratan aspectos como: Seleccionar el Problema y Definir el Tema, Comprender la situación y establecer la Meta, Planear las Actividades, Analizar las Causas, Considerar e Implementar las Contramedidas, Verificar los Resultados, Estandarizar y Establecer el Control.

Así pues, dejo a vuestro sabio discernir, el aporte de la presente investigación y anhelo que tanto esfuerzo y dedicación desplegado para su realización solamente se verá compensado a plenitud cuando su ejecución en el campo empresarial brinde resultados positivos para quienes lo apliquen.

RESUMEN

Metodología de Gestión para las Micro, Pequeñas y

Medianas Empresas en Lima Metropolitana

ADRIÁN ALEJANDRO FLORES KONJA

NOVIEMBRE - 2004

Asesor, Profesor Emérito: Dr. Ladislao Román Saavedra Rasso

La presente investigación tiene como finalidad proponer una Metodología de Gestión a nivel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas conducentes a obtener Ventaja Competitiva para así contribuir al desarrollo de la Sociedad y del País.

De lo precedentemente anotado, la investigación refleja los cambios a nivel social y tecnológico que ha afectado al proceso evolutivo de la Sociedad. De igual manera, la Metodología de Gestión propuesta en la presente investigación comprende un análisis de enfoques como la Planeación Estratégica, el Cuadro de Mando Integral y el Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves de Resultados. A ello,

se adiciona toda una información sobre Indicadores de Gestión a nivel de Alta Dirección, Áreas Funcionales y Operativas, también comprende la aplicación práctica sobre los siete pasos del Control de Calidad para la solución de problemas.

Todo ello en conjunto e interactuando sinérgicamente debe brindar a la Empresa un alto grado de eficacia a nivel de gestión con suficiente capacidad de respuesta de manera tal que le permita afrontar y adaptarse a los cambios del mundo actual inmerso en el proceso de la globalización.

PALABRAS CLAVES: Cambio Social.

Cambio Tecnológico.

Globalización.

MYPES.

FODA.

Perspectivas.

Área Clave de Resultados.

Sistema de Información

Indicadores.

Calidad.

ABSTRACT

Methodology for the Micro, Small and Middle

Enterprises in Lima

ADRIÁN ALEJANDRO FLORES KONJA

NOVEMBER - 2004

Adviser, Emeritus Professor: Dr. Ladislao Román Saavedra Rasso

The present work has a main purpose to propose a Methodology of Management of Gestion for the Micro, Small and Middle Enterprises to obtain competitive advantages so in these way help to the development of the society and the country.

For this, the investigation shows the social and technological changes that have affected the evolutive process of the society. In the same way, the Methodology of Gestion proposed in the present investigation comprises an analisis of Strategic Plan, Managerial Information System through the evaluation by Result Key Areas. To this, it added information about Indicators of Management of the High Direction, Funtional and Operative

Areas, it also comprises the practical application about the seven steps of Quality Control for the solution of problems.

All these in conjunction and interacting synergically must give to the enterprise a high level of efficacy for the gestion with enough capacity of reaction so it will be able to face y adapt to the changes of the world in globalization.

KEY WORDS: Social Change

Technological change

Globalization

MYPES

FODA

Perspectives

Key Areas of Results

Information Systems

Indicators

Quality

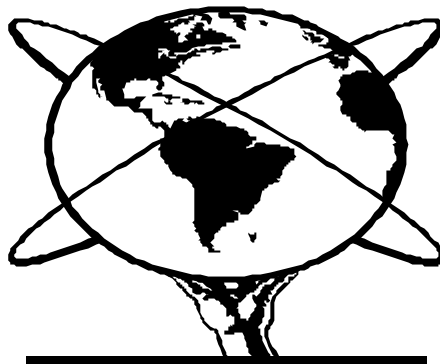
Marco Teórico

Líder versus Sociedad:

*“Nunca un hombre debe lamentarse de los
tiempos en que vive, pues esto no le servirá de
nada. En cambio, en su poder está siempre
mejorarlo”.*

Carlyle.

1.1. EL CAMBIO SOCIAL.



1.1.1. LOS ENORMES CAMBIOS VIVIDOS POR LA HUMANIDAD.

En sus orígenes, la humanidad fue nómada y recolectora y por tanto su posibilidad de creación y de crecimiento demográfico estuvieron sumamente limitados. Por entonces, los grupos en constante desplazamiento, iban muy poco protegidos y sus necesidades eran tan grandes, que todo el tiempo disponible lo destinaban a la búsqueda de alimento, abrigo y de vivienda, siempre precarias. Sus limitaciones para el desarrollo social eran definitivamente ínfimas.

El progreso humano se inició mediante un cambio económico fundamental, cuando hace unos 10 mil años atrás, se descubrió la agricultura en no menos de seis puntos decisivos del planeta; ellos fueron: Perú, India, China, Grecia, Medio Oriente y México. Con la agricultura, la disponibilidad de alimentos se incrementó enormemente; la humanidad aumentó y se volvió sedentaria, de manera que los grupos crearon significativos valores por lo que de esta forma surgió la cultura universal, que en cada gran región tuvo sus particularidades propias.

Lo que nos interesa reiterar aquí es que la introducción de la agricultura en la práctica humana dio lugar a un cambio en la vida social de la humanidad, en la cual se distingue su capacidad no solamente de cambiar el ambiente que nos rodea sino también de modificar todo el escenario del planeta en que habitamos. Esta capacidad transformadora se puso tempranamente de manifiesto cuando dejaron el nomadismo y se sedentarizaron, creando grandes culturas diversas a la par que crecían demográficamente, con lo que se fueron reforzando las concentraciones, que luego devinieron en ciudades y con ellas se dio un nuevo giro en el camino del progreso social, generando la civilización o la cultura propia de la vida en cada concentración organizada. Es en ese ambiente de la ciudad que, en algunos cientos de años más, se darían otros saltos igualmente significativos cuando en el Siglo XVIII se hace presente la Primera Revolución Industrial.

En el Antiguo Perú, la civilización hace su aparición también tempranamente, con la construcción del gran centro urbano de Chavín. A partir de entonces, la civilización peruana prospera rápida e inconteniblemente a través del desarrollo interno que tiene su punto

culminante en la aparición de un horizonte de cultura universal, que tiene su expresión urbana en dos grandes complejos de ciudades que fueron Wari y Tiawanaku. Cabe resaltar que Wari-Tiawanaku son el punto culminante del florecimiento de la civilización antigua del Perú. El paso siguiente fue la profunda revolución que encarna el establecimiento y desarrollo del Tawantisuyo o del Estado Inca.

El Tawantisuyo o Estado Inca (que no fue, de ninguna manera nada parecido a un absurdo y extraño imperio al estilo europeo o asiático) se desarrolló en los siglos XIV y XV hasta el primer tercio del Siglo XVI y comprendió un período de enormes transformaciones, no solo porque se difundieron y perfeccionaron los mejores conocimientos y tecnologías gestados por todos los pueblos de la región centro-occidental de Sudamérica, sino porque con el Tawantisuyo accedió al poder una extensa élite de sabios y de gente de una refinada cultura.

Todas las evidencias rescatadas por la arqueología y la historia moderna, apuntan en el sentido que el gobierno y la conducción de los pueblos que se desarrollaron en los Andes Centrales (incluidas aquí las regiones cálidas costeñas y de los valles así como de la región Omagua, denominada ahora Amazonía) fueron gobernados por ancianos venerables (mujeres y hombres) hasta el horizonte Wari-Tiawanaku (incluso). Esta situación cambió cuando un grupo de Ayllus (o panacas) en el Qosqo (o Cusco) pasó a ser gobernado por grupos de gente de gran sabiduría, sean estos ancianos o jóvenes, dando inicio a un período en que condujeron la sociedad y el Estado grupos de personas con formación conciente; estos grupos de sabios (muchos de ellos jóvenes) tomaron la denominación de Inkas (o Enqas) que se caracterizaron por su búsqueda permanente de la excelencia, razón por la cual, muchos historiadores conocen el incario como el período en que gobernaron los excelentes, los sabios. Por eso mismo, este fue el primer régimen dirigido por una extensa élite de gentes de la más refinada y culta formación, los que condujeron la construcción de un gran Estado singular y altamente desarrollado, tanto que, frente a la misma Europa de entonces; este último, antes del Renacimiento, aparece como un continente atrasado, ignorante y feudal. El Tawantisuyo pues representa el segundo momento de los más grandes y formidables cambios vividos por la humanidad.

Para Europa y América del Norte, este segundo gran período de enormes transformaciones socio-económicas estuvo representado por dos revoluciones industriales, la primera de las cuales comenzó en el Siglo XVIII y la segunda no solo abarca la segunda mitad del Siglo XIX sino también gran parte del Siglo XX, hasta un poco después de la Segunda Guerra Mundial. Tales cambios dan lugar a la civilización de las metrópolis modernas y tienen su punto culminante en la producción masificada, en los gigantescos complejos industriales y en las corporaciones transnacionales.

A partir de fines del Siglo XIX, las innovaciones en el sector real de la economía fueron acompañadas por un proceso de una significación muy grande, pero al que no se le atribuyó inicialmente la trascendencia que llegaría a tener; este proceso es al que genéricamente se le conoce como el de los grandes avances en el campo de la

“Productividad”. Este notable movimiento fue iniciado por Taylor, a quien inmediatamente le siguió Fayol. Ambos estimaban que la empresa es una suerte de comunidad de trabajadores, que en su desenvolvimiento debe organizarse en forma racional para alcanzar crecientes niveles de producción por persona, lo que en su concepto conduciría al logro del creciente bienestar general. El movimiento por la productividad acompañó los progresos que alcanzó la humanidad, hasta mucho después de la Segunda Guerra Mundial.

El hecho es que a partir de los años cincuenta del siglo XX, los avances que se logran son tan grandes, que casi naturalmente se va pasando a la sustitución de la mano de obra en la producción, por virtud de los logros que se alcanzan en prácticamente todos los planos del conocimiento y la tecnología. A estos avances verdaderamente significativos, se le conoce como la “Tercera Revolución Industrial” o también como “La Revolución Científica y Tecnológica”, que está dando lugar al inicio de una nueva época del desarrollo humano, a la que se le ha dado la denominación genérica de la “Era del Conocimiento”.

1.1.2. EL PROCESO EVOLUTIVO DE LOS CAMBIOS. ¹

En el pasado, los cambios que se producían en un lugar determinado afectaban sólo a las organizaciones y personas que allí estaban asentadas. Incluso, ciudades cercanas no se enteraban de lo sucedido. Y con mayor razón lo ignoraban en el resto del mundo. En este sentido, no había mucha influencia de los acontecimientos de un medio determinado.

En algunos casos podemos asumir que los efectos se manifestaban en forma lenta y después de largos espacios de tiempo, debido principalmente a la lentitud de los medios de comunicación de esa época.

Los avances tecnológicos y, con mayor énfasis, el desarrollo de transporte en general, así como de las telecomunicaciones, han hecho posible un contacto más directo y rápido entre la población mundial. De este modo, ahora ***EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS ES MUY INMEDIATO***. Sorprende y, cuando menos se espera, altera las relaciones entre los individuos de una sociedad y en particular entre los miembros de un sistema organizacional, así como también altera las relaciones entre las distintas instituciones, nacionales y extranjeras.

Las empresas están frente a continuos acontecimientos que le producen cambios rápidos y frecuentes que alteran sus actividades en forma positiva o negativa. En el primer caso, le permite sacar ventaja y hace posible su crecimiento y desarrollo; en el segundo, le crea serias dificultades y puede dar lugar a una reducción de actividades, con la consiguiente pérdida, siendo el caso extremo la quiebra o el término de sus operaciones.

1.1.3. LAS TRES OLAS DEL PROGRESO SOCIAL HUMANO. ²

Alvin Toffler sostiene que la humanidad ha vivido tres momentos de gigantescas y trascendentales mutaciones y cambios; en su lenguaje, estos tres momentos pueden

equipararse a enormes olas que han barrido, en tres fundamentales épocas, a la Sociedad Humana.

PRIMERA OLA: Se dio inicio hace unos 10,000 años (8,000 a.d.c.) cuando se practicó la agricultura en las áreas germinales que fueron: Perú, India, China, Grecia, Medio Oriente y México.

¹ Valdez C., Hugo. Más allá de la Calidad Total y de las "RE".

² Roel Pineda, Virgilio. La Tercera Revolución Industrial y la Era del Conocimiento.

Dicha etapa dio lugar a que toda la vida social sufriera un cambio inmenso, porque del estado nómada y precario en sus inicios, la humanidad pasó a sedentarizarse, lo que le permitió disponer de mayores recursos alimenticios, de viviendas más o menos confortables y de más y mejores vestidos. Un progreso tan enorme como el anotado, dio lugar a que naciera la cultura, con su secuela de una mentalidad más organizada y sistemática. A partir del establecimiento de la agricultura, la sociedad evolucionó a través de milenios, pasando por varios estadios, todos fundados en una vida rural o semi-rural, hasta más o menos el siglo XVIII, en que ocurriría otro salto gigantesco en el progreso continuado de la humanidad.

SEGUNDA OLA: Ocurre cuando el industrialismo se extiende a través del mundo, por obra del empleo de los procedimientos mecánicos en la producción manufacturera. Este gran proceso tiene lugar a través de la Primera Revolución Industrial (Siglo XVIII y parte del Siglo XIX) y la Segunda Revolución Industrial (Siglo XIX y gran parte del siglo XX, hasta 1955-1970) genera no sólo una creciente producción agrícola e industrial sino que provoca la creación y desarrollo de las ciudades que, al consolidarse y crecer desmesuradamente, dan curso al florecimiento de la civilización urbana, al tiempo que el conocimiento sistemático se engrandece y perfecciona. Así se da inicio al período de la producción en masa y del crecimiento continuo de las empresas que se van haciendo cada vez más grandes y poderosas, pero también de los enfrentamientos y guerras.

Los Desarrollos de la Segunda Ola: Al hacer su aparición la Primera Revolución Industrial, hace unos 300 años atrás, su símbolo más representativo y capilar fue la empresa manufacturera que empezó a emplear sistemáticamente la energía, primero hidráulica y carbonífera, y luego, de otras fuentes y procedencia, con el resultado que la producción industrial fue creciendo en forma continua y creciente, hasta tal punto, que este sector se constituyó en la referencia e indicador del desarrollo económico global. Así resultó que cualquier país, localidad o región fue considerada desarrollada o atrasada en la misma medida que fuera más industrializada o no.

Pero el constante crecimiento industrial trajo consigo la concurrencia de otras manifestaciones económicas más, tales como:

- La uniformización de las mercancías y su producción creciente.
- La especialización del trabajo.
- La concentración, sincronización y centralización.
- La producción en masa o la búsqueda de las economías de escala.

Estas cuatro características, manifestaciones o expresiones que tipifican el desenvolvimiento tanto de la primera como de la Segunda Revolución Industrial, pueden resumirse en tres que la signan en forma particularmente relevante, las cuales son:

1. La producción en masa o la búsqueda de las economías de escala.
2. La tendencia a la uniformización de la demanda, a través del avasallamiento de las culturas no hegemónicas y del aplastamiento de las preferencias personales.
3. La concentración empresarial a través de la constitución de empresas que eran cada vez más grandes, hasta llegar al gigantismo transnacional.

Las tres particularidades señaladas, presidieron el desarrollo o desenvolvimiento de la economía del pasado inmediato, en cuyo contexto se trató de estandarizar el mundo entero por medio del arrasamiento de las culturas distintas a las hegemónicas y que, por eso mismo, pudieran tener un comportamiento que pusiera algún obstáculo a la producción en masa, que es la típica de ese período, en que las industrias se concentran y en que a partir de los complejos productivos integrados se van constituyendo las gigantescas corporaciones transnacionales.

TERCERA OLA: En efecto, muestra su primer signo cuando alrededor de 1955 sucede que en los Estados Unidos los trabajadores dedicados a la producción de servicios superan por primera vez al número de los que se encontraban empleados en la producción industrial, fenómeno que se fue difundiendo a través de todos los países de mayor desarrollo, hasta 1970, en que concluye ya definitivamente el segundo gran período de las transformaciones de la humanidad (o la “Segunda Ola”).

La Tercera Ola (en concepto de Toffler) es la que se inicia en el lapso 1955-1970 con la Tercera Revolución Industrial o la Revolución Científica y Tecnológica, que impulsa fenomenalmente la producción agrícola e industrial, por obra del incremento espectacular y creciente de la productividad y de la sustitución del trabajo directamente aplicado a la producción o de la mano de obra directamente aplicada a la producción, por equipos automáticos programados digitalmente y por las “fábricas vivientes” (o microbios manipulados por medio de los procedimientos propios de la biotecnología). En esta nueva época, el poder pasó a manos de los que controlan y emplean el conocimiento sistematizado y útil, y por este camino la humanidad accede a una nueva era, completamente diferente a las vividas en el pasado. El acceso a esta nueva época se realiza a través de crisis prolongadas, convulsiones, luchas, fricciones y aún guerras, que son precisamente las características de estos tiempos de grandes mutaciones (y también de incertidumbres y desasosiegos).

Las Perspectivas de la Tercera Ola: Los cambios han echado por tierra todas las formas y particularidades más relevantes que tipificaban el desarrollo que caracterizó a las Revoluciones Industriales del pasado, así ocurre que:

- A la Producción en Masa la sustituyó la Producción Flexible.
- A la Presión Uniformizadora la ha reemplazado la diversificación y el particularismo.
- Correspondientemente, a la Concentración Industrial le ha sucedido la Producción Conjunta o Participativa y el Mercado de la Subcontratación.

Alvin Toffler agrega que: “Para la civilización de la Tercera Ola, la materia prima más básica de todas -y que nunca puede agotarse- es la información, incluida la imaginación”. Por medio de imaginación e información se encontrarán sustitutivos a muchos de los recursos agotables actuales, aunque con demasiada frecuencia esta sustitución se verá acompañada también de dramáticas oscilaciones y sacudidas.

Al tornarse la información más importante que nunca, la nueva civilización reestructurará la educación, redefinirá la investigación científica y sobre todo reorganizará los medios de comunicación. Los medios de comunicación actuales, tanto impresos como electrónicos, son totalmente inadecuados para enfrentarse a la carga de comunicaciones y suministrar la variedad cultural necesaria para la supervivencia. En vez de estar culturalmente dominada por unos cuantos medios de comunicación de masas, la civilización de la Tercera Ola descansará sobre medios interactivos y desmasificados, introduciendo una imaginación sumamente diversa y a menudo altamente despersonalizada dentro y fuera de la corriente central de la sociedad.

1.1.4. FUERZAS QUE EXIGEN UN CAMBIO FUNDAMENTAL.

El mundo en que vivimos y viviremos y el ambiente en el cual operarán las organizaciones no tienen precedentes. Aun cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir y nuevos valores son de magnitud que no se había experimentado nunca. Cambios en el panorama político y nuevas relaciones entre el Primer Mundo y el Tercer Mundo están redefiniendo otra vez el mercado, los medios de producción y la ubicación de los Recursos Humanos, Financieros y Tecnológicos.

La explosión de la tecnología en comunicaciones e informática ha creado sin duda un solo mundo en el cual las transacciones tardan un microsegundo y las noticias viajan tan velozmente como se producen. Los cambios que ha habido en todo el mundo en los valores sociales, tales como la preocupación por el ambiente y el papel de las organizaciones productoras de riqueza, todos ellos definen el ambiente en que funcionan las organizaciones.

El mundo actual está siendo testigo de cambios irreversibles de gran magnitud. Estos cambios están redefiniendo las formas de trabajar e interactuar de las personas . De hecho, los

cambios se suceden con tal rapidez que los líderes de las organizaciones privadas y públicas se muestran azorados ante la constante andanada de desafíos y oportunidades. La resolución efectiva de los desafíos requiere nuevos métodos, nuevas habilidades, nuevas estructuras; en síntesis, requiere una nueva organización.

1.2. EL CAMBIO TECNOLÓGICO.

1.2.1. EL NUEVO ESPACIO DE REALIDADES SOCIALES: EL CIBERESPACIO.

El *ciberespacio*, en su concepción original, era el soporte de información en el que reside y se ejecuta el software de la computadora y dentro del cual fluyen comunicaciones electrónicas. Es un espacio virtual de información que existe entre la computadora en sí, normalmente las redes de PC, y las restantes redes de comunicaciones. Aunque en la literatura científica, y sobre todo futurista, el término refleja los sistemas donde residen la realidad virtual, es mucho más que eso: la integración de las operaciones de proceso y las comunicaciones, entre computadoras, las llamadas telefónicas, los mensajes.

El *ciberespacio* es invisible y artificial, pero existe en todas las facetas de la vida; los sistemas electrónicos interconectados mediante cables de cobre tradicionales, fibra óptica o bien ondas radio son manifestaciones del mismo. La invisibilidad del ciberespacio y la globalidad del mismo se aprecia cuando uno se introduce en *Internet*, se navega por la red, se selecciona una herramienta de búsqueda de información y se solicita que encuentre la palabra *cyberspace* e incluso *ciberespacio*; además de mucha otra información aparecen numerosas definiciones, algunas de ellas anónimas.

1.2.2. TRANSFORMACIÓN DE LOS MARCOS SOCIO-CULTURALES.

La integración de las Tecnologías de la Información en nuestra sociedad, está provocando cambios profundos en la estructura económica y social de la misma y está teniendo unos efectos inmediatos en los usuarios. Son numerosos los campos donde las Tecnologías de la Información, están teniendo efectos y produciendo impactos sobresalientes. Los más destacados pueden ser:

- ◆ Abolición de fronteras.
- ◆ Aumento de las libertades individuales y a la vez reducción de la privacidad del individuo.
- ◆ Modos de empleo y de trabajo.
- ◆ Nuevas organizaciones empresariales.
- ◆ La cultura.
- ◆ La medicina.
- ◆ El mundo de la Defensa y de la Seguridad Ciudadana.
- ◆ El hogar, la vida doméstica y la familia.
- ◆ El ocio y el tiempo libre.

La Revolución Informática ha venido a fortalecer las tendencias a la descentralización, al contrario que la Revolución Industrial significó la centralización (el agrupamiento de las fuerzas de trabajo en plantas industriales, centralización de infinidad de aspectos en la vida cotidiana, etc.).

La Sociedad Informatizada ha creado para la Investigación y Desarrollo, no sólo su impulso, sino también su metodología (la Teoría de Sistemas) y su instrumental (las nuevas Tecnologías de la Información o la “nueva Tecnología Intelectual” como prefiere denominarla Daniel Bell).

La universalidad de la sociedad informatizada queda plasmada con toda claridad en las reflexiones de Toffler; él utiliza la metáfora del “devenir histórico” como una sucesión de olas; hoy, la Tercera Ola se dispone a ocupar los espacios de la vida y alcanzar a todos los miembros de las naciones, convirtiendo al mundo más que nunca, en una verdadera “Comunidad Internacional”.

1.2.3. LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y LA INFORMÁTICA. ³

El Cambio Social se articula en base a las transformaciones sociales y es, a su vez, la articulación de las estructuras sociales incluidas las consecuencias y manifestaciones de estas estructuras que se hallan incorporadas a las normas, a los valores, a los productos y símbolos culturales.

³ Villegas Chamorro, Ciro. Sistemas de Información Gerencial.

El Cambio Social es conducido por un motor que se apoya en un conjunto de factores que serán los que transformarán la sociedad, las instituciones, los grupos, las relaciones y las personas en general. La tecnología es un factor de cambio que se manifiesta en el cambio tecnológico. El cambio tecnológico suele decirse que es, a la vez, cambio social y se puede ya decir que la tecnología encarna a los valores dominantes de la cultura industrial.

El cambio que la humanidad vive en el presente se basa en el nuevo recurso económico y cultural “*la información*”. La información como objeto de consumo y la información como sector económico, diferencian las dos alternativas posibles. *Consumir* información iguala a todos los países, mientras que *producirla* requiere el desarrollo de los sectores de tecnología punta.

La revolución producida por la información ha tenido otro pilar clave, el *conocimiento*. Peter Drucker, uno de los más influyentes especialistas del mundo en gestión empresarial, ha acuñado el concepto del “*saber*” o “*conocimiento*” como nuevo recurso principal de la sociedad junto con la información y ha afirmado categóricamente que el

“*factor de producción*” totalmente decisivo ha dejado de ser el capital o el suelo o la mano de obra; *ahora es el saber*. En lugar de capitalistas y proletarios, las clases de la sociedad poscapitalista son los trabajadores del saber y los trabajadores de los servicios. La sociedad del saber se apoya en la educación como motor central de la misma.

1.2.4. EL NUEVO MARCO SOCIAL: LA ALDEA GLOBAL DE McLUHAN.

Marshall McLuhan, un sociólogo visionario, se anticipó a su tiempo afirmando que los adelantos de la informática y las telecomunicaciones convertirían el mundo en una *Aldea Global*. La nueva Sociedad de la Información, apoyada esencialmente en las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) se está construyendo sobre la base de las conocidas como *Autopistas de la Información*, término acuñado por Al Gore, ex Vicepresidente de Estados Unidos.

Esta nueva etapa de la humanidad supone una revolución, no sólo de los sistemas clásicos de difusión de la información, sino y sobre todo, de las conductas de los ciudadanos. Bill Gates en sus periódicas apariciones en la prensa escrita o en sus comunicaciones en la Red Internet, ha planteado que las nuevas tecnologías y estructuras de la información definirán una nueva comunidad, cuyos conceptos fundamentales derribarán barreras entre empresas y países.

La prueba más palpable de la *Globalidad* de McLuhan se encuentra en el crecimiento exponencial de usuarios de Internet. Aunque no se sabe con exactitud cuántas personas hacen uso de Internet, se calcula que en 1,993 había alrededor de 2,000 usuarios, más de 33 millones en 1996; y, que para el año 2,001 es probable que el número de usuarios oscile entre mil y dos mil millones de personas.⁴

⁴ Don Tapscott, *The Digital Economy* (Nueva York, McGraw-Hill, 1996), página 16.

La clave de la nueva revolución o Revolución de las “TIC” es la extraordinaria capacidad del Ser Humano para adaptarse a toda circunstancia y, muy en particular, a las que genera su propio ingenio. La piedra angular de esta revolución es el *ciberespacio*, término acuñado por William Gibson en su clásica obra “*Neuromancer*”; *ciberespacio*, es el modo en que muchos pensadores y autores denominan al espacio libre donde nos movemos y nos moveremos cada día más a través de la redes de telecomunicaciones (hoy, esencialmente *Internet*): Es la extraordinaria capacidad del Ser Humano para adaptarse a toda circunstancia y, muy en particular, a las que genera su propio ingenio.

Esta Revolución Informática producirá un cambio social que facilitará la visión de un mundo más democrático, tal como lo expresa la Declaración Universal de los Derechos

Humanos; las diferencias de nacionalidad, raza o sexo, no deben impedir que todos seamos iguales a la hora de la libre circulación de las ideas, libre elección de los dirigentes y una coexistencia digna y pacífica.

Estas nuevas tecnologías van a permitir a los Seres Humanos, no sólo una vida más libre y cómoda sino también más educada y creativa. Una inmensa cantidad de datos y conocimientos se ponen a disposición del mundo profesional, del mundo científico, etc. Los seres humanos ganarán en libertad para adquirir conocimientos, libertad para comunicarse y libertad para desplazarse. Los foros directos o en línea (*on-line*) permitirán que las personas interactúen con computadoras sin utilizar palabras, mediante íconos (pequeños dibujos, gráficos, logotipos, etc.). Los entornos de realidad virtual y las nuevas tecnologías multimedia, han traído nuevos mensajes.

Desde que McLuhan, hombre polémico, por naturaleza, enunció sus profecías (Falleció en 1980), ha surgido una nueva tecnología, pero sus profecías se han ido cumpliendo rigurosamente. En los años setenta, el lanzamiento de un satélite era una noticia de grandes titulares en prensa, radio y televisión, hoy no suele ocupar ni unas líneas; la computadora personal todavía no había hecho su aparición. No existían fax, ni servicios de mensajeros, ni establecimientos de alquiler de vídeo, no había CNN, ni transferencia electrónica de dinero. McLuhan creía que, según se desarrollan nuevas tecnologías y las antiguas se vuelven obsoletas, también cambia la interactividad fundamental entre las personas.

Las nuevas tecnologías, esencialmente informática y telecomunicaciones y sus variantes más avanzadas como multimedia y realidad virtual, al igual que ya sucedió con otras tecnologías, transforman la sociedad e imponen una nueva cultura. La Cultura Informática y su máximo exponente, la cultura *cibernética*, constituyen una nueva cultura, que puede resultar radicalmente distinta a la que había antes.

McLuhan creía que toda tecnología humana extiende y amplía alguna facultad, órgano o miembro humano. Eso es lo que tienen de humano: “La computadora es, bajo cualquier concepto, el más extraordinario de los ropajes tecnológicos diseñados por el hombre, dado que es la extensión de nuestro Sistema Nervioso Central”. No juzgaba la nueva tecnología, simplemente buscaba estudiar sus efectos: “No estudió el impacto de las nuevas tecnologías, estudió sus efectos”; es decir, todos los efectos colaterales no intencionados. El impacto es competencia de los ingenieros, de los técnicos y los científicos sociales. McLuhan estudió las viejas tecnologías y comenzó a estudiar las nuevas tecnologías.

1.2.5. TIC (TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN).

Muchas son las tecnologías que han influido en el desarrollo del mundo del siglo XX; es sin embargo, la explosión de las tecnologías de las computadoras o la llamada *tecnología informática*, la que ha producido la verdadera revolución informática que puede cambiar la sociedad del siglo XXI. Todo, desde los medios de comunicación hasta la medicina, desde los datos a los contactos de todo tipo (pensemos en la telefonía móvil que revolucionó todo el

mundo de las comunicaciones), ha cambiado radicalmente por el uso de una herramienta inventada hace más de medio siglo (*la computadora*), y sobre todo por el uso del PC (*Personal Computer – Computadora Personal*). Es el “Big Bang” de nuestro tiempo o quizás, como le llama Newsweek, el Bit Bang. (Editorial de *Newsweek* de febrero de 1995 que trataba sobre la explosión de los bits. “Bit, término que representa la unidad más elemental de información y por la que se mide la cantidad de información procesada de las computadoras”).

La evolución de la Informática, no solamente se ha iniciado, sino que ha comenzado a presionarnos y a inundarnos. Se está superando nuestra capacidad de sorpresa, anticuándose nuestras leyes, transformando nuestras costumbres y tradiciones, remodelando nuestra economía, reordenando nuestras prioridades, redefiniendo nuestros lugares de trabajo, invadiendo nuestra privacidad, desplazando nuestro concepto de la realidad e induciéndonos a pasar largos períodos delante de las pantalla de computadoras, mientras las nuevas unidades multimedia nos muestran video clips o nos deleitan con música variada.

Se trata sobre los retos y enigmas que plantean las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (Electrónica, Telecomunicaciones, Informática y Autopistas de la Información) y especialmente *la Informática*. Se trata de indagar en el futuro y examinar adónde nos conduce esta revolución y qué podemos hacer para facilitar la transición a una era *cibernética*, así como los beneficios, inconvenientes, riesgos y, en general, el *impacto social* que producirán las citadas nuevas tecnologías de la información.

La Sociedad de la Información, como ya se conoce a la Sociedad que ha aparecido tras el desarrollo de las Tecnologías de la Información, ha merecido la atención de numerosos especialistas en Sociología y en Ciencias de la Comunicación. En las décadas pasadas se publicaron numerosas investigaciones sobre tecnología y sociedad y éstas han continuado hasta nuestros días. La trascendencia de estos estudios radica en haber planteado el nacimiento de una sociedad totalmente distinta a la que hoy se conoce por capitalista; es decir, la **Sociedad de la Información** y con mayor rigor, la **Cibersociedad**. En esta sociedad, **la información** como actividad y como bien, es la principal fuente de riqueza y principio de organización.

La Sociedad Informatizada ha sido expuesta de forma muy diversa por autores tales como Daniel Bell, Zbigniew Brzezinsky, Alvin Toffler o Alain Touraine. Las diferentes perspectivas desde las que ha sido abordada la Sociedad Informatizada, han hecho que haya sido bautizada con diversos términos:

- ⊕ Sociedad Posindustrial (Bell y Touraine).
- ⊕ Sociedad Tecnológica (Brzezinsky).
- ⊕ Sociedad de Consumo (Jones y Baudrillard).
- ⊕ Sociedad Informatizada (Nora-Minc).
- ⊕ Sociedad Interconectada (James Martin).
- ⊕ Estado Telemático (Gubern).

- ⊕ Aldea Global (MacLuhan) y últimamente
- ⊕ Sociedad Digital (Merecier-Plassard-Scardigly, Bustamante, Terceiro).

Y también *Sociedad Cibernética*, para describir la nueva sociedad resultante de la fusión de la informática y las telecomunicaciones, base de todo el desarrollo tecnológico de la década de los noventa y futuro a vivir en el presente siglo XXI.

Sin embargo, sea cual sea el nombre dado a la sociedad, siempre encontraremos dos factores comunes y primordiales: *La Información* como elemento aglutinador y la *Innovación Tecnológica*, como instrumento para aproximarse a ella.

A continuación se proporciona un esquema general de la nueva Sociedad de la Información. Asimismo, se planteará los conceptos fundamentales en los que se sustenta la Cbersociedad en una síntesis rápida con el objetivo de una visión globalizadora de la misma.

1.2.6. LA CIBERSOCIEDAD.

La Cbersociedad se está creando sobre la base de cinco pilares estructurales e indispensables para su total comprensión:



1.2.6.1. EL NUEVO MUNDO DE LA MULTIMEDIA Y DE LA HIPERMEDIA.

Uno de los fenómenos más importantes del siglo XX ha sido la Multimedia. Este fenómeno se ha desarrollado en estos últimos años; tanto es así, que en nuestros primeros esquemas, prácticamente sólo contemplábamos estos sistemas como un *futurible* a tener en cuenta y hoy es una auténtica realidad.

Hasta hace unos años, la palabra llegaba a los humanos por un canal, la escritura por otro y las imágenes por otro. La prensa, la radio y la televisión fueron copando estos canales, pero naturalmente, les faltaba una característica importante, la *interactividad*. El hombre actual y naturalmente el hombre del futuro, acceden por un sólo canal de comunicación a los bancos de datos, voz, sonido e imágenes al mismo tiempo. Pero, la computadora, el disco compacto CD-ROM, un *módem*, una línea de comunicaciones y últimamente una macronet de comunicaciones como *Internet*, han creado la *cultura multimedia*: el ocio, el estudio, la cultura, la ciencia, etc., son algunos de los muchos campos que están siendo afectados por la tecnología del CD-ROM, y por ende, de la multimedia.

El periódico electrónico es una de las consecuencias más importantes del mundo multimedia. En la actualidad, ya existen numerosos periódicos que se ofrecen vía Internet y que es posible consultar en cualquier momento, no sólo números atrasados, sino del día, e incluso, recién salido de los talleres.

Multimedia es el primer intento serio para instrumentar sonido, imágenes visuales (normalmente en movimiento -animadas-) y texto en un flujo de conocimiento o entretenimiento, que se moverá sobre la red de comunicaciones.

Con un equipo sencillo y barato, mezcla de *hardware* (computadora, módem), *software* (programas) y líneas de comunicaciones (el teléfono), se puede entrar en el nuevo futuro. El servicio multimedia se consigue, en su plenitud, con una tarjeta de video, una tarjeta de sonido y una línea telefónica conectada a una computadora personal y permite ya, entre otras operaciones:

- Consultar empresas, proveedores, universidades, centros de investigación, etc.
- Consultar cintas de video de las más variadas procedencias y contenidos.
- Consultar revistas y periódicos de distintas procedencias.
- Enviar correo electrónico y faxes.
- Difundir imágenes fijas y animadas.
- Difundir, recibir y modificar sonidos estéreos.
- Leer y enviar contenidos de discos CD-ROM.

Las industrias *Multimedia* o *Infomedia*, constituidas por la integración de las industrias electrónicas –especialmente de consumo-, informáticas y de comunicaciones, **serán el motor económico de la economía del nuevo mundo**, y se prevé constituirán las industrias más grandes y dinámicas del mundo. Prueba de ello son las sucesivas fusiones de empresas del

mundo de la comunicación que comenzaron a gran escala desde el mes de Julio de 1995 en Estados Unidos (General Electric y ABC, Walt Disney y CBS), que todavía siguen y que persiguen esencialmente dominar la industria multimedia, clave del futuro siglo XXI.

La Tecnología Hipermedia -multimedia, hipertexto, computadoras personales, redes de comunicaciones y computadoras, el desarrollo de la televisión por cable y las comunicaciones móviles- cambia el modo en que las empresas interactúan con los consumidores.

1.2.6.2. REALIDAD VIRTUAL.

La *Realidad Virtual* es una de las nuevas experiencias y tecnologías que se pueden utilizar en la actualidad, que simulan experiencias físicas a través de pantallas visuales estereográficas, sensaciones táctiles, respuestas a gestos y ademanes humanos. La experiencia inducida puede ser vivida y con una tecnología excelente, aunque costosa, se puede entrenar a un piloto de avión, un conductor de coches profesional o un cirujano.

La realidad virtual podrá tomar cualquier forma imaginable. Por ejemplo, forma de oficina virtual: “Las redes de computadoras permitirán a muchas personas, en economía de servicios, realizar sus trabajos en casa; comunicarse con su oficina o con otras personas mediante la referida transmisión electrónica y enviar sus resultados o recibir instrucciones, no sólo en forma de texto y gráficos, sino también mediante sonido y, ya también, visión en directo del interlocutor físico o institucional”.

El *teletrabajo* es otra de las actividades sociales, donde la Informática se está afianzando. En la actualidad el teletrabajo, sólo ocupa un porcentaje pequeño comparado con el trabajo presencial, pero los nuevos hábitos empresariales, fundamentalmente el *outsourcing* (la subcontratación) incrementarán su uso. El teletrabajo ahorrará tiempo, que ganará el trabajador y la empresa. El trabajador dispondrá de mayor tiempo libre para sus ocio, aficiones personales o dedicación a la familia; la empresa, ahorrará en personal, horas de trabajo, costos laborales, costos sociales, etc. Aunque naturalmente, el teletrabajo en muchos casos será un alivio y un ideal a conseguir; las herramientas informáticas que lo hacen posible (teléfono, televisión, fax, computadora, módem, etc.) crearán probablemente *ermitaños en santuarios urbanos*.

La telecompra virtual es otro de los servicios usuales que el futuro deparará y que mayor impacto pueden producir en la sociedad. En la actualidad se resuelve mediante servicios de prensa, radio y televisión; en el futuro, se resolverán mediante los, ya denominados, *supermercados virtuales*. Los gráficos, las imágenes de video, unidos al sonido, harán que desde los grandes almacenes a los pequeños almacenes, desde las grandes empresas a las empresas pequeñas o familiares, todas, venderán sus productos en Internet o en redes de computadoras alternativas. Los consumidores navegarán por la red EXAMINANDO distintas marcas, buscarán ofertas y descuentos, y comprarán con dinero virtual; es lo que se denominará dinero electrónico, que diferirá del actual uso de este término, mediante tarjetas

de crédito o de compras. La mezcla de televisión, computadora y teléfono permitirá la compra virtual; se podrán realizar compras a voluntad del cliente (en este caso, el usuario informático) como si fuese una operación comercial normal en una tienda real; se podrá ver la ropa elegida con su talla, consultar colores, precios, etc., y podrá seleccionar diferentes opciones hasta conseguir la deseada. El uso de la multimedia con la realidad virtual, hará que se pueda simular desde el espacio físico de la tienda, hasta el entorno o las imágenes en color de los artículos deseados.

1.2.6.3. LAS GRANDES REDES DE COMPUTADORAS.

En el mundo existen personas y voluntades que actúan para cambiar tendencias que se presentan en nuestras sociedades. Las tendencias hacia la concentración y centralización de capitales, la producción y poder por parte de un puñado de empresas y personas - descritas por Marx hace más de cien años- que venían actuando desde la Revolución Industrial Inglesa fueron revertidas por hombres, más apropiadamente, jóvenes sin poder económico ni político, sólo con el uso de su inteligencia, creatividad y determinación.

Por ejemplo, sobre la Computadora Personal, Todo sucedió en 1975 en el Silicon Valley de California. Allí comenzó a gestarse un movimiento, primero solitario y silencioso, luego abierto e iconoclasta y finalmente explosivo y globalizante que cambió las tendencias de 200 años de historia económica occidental. En ese momento ya era evidente el gran poder que significaba la computación y la electrónica. Sin embargo, las computadoras eran producidas por muy pocas empresas: IBM, NCR, Burroughs, Honeywell. Eran los grandes *main frames*, muy potentes pero muy costosos, que estaban fuera del alcance de la gente común y corriente.

Un grupo de estudiantes universitarios, investigadores, empleados de estas grandes empresas, profesores, empresarios, fanáticos de computadoras y simples rebeldes empezaron a reunirse informalmente en locales públicos, en los salones de las universidades, para intercambiar información, inquietudes y avances con un objetivo común: Cómo hacer que este gran poder de la computación deje de ser excluyente y llegue al pueblo. En un momento llegaron a ser alrededor de trescientas personas trabajando en la misma dirección; trescientos cerebros tratando de resolver los mismos problemas; trescientas voluntades capaces de vencer cualquier obstáculo; una síntesis, una masa crítica de inteligencia que, como en la fusión nuclear, lograron la suficiente energía para crear la Computadora Personal y cambiar el sentido de la historia.

La Computadora Personal, pues, no fue creada por la IBM, la NCR u otra de las fabricantes de grandes computadoras, como hubiera sido lógico esperar según la teoría convencional; ellas estaban demasiado ocupadas haciendo *main frames* cada vez más veloces y más caros. En muy pocos años estas trescientas personas crearon los componentes que formaban parte de las microcomputadoras. Crearon, asimismo, las empresas que las fabricaron, distribuyeron y vendieron el *software* necesario; e igualmente, las empresas de servicios, de mantenimiento, etc.; así, se conformaron miles de empresas, generando decenas

de miles de empleos y millones de dólares de nueva riqueza. La Computadora Personal fue imitada por todos los grandes fabricantes de equipos electrónicos, surgiendo fábricas y ensambladoras nuevas en todos los países haciendo posible que se pueda tener en cualquier casa, colegio, universidad o empresa. Lograron así su objetivo de democratizar el gran poder de la computación y la informática; torcieron la mano a la historia.

Si bien muchas de las trescientas personas cumplieron un rol importante en esta revolución tecnológica hay cuatro personas que destacan: Steven Jobs y Stephen Wozniak quienes, desde su microempresa, dieron a luz la computadora Apple -precursora de todas las computadoras personales- hoy una de las empresas líderes en el mundo. Así mismo, Bill Gates y Paul Allen, crearon Microsoft que empezó como microempresa fabricante de los programas que hicieron amigables las computadoras personales y a la fecha es la más importante empresa de *software* en el mundo. Todos ellos tenían entre 22 y 28 años cuando ocurrieron los hechos.

Si ser revolucionario significa cambiar el curso de la historia, entonces ciertamente que ellos lo son. Sus retratos todavía no cuelgan en las paredes de las oficinas ni encabezan mítines pero los cambios que dichos innovadores produjeron están siendo mucho más duraderos y provechosos para las mayorías que muchos de los provocados por revolucionarios profesionales.

Desde que la Computadora Personal apareció al principio de los ochenta, los científicos y los ingenieros han estado buscando la forma de comunicarse entre sí, a través de las PC (Personal Computer - Computadora Personal), de un modo fácil, rápido y asequible a todos. Ha sido en la década de los noventa cuando las computadoras, fundamentalmente las PC, se han interconectado mediante redes para compartir recursos de información y aplicaciones.

La tardanza en llegar las redes (década de los noventa) se debía a que desde la instalación de la computadora hasta su interconexión era necesario cablear la red adecuadamente y, por consiguiente, permitir que las computadoras accedieran a sus informaciones entre sí y establecieran enlaces con comunicaciones a larga distancia. Las redes de área local (LAN) hoy muy extendidas, son fiables y muy fáciles de manejar por los usuarios y han perdido la interconexión de un grupo de computadoras personales distribuidas a lo largo de una oficina o edificio. Su introducción supuso el primer rechazo a la red, no sólo por las organizaciones sino hasta por los propios informáticos que perderían su poder, ya que la red supuso una descentralización, y el acceso a información privilegiada por parte de cualquier usuario de la red y naturalmente los propios departamentos de Tecnologías de la Información perdieron parte de su *poder* y de su *statu quo* logrado sobre la base de la centralización que suponían las grandes computadoras (mainframes). El proceso de la información fue distribuido a través de las organizaciones, con lo que muchos usuarios pueden tener ahora acceso a informaciones que antes no tenían o debían obtener en un centro de proceso de datos, lejano o no accesible.

Una de las grandes ventajas que ofrecen las redes y computadoras, cuando se enlazan juntas mediante información, es que pueden cumplir papeles análogos a los de las personas y sus esquemas de comunicación: Las computadoras aceptan, almacenan, procesan y presentan información entre las máquinas que ellas interconectan. Las computadoras pueden manipular información mucho más rápido que las personas, pero al contrario que éstas, las máquinas nunca entienden los mensajes que manipulan. Para ellas la información sólo es una secuencia uniformemente espaciada de ceros y unos.

Otra consideración a tener en cuenta, es que al contrario que los humanos, que sólo charlan por la red telefónica, las computadoras realizan muchas actividades: Pueden conducir información en una amplia gama de velocidades, desde unos pocos millares de bits por segundo para enviar un breve mensaje de texto a decenas de millones de bits (megabits) por segundo para figuras de video de alta resolución.

El proceso gradual en la construcción de *hardware* para redes está haciendo que las compañías de teléfonos y otras empresas de redes continúen tendiendo líneas de cable de fibra óptica que son capaces de transmitir millones de veces -eventualmente centenares o millares de veces- más tráfico que el cable de cobre tradicional.

Otro avance importante en las redes se ha producido con el advenimiento de la transmisión de datos en forma digital, en detrimento de la transmisión de datos en forma analógico. La Telefonía Digital ha permitido no sólo llamadas más claras, sino también nuevos servicios, entre ellos la mejora de las grandes redes internacionales de computadoras, tales como *Internet*, a la que millones de usuarios se conectan vía línea telefónica.

Precisamente, las *Autopistas de la Información*, que emplean técnicas digitales de comprensión de datos, en combinación con cables de fibra óptica de altas velocidades, son las que como se ha comentado, están produciendo la explosión de la información.

A medida que nuevas infraestructuras de la comunicación, están disponibles en línea (on-line), muchos servicios tales como televisión interactiva, televenta, estarán a disposición de los usuarios. Pero con todo, lo más significativo para el mundo de los negocios es que nuevas aplicaciones *multimedia* y de *groupwares*, permitirán que personas en lugares remotos trabajen juntas vía enlaces de video, audio y datos en tiempo real. Los equipos de trabajo podrán trabajar coordinadamente, sin necesidad de estar en el mismo bloque de oficinas, ni en el mismo país o incluso en otro continente.

Aunque la posibilidad de comunicar computadoras entre sí ha existido durante décadas, han sido las redes de alta velocidad y las conexiones fiables entre ellas, las que los han hecho disponibles a la mayoría. La *conectividad* está siendo alimentada por nuevas formas de aplicaciones de *software*, tales como el *correo electrónico*, concebido para ser utilizado más por grupos que por usuarios individuales.

Ya es posible utilizar las redes de computadoras de modo rutinario para intercambiar mensajes de texto, imágenes gráficas, informes financieros, transferencias de créditos, señales de video a través de videoconferencias, etc.

1.2.6.4. LAS NUEVAS AUTOPISTAS: AUTOPISTAS DE LA INFORMACIÓN.

El término **Autopistas de la Información** (traducción más aceptada de *Information Superhighway*) fue acuñado por Al Gore, ex vicepresidente de los Estados Unidos, para designar los servicios de telecomunicaciones de una próxima generación basados en la tecnología que ofrece el cable de fibra óptica. La fibra óptica es la innovación tecnológica más sorprendente de la década pasada. Un cable de fibra óptica puede soportar un flujo de información de 150,000 veces más que un cable telefónico ordinario de cobre y a mayor velocidad.

Las comunicaciones siguen utilizando -hoy día- en un porcentaje muy alto el cable de cobre; sin embargo, la nueva tecnología de la fibra óptica, está comenzando a sustituir al cobre y comienza a plantearse la revolución de la fibra óptica, ya que su tecnología es a las comunicaciones lo que el transistor y el chip de circuito integrado supuso para la informática y electrónica. Esta nueva tecnología está cambiando la naturaleza de la industria de las comunicaciones. Permitirá que la industria se reinvente para reflejar la demanda del futuro multimedia. Las nuevas redes de fibra óptica son sinónimos de la Superautopista de la Información.

Ahora bien, la fibra óptica es sólo parte de la red de teléfonos de la compañía. Es el tubo o soporte que transporta el flujo de tráfico, pero algo ha de dirigir el flujo, para asegurarnos que el Señor García conecta con el Señor López y no con el Señor Martínez. Ese “alguien” son las grandes computadoras que conectan centenares de llamadas a sus destinos cada segundo de cada día. Pero si hay otra característica vital que hace al cable de fibra óptica el soporte de comunicación de la nueva era de la información es su capacidad para poder transportar voz, sonido e imágenes (audio, datos, texto, video) en detrimento del cobre que sólo puede transportar voz.

Aunque ahora se dice que las Autopistas de la Información se están construyendo y muchas como *Internet* ya funcionan, su impacto sólo podrá evaluarse cuando todo el soporte de comunicación sea la fibra óptica.

La verdadera revolución que suponen las Autopistas de la Información, aún siéndolas, no se producirán por lo que supone de innovaciones tecnológicas, sino y sobre todo, por constituir un: *“Potentísimo y universal medio de comunicación, prácticamente total en cuanto a modalidades (audio, texto, datos, video); es un reto a la capacidad tecnológica de los países más avanzados que, en cierto modo, pretende culminar, en un gran instrumento técnico-económico-sociocultural, un proceso continuo de investigación y desarrollo de aplicaciones que ha capacitado para construir un mundo virtual y un planeta interconectado”*.

Ahora bien, este nuevo y potente instrumento implicará necesariamente una inversión tan cuantiosa para su puesta en marcha, que el volumen de intereses generados, desencadenará batallas financieras y geopolíticas estratégicas, no sólo entre empresas y países, sino también entre los grandes bloques económicos y mundiales.

Cuando la Administración de Estados Unidos (año 1993) lanzó la idea de las Autopistas de la Información, no fue más que para dar un impulso generador de crecimiento económico y por consiguiente de empleo. Naturalmente, la idea desde la perspectiva americana, trata no sólo de superar la crisis económica, sino también la crisis de valores e identidades de la sociedad.

Las Autopistas de la Información volverán a agrandar las diferencias entre Países Industrializados (en este caso *informatizados y asfaltados con Autopistas de la Información*) y los no industrializados (en este caso *informatizados / no informatizados, pero sin asfaltar de las Autopistas de la Información*), cobran su valor real en la medida que sean la trama y urdimbre de las *Sociedades del Saber* en que se concentrará la *Sociedad de la Información*.

La nueva Era de la Información, la Postsociedad de la información, la Infosociedad o Cibersociedad, como se comienza a conocer a nuestra época, se está creando, apoyándose en computadoras y en las redes que la interconectan.

1.2.6.5. INTERNET.

En el año 1969, un grupo de profesores y estudiantes de la universidad de UCLA en los Ángeles, teclaban un mensaje por computadora que enviaban a otra universidad, la de Standfort, también en California. Había nacido Arpanet, la primera red realmente práctica y eficaz de la historia. Arpanet era un encargo del Pentágono Americano, que trataba de proteger sus datos informáticos frente a cualquier agresor. Diez años después y tras la adopción del protocolo de comunicaciones TCP/IP, se creaba *Internet* y se comenzó a poner en comunicación a universidades y centros de investigación.

Hoy día la *Red Internet* es una inmensa red de computadoras a lo largo de todo el mundo que permite a cualquier usuario de la misma, conocer archivos de información y datos, imágenes e incluso voz, situados en los más recónditos lugares. Estas fuentes de información son accesibles mediante direcciones de correo electrónico o a través de programas de software, específicos de comunicaciones, que permiten explorar u hojear (*navegar*, en la jerga de Internet) en busca de informaciones de cualquier tipo, al igual que se hojea el periódico diario o su revista preferida.

Internet es la red más famosa. Sin embargo, esta red no dejará de ser una más y a decir de algunos estudiosos y expertos de la misma, sólo será una *Autopista Comarcal*, cuando se la compare con el potencial de la auténticas Autopistas de la Información apoyadas en la Fibra Óptica o en la Telefonía Móvil. Pese a todo, también evolucionará *Internet* y en la actualidad

es prácticamente imposible saber cuál es el número de redes que a su vez componen *Internet* (Cifras de varios millares de redes, son datos contrastados).

La Red Internet es accesible a cualquier persona que disponga de un PC, un módem, un teléfono, un programa de comunicación y la conexión a un proveedor de Internet, que puede ser gratis para el caso de universidades o centros de investigación o tener un costo para proveedores comerciales. Está tan popularizada la red Internet que ya comienza a ser frecuente la conexión desde los puntos más remotos a cualquier ciudad importante.

En síntesis, se puede decir que la fusión de las Tecnologías Informáticas, las redes de comunicaciones con soporte en las Autopistas de la Información, y la integración de la Multimedia, crean una infraestructura que moldeará profundamente nuestra sociedad y la economía que la sustenta, afectando en grado sumo a la estructura de las organizaciones y las normas o conductas de trabajo.

1.3. REFLEXIONES IDEOLÓGICAS DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN.

La Sociedad Informatizada o de la Información, ha sido motivo de numerosos estudios en las tres últimas décadas. Esta Sociedad de la Información ha traído cambios fundamentales en el ámbito productivo, transformaciones en las estructuras sociales y políticas y en general ha revolucionado a la Sociedad Mundial.

La *Aldea Global* de McLuhan está ya presente. La Era de la Información comienza a ser historia. Hoy día y sobre todo en el futuro, las computadoras, no sólo procesan información, sino y sobre todo procesan imágenes, video y voz, el fenómeno Multimedia. Pensemos que hace tan sólo 20 años, las grandes computadoras (mainframes) ocupaban grandes espacios físicos y tenían una capacidad de cálculo mucho menor que cualquiera de las Computadoras Personales con las que juegan nuestros niños. La nueva sociedad de la información, ha sido ya bautizada con diversos términos: Infomedia, Sociedad Cibernética, Sociedad Multimedia, Sociedad Digital, Cibersociedad.

Esta nueva sociedad producirá impactos sociales muy profundos. ¿Cómo cambiará el mundo para nuestros hijos? Afectará de muchas formas y maneras: El modo de trabajo, la vida familiar, la educación y el entretenimiento de los niños, etc. Se modificarán las costumbres más mundanas tales como las cosas diarias, ir de compras, gestiones bancarias, las ventas, etc. De modo muy significativos, habrá nuevas formas de relaciones familiares y de amistad. La Revolución de la Infomedia conducirá a beneficios personales, aumentando las libertades individuales pero con grandes problemas éticos y morales.

CAPÍTULO I I

Las Empresas y Las PYMES

El mundo ha iniciado una Era Global en la cual se está transformando, de raíz, muchos aspectos de la vida y la economía. En este proceso, unos ganan y otros pierden. Nada es seguro y todo es posible. Por más que algunos se resisten a sus efectos, a veces con nostalgia de un pasado en el cual el futuro era más predecible, la globalización constituye un fenómeno irreversible. Una economía pequeña y vulnerable como la peruana no puede remar contra la corriente ni salirse del contexto global. Sería como un pasajero que pretendiera bajarse de un avión en pleno vuelo.

*Pedro Pablo Kuczynski – Felipe Ortiz de Zevallos /
Competir y Crear Empleo.*

2.1. LAS PYMES EN OTROS PAÍSES.⁵

A nivel mundial, se puede observar que la Pequeña y Mediana Empresa constituyen una organización socio-económica de gran impacto. En particular una Pequeña Empresa es un establecimiento que requiere poca inversión, mínima organización, y posee una gran flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno; en general, los éxitos de una Pequeña Empresa que está organizada corporativamente, generará movimientos económicos importantes en la clase empresarial de su país; por otro lado, en condiciones no críticas, si una Pequeña Empresa tiene un desempeño deficiente, por su magnitud pudiera no afectar gravemente la economía nacional, toda vez que el nacimiento de otra nueva empresa, pueden amortiguar dicho “fallecimiento” paulatino de la empresa en mención.

En los diferentes países la Pequeña Empresa ha florecido, aún sin la necesidad de un apoyo decisivo y sistemático de los gobiernos de turno. Los empresarios que inician su trabajo liderando una empresa de esta magnitud saben que arriesgan todo en dicha inversión por lo que convierten los objetivos empresariales en objetivos personales y como tales no existiría la posibilidad de cierre de este medio de vida.

Cuando la magnitud de la empresa crece, se encuentra una mejor organización, la sistematización de algunos procesos y la diferenciación entre “la empresa” y “el dueño” o el grupo de inversionistas. En general, la Pequeña Empresa en cualquier latitud se comporta como una unidad productiva necesaria para quienes conviven en ella, y como una fuente indiscutible de empleo.

Encontraremos que en algunos países, las PYMES han logrado desarrollarse tecnológicamente, constituyéndose en subcontratistas de empresas de mayor envergadura.

Dentro de las diferentes PYMES existentes en los países se pueden encontrar algunas características diferenciales como son:

- ◆ Cientos de unidades orientadas a la exportación pero integradas en consorcios y distritos industriales (**TAIWÁN**).
- ◆ Encadenamientos eficaces con empresas grandes y micro-industrias a través de la subcontratación (**JAPÓN**).
- ◆ Fuertes posiciones por desarrollo de productos y preservación de nichos de mercados interno y regional (Países Europeos).
- ◆ Gran cantidad de empresas desorganizadas, con bajo nivel tecnológico, orientadas básicamente al comercio y actividades de servicio (Latinoamérica).

A continuación se presentan algunas experiencias de países de los diferentes continentes en el desarrollo de las PYMES:

⁵ Dr. Luis Bortesi, Longhi. “Las PYMES en el Perú – Análisis y Perspectivas”. Febrero 2003. Página 34.

2.1.1. LAS PYMES EN EUROPA.

Al revisar la historia encontramos que la iniciación de las grandes potencias industriales, tienen un inicio en las PYMES. Así en la Europa antigua, en el caso de **INGLATERRA** por ejemplo, al principio de la industrialización, se observa la figura del empresario, que en forma personal o asociado con sus familiares impulsa un mundo de pequeñas empresas, conducidas por los propietarios, utilizando la reinversión como fuente para el crecimiento. Las circunstancias favorables que tuvo Inglaterra con un modelo de libre competencia, un espíritu aventurero que le permitió hacerse de colonias, de las cuales obtenía la materia prima a precios relativamente bajos, un mercado potencial prácticamente cautivo, le dieron la oportunidad de crecer y convertir a sus pequeñas empresas en medianas y posteriormente en grandes empresas.

Otro caso interesante de analizar es **FRANCIA**, en este caso el clima propicio para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, se da antes de la Revolución Francesa. Una gran consecuencia de tal Revolución fue la abolición de los gremios y corporaciones, en tanto que la reforma agraria facilitó la distribución de la tierra a una gran cantidad de campesinos, iniciándose de esta forma los pequeños empresarios propietarios de sus negocios y de sus tierras. Se explica que luego de la I Guerra Mundial, Francia logra un desarrollo industrial importante en infraestructura básica de transportes e industria pesada, pasando posteriormente a un mayor desarrollo industrial.

En la Europa actual, la unión de los países europeos ha sido un proceso que ha facilitado el intercambio comercial entre dichos países; así, entre el período 1988-1992, el número de empresas en la Unión Europea ha crecido en forma sustancial. Dicho crecimiento se ha concentrado en el segmento de empresas de menor dimensión.

La contribución de las PYMES al empleo europeo es muy importante. En 1988 representaba cerca del 70% del empleo global de todos los sectores productivos excluyendo el primario.

En los países miembros más pequeños, la participación de las PYMES en el total de las ventas se acerca al 80%, mientras que las grandes al 60%.

En Europa las Pequeñas Empresas tienen un sistema de subcontratación importante, sobre todo en la fabricación y en la construcción. Los salarios en las PYMES son sensiblemente inferiores a los de las empresas grandes. Siendo por ejemplo, en el sector manufacturero, salarios medios de 30% a 50% superiores en las grandes empresas. Tal vez esta diferencia se compense en el sector industrial, pues la productividad de las empresas grandes es hasta dos tercios mayor que en las pequeñas.

Entre los problemas más importantes de las PYMES europeas se encuentran:

- ✓ Dificultades de penetración en los mercados, especialmente del exterior.
- ✓ Baja productividad laboral.

- ✓ Elevada mortalidad de las PYMES.
- ✓ Una situación financiera desfavorable, inducida por un alto ratio de endeudamiento y por un difícil acceso a los mercados financieros.

2.1.1.1. ESPAÑA.

España junto con Japón e Italia, son los países que tienen una mayor proporción de ocupación industrial en empresas de dimensión Pequeña y Mediana.

Se indica asimismo que Cataluña, la Comunidad Valenciana y Andalucía disfrutan de una mayor presencia de las PYMES en términos absolutos de empleo.

La participación de las PYMES varía en los distintos sectores industriales, se tiene así:

	Porcentaje de ventas	Porcentaje de asalariados
Madera y Muebles.	95,2%	97,1%
Piel y Calzado.	89,8%	91,5%
Vehículos y Motores.	10,8%	20,6%
Otros medios de transporte.	24,2%	23,8%

Las PYMES españolas, no sólo generan una parte importante del empleo industrial, sino que son las que más han contribuido a su sostenimiento en los últimos años; sin embargo, las PYMES enfrentan algunas limitaciones, sobre todo en el aspecto financiero. Las PYMES necesitan más recursos ajenos que la gran empresa, acceden a los mismos con mayor dificultad, deben hacer frente a tipos de interés más elevados, y proceden a su amortización en períodos más cortos.

En España, las Pequeñas y Medianas Empresas tienen un enfoque de mercado local, prácticamente sólo las que tienen tamaño mediano (50 a 250 trabajadores), realizan algunas actividades de exportación e importación; así la propensión exportadora para el conjunto de estas empresas se sitúa en un 12%. El análisis de la situación indica que no se utilizan canales de comercialización que faciliten la interacción con el exterior, accediendo cerca del 50% a la exportación por sus propios medios, lo cual dificulta cualquier operación de mayor envergadura.

Otro de los aspectos que son una limitación para las PYMES españolas, es el mínimo esfuerzo en actividades de promoción, elaborándose productos poco diferenciados tecnológicamente, y determinando la posición competitiva sólo por la confianza en el mercado del producto ya establecido.

Las autoridades españolas ya han tomado atención a la necesidad del desarrollo de las PYMES, así se establecen lineamientos para la Iniciativa PYME de Desarrollo Industrial,

habiendo iniciado los siguientes programas:

- Cooperación empresarial.
- Información.
- Apoyo al producto industrial.
- Apoyo a la financiación.
- Apoyo a redes de organismos intermedios.

2.1.1.1.1. FACTORES CRÍTICOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Los factores que coadyuvan al éxito de las Pequeñas y Medianas Empresas los podemos clasificar como Factores Internos, propios de la empresa, y como Factores Externos, que son aquellos impuestos por el ambiente económico, social y político en que está inmersa la empresa y sobre las cuales, ésta no tiene mayores posibilidades de actuar.

Un estudio realizado en España a principios de 1990, llegó a la conclusión que de 100 iniciativas empresariales que se estudiaron y planificaron de forma completa, sólo setenta se pusieron en marcha, y al cabo de tres años de ellas sobrevivían solamente 35.

Las principales causas de estos fracasos se pueden resumir en:

- Los Promotores del Proyecto no tenían la “Personalidad” adecuada para impulsar el negocio.
- Ni el empresario ni su equipo de inmediatos colaboradores tenían suficiente formación, conocimiento, experiencia en la gestión empresarial o en ese negocio en particular, o bien con el transcurso del tiempo el negocio fue evolucionando y complicándose superando sus habilidades y capacidades.
- Hicieron erróneas previsiones de futuro (ventas, márgenes, beneficios) que pecaron de excesivamente optimistas.
- Desconocían el mecanismo de funcionamiento de mercado al cual dirigir sus productos, no tenían conocimiento del mercado, de los clientes, de los competidores ya instalados en el sector o competidores potenciales que dispongan de conocimientos y recursos suficientes para entrar en ese sector en un corto espacio de tiempo.
- Se comenzó el negocio con una manifiesta carencia de recursos financieros, confiando en que los ingresos derivados por las ventas serían suficientes para financiar la marcha de la empresa. Esta descapitalización inicial, impidió realizar las acciones productivas, comerciales y de marketing que la empresa precisaba para afianzarse en el mercado. La iliquidez no tardó en aparecer y los problemas fueron agravándose rápidamente.
- Hubo poca colaboración por parte de la Administración Pública, mucho más preocupada por recaudar que por potenciar.
- Los socios que montaron el negocio, no tenían comunidad de ideas y estrategias como para llevarlo adelante y no tardaron en surgir conflictos entre ellos.

- No lograron que su entorno (inversores, clientes, proveedores, bancos, el propio personal de la empresa) confiaran en el proyecto.
- Tuvieron excesiva confianza en que la competencia no reaccionaría adecuadamente ante la aparición de un nuevo competidor cosa que, en realidad, casi nunca sucede.

2.1.1.2. ITALIA.

Italia como país europeo, vivió la época de la reconstrucción en la última posguerra, llevándola a ser una importante potencia económica europea y exportadora mundial; esta situación estriba en la contribución decisiva de una extensa y dinámica red de pequeñas y medianas empresas, diseminadas en numerosas zonas de su territorio.

Según Pinto-Anzola (Políticas de Fomento a la Competitividad de la PYME), en los últimos años, aproximadamente el 70% del Producto Bruto Interno, ha sido realizado por la PYME. Se observa además que las empresas con menos de 100 personas, constituyen el 99% del total, allí trabajan aproximadamente el 70% de los trabajadores italianos.

En Italia existe una vastísima difusión del empresariado, con una empresa cada dieciocho habitantes.

La presencia de Pequeñas y Microempresas se observa en gran número de sectores económicos, se cuentan aproximadamente un millón y medio de empresas comerciales (mayoristas y detallistas); 200,000 empresas de transporte; 250,000 empresas en los ramos de crédito, asociaciones, servicios a las empresas, etc.

Lo más significativo del modelo italiano, es el evidente predominio de la PYME en las actividades manufactureras, donde se cuenta con unas 700,000 empresas. Esta es una figura atípica debido a que el peso de los grandes grupos industriales italianos es débil y el de las empresas medianas no es grande, esto le ha permitido al sector de las PYMES constituirse en una importante potencia industrial.

En Italia el crecimiento de las PYMES ha estado basado en algunas condiciones, ⁶ que se dieron en su momento, como:

- La ampliación del mercado interno italiano, a raíz del crecimiento de la gran industria en el triángulo industrial Milán- Turín-Génova.
- La existencia por un largo período de numerosos sistemas de protección de los mercados locales, en los que pudieron crecer las PYMES.
- Un nivel de cultura técnica y general, que hizo posible la entrada en la actividad manufacturera moderna.
- El predominio en las zonas rurales en algunas regiones, donde la familia

campesina como una unidad independiente ya estaba acostumbrada a la autogestión con mano de obra de bajo costo.

Los elementos importantes para este desarrollo han sido:

- Una red tupida de ciudades pequeñas y medianas, ricas en tradiciones y capacidades artesanales, manufactureras y comerciales.
- Existencia de un gran número de Bancos pequeños a lo largo del territorio.
- Existencia de políticas homogéneas.
- Acción sindical favorable.

⁶ Pinto, Juan. "Política de Fomento a la Competitividad de la PYME". Página 29.

Mecanismos que determinaron el nacimiento del modelo italiano:

- Crecimiento explosivo de un núcleo artesano industrial-campesino, arraigado en la historia, un crecimiento que se dio basado en la descentralización de la producción.
- Afirmación de sistemas de empresas altamente concentrados en situaciones locales y con acentuados elementos de cooperación, formando los llamados "distritos industriales".

Los distritos industriales pueden estar caracterizados por una producción especializada típica, que a menudo es la evolución de una tradición artesanal anterior. Muchos productos italianos se conocen en todo el mundo justamente por el nombre de la localidad y no por el de las empresas productoras; La lana de Prato y de Biella, las cerámicas de Sassuolo, los zapatos de Vigevano, los muebles del recibidor de Matera, etc.

La organización peculiar de estas empresas del distrito está basada en una mezcla de competición y cooperación, así existe disponibilidad por parte de todos los operadores, para hacer circular información sobre innovaciones técnicas y nuevos mercados.

Es así que en Italia se denominan "clusters" a estas agrupaciones de pequeñas empresas que han podido internacionalizarse a partir de la cooperación mutua.

2.1.2. LAS PYMES EN ASIA.

Una característica importante de los países asiáticos, es su alta disponibilidad de mano de obra barata, consecuencia de la sobre-población que en general tienen dichos países.

Históricamente los países asiáticos fueron dominados por dinastías, quienes eran dueños de todas las tierras y tenían el poder de decisión sobre todas las actividades económicas del país.

Con el avance de las actividades económicas y financieras y las propias necesidades de los poblados, se generaron pequeños productores que comercializaban entre sí sus productos.

Una consecuencia negativa en la historia asiática, es la Segunda Guerra Mundial que significó una destrucción total de su aparato productivo, fue compensada con una necesidad impostergable de reconstrucción y el florecimiento de las PYMES por su facilidad de adaptarse a la crítica situación que se vivía.

Los países asiáticos tomaron conciencia, que no podrían vivir de espaldas al llamado "Occidente", y que tendrían que salir a competir en igualdad de condiciones. Cada país en un determinado momento y con adaptaciones de acuerdo a sus tradiciones y aspectos culturales fueron industrializándose, llevando en su máxima expresión a Japón como líder industrial en su momento, y a los otros países como Corea, Malasia, Tailandia, Taiwán, entre otros, a ser reconocidos como los "Tigres del Asia".

2.1.2.1. JAPÓN.

Japón es uno de los países que cuenta con el mayor número de PYMES, sin embargo existen diferencias entre los tamaños de las medianas y pequeñas empresas, por el número de empleados y por el nivel tecnológico de sus operaciones.

En Japón, las empresas han trabajado el esquema de subcontratación, favoreciendo así el crecimiento del número de las medianas y pequeñas empresas. Se observa sin embargo que en el futuro, han de priorizarse las contrataciones de empresas que presten importancia a la "tecnología especializada" y a la capacidad de desarrollo de productos y de la tecnología.

Según estadística oficial del Ministerio de Comercio Internacional e Industria del Japón y con relación a la industria Manufacturera, las PYMES son las que emplean 300 personas o menos, o cuentan con un capital de 100 millones de yenes o menos (aproximadamente 1 millón de dólares o menos). En los sectores Comercial y de Servicio, las PYMES son las de 50 empleados o menos, o un capital de 10 millones de yenes o menos (aproximadamente 100,000 dólares o menos).

En la práctica, las empresas pequeñas, según la escala del personal, cerca de la mitad de las empresas tienen entre 1 y 3 empleados y aproximadamente el 80% de las empresas opera con menos de 10 empleados, lo cual refleja un alto índice de empresas de pequeña escala comparado con las empresas medianas y pequeñas en general.

Como se muestra en el siguiente cuadro:

Nº Empleados	Empresa A	Empresa B	B/A(%)	%
1-3 .	299,402	184,790	61.7	48.9
4-9	221,947	119,109	53.7	31.5
10-19	75,675	36,845	48.7	9.7
20-29	36,092	17,116	47.4	4.5
30-49	18,812	8,967	47.7	2.4
50-99	14,419	6,805	47.2	1.8
100-199	7,489	3,425	45.7	0.9
200-299	2,387	990	41.5	0.3

1-19	597,024	340,744	57.1	90.1
20-299	79,19	37,303	47.1	9,9
TOTAL	676,223	378,046	55.9	100,0

Fuente : Ministerio de Comercio Internacional e Industria Japón

Tomado de: SEIICHI SATOH. Estado Actual de las Empresas Medianas y Pequeñas del Japón. Página 49

El esquema de subcontratación seguido por los japoneses, se describe claramente en el cuadro anterior, la columna de empresas A son aquellas pequeñas empresas que a la vez subcontratan los servicios de otras más pequeñas, así las empresas B, son las empresas subcontratistas medianas y pequeñas constituyendo un total de 378,046 firmas, estando la mayor proporción de ellas en las industrias de la fabricación y el ensamblado, esto es en las industrias automotriz y de electrodomésticos.

La industria automotriz se caracteriza por tener en la cúspide a las fábricas terminales formando un esquema de subcontratación integrado por los fabricantes de componentes y por el grupo de empresas subcontratistas, que a su vez reciben los pedidos de los mismos.

En el caso de la industria de electrodomésticos, se tiene también un esquema de subcontratación piramidal en el cual, una minoría de empresas contratantes controla numerosos fabricantes y ensambladores subcontratistas medianos y pequeños.

2.1.3. PERFIL DE LAS PYMES LATINOAMERICANAS DESDE LA PERSPECTIVA INTERNACIONAL.⁷

Se presenta a continuación un resumen de una investigación del Wall Street Journal, según la cual, existen ocho características que diferencian claramente a las empresas pequeñas exitosas de aquellas que fracasan; las cuales representan formas de pensar y actuar que demuestran la superación de incontables obstáculos que surgen en el complejo proceso de creación de una empresa.

- a) Tienen una clara estrategia.
- b) Son flexibles.
- c) Piensan de manera realista.
- d) Actúan de forma ética.
- e) Hacen buenos contactos.
- f) Cuentan con una perspectiva global.
- g) Les gusta la tecnología y manejan la información.
- h) Sienten una gran pasión.

Continuando en el plano internacional, es interesante conocer el pensamiento de la prensa americana especializada, con respecto a sus pequeñas y medianas organizaciones; en el artículo para el mismo diario Wall Street Journal, Jeff Bailey dice: “USA, paraíso de la financiación empresarial privada, debate si se debe ayudar o no a sus Pequeñas y Medianas empresas, discusión bien distinta a la que impera en Latinoamérica, región acosada por escasez crónica de fondos públicos para impulsar a los emprendedores, que debate acerca de cómo atraer mayores fondos privados. Muchos ven a las SMEs y a los empresarios como los salvadores de la economía en USA: Crean la mayoría de los nuevos puestos de trabajo y, además, al plantear en desafío a compañías ya establecidas, incrementan la competitividad a nivel global como las corporaciones Dell Computer Corp. y Wal – Mart Stores Inc.

⁷ Conferencia Interamericana de Contabilidad: La Profesión Contable hacia la nueva Visión de Negocios, Panamá 2003, Tomo III, Página 1543.

Comparando cómo se conciben las PYMES y cómo se desarrollan en la práctica en otros países donde han logrado éxito, tenemos el caso de **ITALIA** y **CHILE**, verdaderos modelos de desarrollo de PYMES, en donde este segmento se considera en la teoría y en la realidad como un importante polo de desarrollo regional de sus países, contando con el efectivo apoyo de entidades públicas, privadas y de los gremios que las apoyan y fortalecen las debilidades propias de este tipo de negocios.

El esfuerzo se hace en primer término en posicionarlas en los mercados locales y regionales para fortalecer su competitividad frente a los productos internacionales en su propia plaza y luego así realizar la penetración en los mercados internacionales.

En **CHILE** por ejemplo, el objetivo de sus programas de apoyo se centra en defender el mercado nacional y en generar divisas.

En términos generales, los procesos exitosos de las PYMES en otros países se han originado a partir de una efectiva política de Estado para promover su desarrollo, además de algunos rasgos de tipo cultural; estudiando los casos exitosos de **ITALIA**, **TAIWÁN**, **JAPÓN** y **ESTADOS UNIDOS**, puede decirse que los principales factores que han incidido en el éxito de sus Pequeñas y Medianas Empresas son: Factores de tipo cultural como el espíritu emprendedor que caracteriza a un pueblo, el deseo de independencia, la disposición

natural a la cooperación, la solidaridad y la confianza en el otro, así como la presencia eficaz de una política de promoción de las PYMES por parte de organismos gubernamentales.

En **MÉXICO** también se han emprendido políticas que crean líneas de crédito para la adquisición de capital de trabajo y renovación de equipos que brindan atención especializada a las PYMES; con una metodología homogénea, han incorporado técnicas de análisis de créditos y proyectos de PYMES, así como la construcción de Sistemas de Información confiables para evaluar riesgos empresariales y que con estos programas han obtenido resultados interesantes.

En realidad, se debe hacer una distinción entre las PYMES de América del Norte y las PYMES en Latinoamérica, las primeras son mucho más tecnificadas y pasan por una etapa de adaptación a Sistemas de Información mucho más avanzados para llegar a sus mercados, como es el caso de **CANADÁ**; por lo general están asociados o forman parte del sistema de subcontratación de grandes empresas. Por otro lado, los países latinoamericanos se caracterizan por una estructura industrial polarizada con un estrato de grandes empresas con alta inversión, y en el otro extremo innumerables unidades productivas informales, de poca inversión y casi ningún nivel tecnológico y encontramos que como un intermedio entre el Norte y el Sur, en Centroamérica se encuentran las PYMES que gozan de un nivel de tecnología medio, con mayor nivel de capacitación de personal, como es el caso de **MÉXICO** y **PUERTO RICO**, aún cuando en países como en **GUATEMALA**, su Pequeña y Mediana Empresa se orienta más a la artesanía y otros sectores de poco avance tecnológico, y **PANAMÁ** donde gran parte de sus empresarios están en el sector Comercio.

2.1.3.1. COLOMBIA.

Aunque en Colombia se han desarrollado diferentes programas de apoyo a estas empresas en materia tecnológica, de mercados y de financiación, aún falta mucho trabajo institucional para facilitar su desarrollo como el contar con una política moderna, no asistencialista y ajustada a las realidades de una economía globalizada que mejore los instrumentos tradicionales y se concentre en herramientas de mercado que conduzcan al ahorro privado hacia las empresas y les apoyen iniciativas con potencial y rentabilidad futuras.

Es un hecho que las PYMES han demostrado que pueden lograr grandes metas; allí existe un enorme potencial de desarrollo pero les ha faltado asumir dicho camino con mayor decisión. Motivadas por la depresión del mercado doméstico y la devaluación de los últimos años, muchas PYMES se han aventurado hacia los mercados internacionales, y han verificado que si son capaces de afrontar a competidores de otros países en mercados que tradicionalmente han sido sus dominios. Ejemplos notorios de este proceso los presenta el programa Expopyme, de Proexport, que se convirtió en una especie de caja de resonancia para la iniciativa exportadora; su gran aporte es el cambio de actitud que genera en los empresarios, ellos descubren que sí son capaces de enfrentarse competitivamente a empresas exitosas en el mercado internacional. Esa transformación mental que hasta ahora es una

experiencia de un grupo selecto de empresas tiene el potencial para cambiar la base productiva del país.

En otras palabras, la clave para renovar rápidamente la base productiva del país y dejar atrás la crisis podría no solo estar en las grandes empresas sino principalmente en las PYMES, según Jorge Londoño presidente de un banco privado Colombiano: “Entre las PYMES que sobrevivieron a la crisis, hay muchas empresas fuertes que muestran un excelente potencial”.

En Colombia el segmento de las PYMES hace presencia en todas las actividades económicas y prácticamente en todos los eslabones que componen los “clusters”. Aunque su mayor concentración está en el sector terciario (comercio y servicios) y en menor medida en la industria manufacturera, que es la mayor generadora de riqueza, las PYMES, según datos del DANE de 1998, generan alrededor del 54.9% del empleo, el 38.6% del valor agregado y aproximadamente el 43.7% del valor de la producción.

Las prioridades del Ministerio de Comercio de Colombia son aumentar y diversificar la oferta exportable, promover la inversión extranjera, hacer más competitiva la actividad exportadora, desarrollar una cultura exportadora, regionalizar el comercio internacional y aprovechar al máximo las ventajas arancelarias otorgadas en el ATPA. En materia de apoyo a las PYMES, la meta es avanzar en el financiamiento de estas unidades productivas a través de Convenios entre las agremiaciones de PYMES y la banca comercial, así como el apoyo directo de la banca de segundo piso (IFI y BANCOLDEX).

Para Colombia, la actividad exportadora de las PYMES es destacada en sectores como: Confecciones, artes gráficas, calzado y cuero entre otros.

Uno de los aspectos fundamentales de este crecimiento fue la innovación tecnológica que la industria colombiana adoptó con mucho éxito.

En el documento “Política de Fomento a la Competitividad PYME”⁸ se indica que la Pequeña Empresa Colombiana genera el 17% del total del empleo del sector manufacturero; la mediana empresa aporta aproximadamente el 32% del total y la grande el 51 %, así las PYMES proveen empleo al 49% de la mano de obra activa colombiana.

El desarrollo empresarial colombiano puede verse reflejado en el desarrollo textil que tuvo a finales del siglo XX, el impulso de este sector logró dinamizar numerosas Pequeñas y Medianas Empresas, que manufacturan productos de calidad para exportación.

Especialmente las confecciones de algodón fueron privilegiadas con este desarrollo, y no necesariamente con algodón nacional, sino con telas importadas de otros continentes; sin embargo, la experiencia de este país también demuestra la flexibilidad y fortaleza de las Pequeñas Empresas, pues cuando surge el debilitamiento de las empresas textiles de Medellín alrededor del año 1997, las empresas más pequeñas de Bogotá, superaron exitosamente las crisis generadas por el contrabando y la sub-facturación, gracias a sus esquemas más flexibles y a la posibilidad de encontrar rápidamente nichos de mercado.

Así en Colombia se plantearon diferentes mecanismos para apoyar a las Pequeñas y Medianas Empresas. A partir de la diferenciación de los problemas entre las grandes y pequeñas empresas, se ha intentado plantear políticas diferenciadas por sector e incluso por región. Colombia manejaba una política sectorial que afectó a las PYMES que aún manejándose exitosamente, debían acogerse a lo determinado para las grandes empresas.

Una propuesta que se estuvo manejando en Colombia, parte por las políticas de industria para las regiones, con un énfasis de apoyo a las PYMES. No solo en aspectos crediticios, fondos de garantías, asistencia para el suplemento de materias primas y mercadeo, sino también en aspectos tecnológicos y una política enfocada a la especialización de la región.

Colombia cuenta con un mecanismo de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa a través del IFI (Instituto de Fomento Industrial). Este Instituto creado en 1940, tuvo como objetivo inicial, promover la fundación de empresas que se dediquen a la explotación de industrias básicas y de primera transformación de materias primas nacionales. Así se concibió y se mantiene en el marco institucional a IFI como herramienta para la sustitución de importaciones.

2.1.3.2. CHILE.

Chile empieza a tomar conciencia de la importancia de las PYMES a fines del año 1990 cuando el programa de gobierno de la Concertación de Partidos por la Democracia establece “Una política de apoyo integral al desarrollo de la Pequeña Empresa productiva como un medio privilegiado para reforzar la complementación entre mayor crecimiento y mayor justicia social”. Como se observa en esta etapa, se considera a la PYME como una unidad productiva, pero que específicamente tiene sólo un rol social que cumplir, supliendo las obligaciones que la gran empresa por su envergadura, ha dejado de cumplir.

⁸ Revista: Enlace del Programa Bolívar - Cuarto Trimestre 1996, página 10.

Años más tarde se reconoce a las PYMES como las unidades productivas pequeñas, que por ser más flexibles y rápidas para atender los permanentes cambios de la demanda, tendrán una oportunidad permanente en la economía global.

En el caso de Chile la entidad encargada de llevar adelante el Programa de Apoyo a la PYME es la Corporación CORFO. Este Programa, ha focalizado sus instrumentos agrupándolos en seis áreas de trabajo: Financiamiento, Asistencia técnica, Desarrollo tecnológico, Capacitación, Fomento a las exportaciones y Asociatividad.

Las PYMES en Chile han sido definidas como la Pequeña y Mediana Empresa, considerando en la clasificación de las empresas el volumen de ventas anuales realizadas.

Así la clasificación Chilena incluye lo siguiente:

TAMAÑO	VALOR DE VENTAS ANUALES EN UNIDADES DE FOMENTO *	VALOR DE VENTAS ANUALES EN DOLARES
Micro Empresa	Menos de 2,400	Menos de 60,000
Pequeña Empresa	De 2401 a 25,000	De 60,001 a 625,000
Mediana Empresa	De 25,001 a 100,000	625,001 a 2 500,000
Gran Empresa	Más de 100,001	Más de 2 500,001

Fuente: CORFO

Tomado de: CORFO, Presencia de la PYME en el Universo Empresarial Chileno

* La Unidad de Fomento (UF) es fijada diariamente por el Banco Central de Chile en función de la inflación. Para Diciembre de 1993 el valor de la UF fue de \$ 10 623,18 pesos, equivalentes en esa misma fecha a US \$25.00.

En Chile a fines de 1997, la participación de las PYMES en el universo de empresas del país, se estima en un total de 89,675 Pequeñas y Medianas Empresas.

Considerando el registro oficial de las empresas que pagan el IVA (Impuesto al Valor Agregado), para el año 1997 se tiene la siguiente composición de las empresas Chilenas:

TAMAÑO	N° DE EMPRESAS
Micro	432,431
Pequeña	78,805
Mediana (PYME = 89,675)	10,870
Grande	4,814
Total	526,920

Así, las PYMES Chilenas constituyen un 17% del total de las empresas, debe tenerse en cuenta que el número de PYME es mayor, pues existe un número no determinado de empresas pequeñas que no efectúan declaraciones del Impuesto al Valor Agregado.

Se hace también notorio encontrar un número de Microempresas muy significativo, representando un 82% del total.

Las PYMES en Chile se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país, sin embargo tienen una mayor concentración en la Región Metropolitana, casi el 50%, siguiendo en orden de importancia la región del Biobío y la de Valparaíso que albergan cada una aproximadamente al 10% del total de las PYMES.

Los sectores económicos en los que se distribuyen las PYMES son:

- Comercio.
- Manufactura.
- Producción agropecuaria.
- Transporte.
- Construcción.
- Servicios Técnicos.
- Servicios Profesionales.
- Servicios de consumo.

Las PYMES, se distribuyen principalmente en tres sectores: Comercio (36%), Manufactura (12.9%), y en Producción Agropecuaria (9.7%).

La experiencia chilena ha demostrado que un apoyo efectivo del Gobierno al desarrollo tecnológico y empresarial, pueden llevar a un país a un exitoso crecimiento industrial, acogiéndose a beneficios arancelarios para la exportación. La producción chilena está siendo aceptada a nivel internacional por la calidad de sus productos y por el cumplimiento en plazos de entrega.

2.1.3.3. MÉXICO.

En México, la necesidad de abrirse al mercado global ha planteado a las empresas mexicanas un gran desafío, así la banca de fomento nacional, se convirtió en una institución de fomento al desarrollo empresarial.

Teniendo como objetivo el Gobierno, la creación de más empleo, la función del Banco de Fomento Nacional NAFI ha sido dirigida a promover la creación y el crecimiento de las Pequeñas Empresas Mexicanas. Las Pequeñas y Medianas Empresas en México, constituyen más del 98% del total de establecimientos.

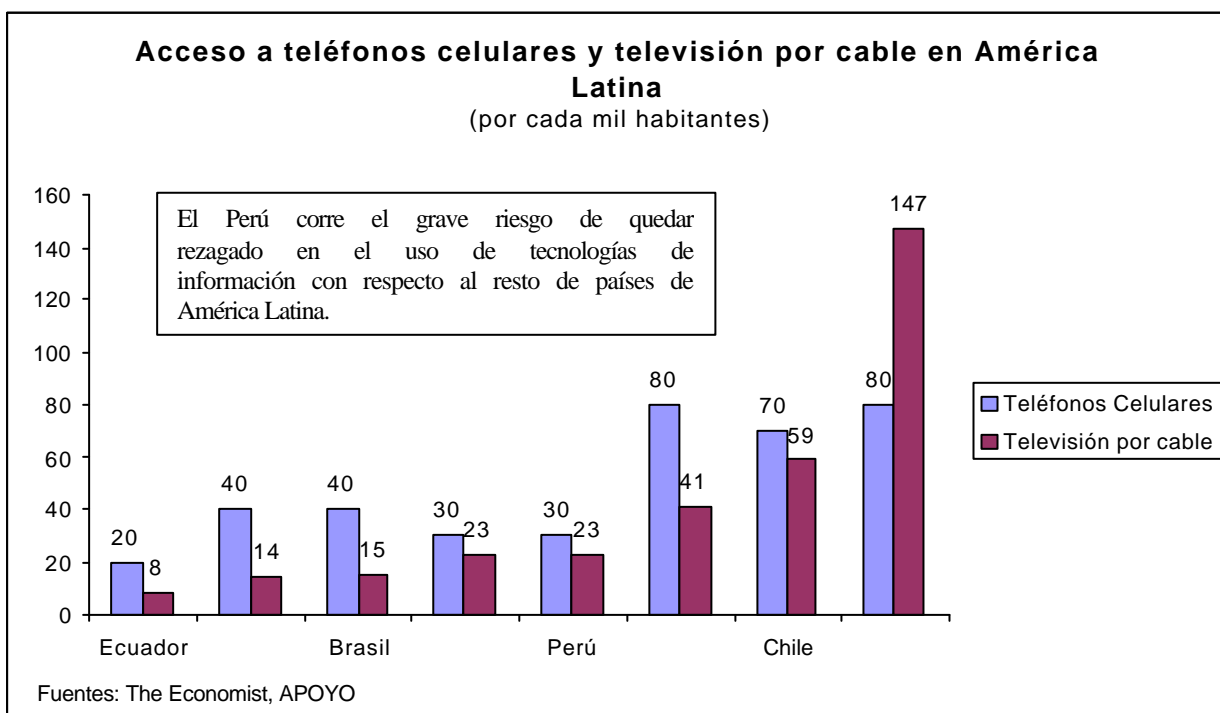
En el año 1996, Víctor Manuel Díaz, Presidente de la Confederación de Cámaras Industriales de México, presentó su proyecto “Visión 2020: Estrategia Mundial”, que impulsaba a México a un proceso de profundos cambios, basado en sus ventajas comparativas como son: la diversidad de recursos naturales, una mano de obra abundante y productiva, un mercado interno de gran potencial y la cercanía geográfica a uno de los mercados más importantes del mundo como es el norteamericano.

México, ha aprovechado su posición territorial estratégica, asociándose con empresas estadounidenses para elaborar productos en la frontera mexicana, para marcas americanas pero con mano de obra mexicana, abaratando así los costos de producción y acogiéndose a los beneficios arancelarios de la maquila.

México también ha favorecido el turismo, y con ello a un sin fin de industrias artesanales que encuentran un interesante mercado para sus productos; por otro lado, las pequeñas empresas de servicios turísticos se están convirtiendo en unidades productivas con gran flexibilidad y creatividad, destacando los atractivos de las diferentes regiones de dicho país.

2.2. LA EMPRESA PERUANA EN LA ERA GLOBAL. ⁹

NUEVAS REALIDADES: El mundo del presente siglo es uno muy distinto al que existía hace apenas cincuenta años. Desde entonces, el desarrollo tecnológico ha sido especialmente notable. Tres áreas claves de la actividad humana han registrado cambios dramáticos: el transporte, las comunicaciones y el procesamiento de datos. Por ejemplo, el costo de volar -medido en dólares por pasajero - kilómetro- ha disminuido en cinco veces desde 1950; y el de hablar por teléfono entre dos países, en ochenta veces. En 1980, cuatro alambres de cobre podían procesar 24 conversaciones telefónicas en simultaneo; hoy, la fibra óptica equivalente permite procesar setenta millones de comunicaciones a la vez. Más recientemente cuando el teléfono celular fue introducido, sus promotores más entusiastas estimaban que para el 2000 habría un millón de ellos en operación. En realidad, sólo en 1999 se vendieron más de 150 millones. El principal fabricante de estos aparatos, Nokia, es una empresa finlandesa que hace veinte años pocos habían oído mencionar. En la actualidad, es la quinta marca más valiosa del mundo (después de Coca Cola, Microsoft, IBM e Intel) y se requeriría el 60% del PBI anual peruano para adquirirla. Internet, por sus parte, ha desatado una transformación integral en la forma de comunicarse, educarse, hacer negocio, transmitir información y tantas actividades más, para los individuos y para las organizaciones, sea cual fuere su poder o importancia.

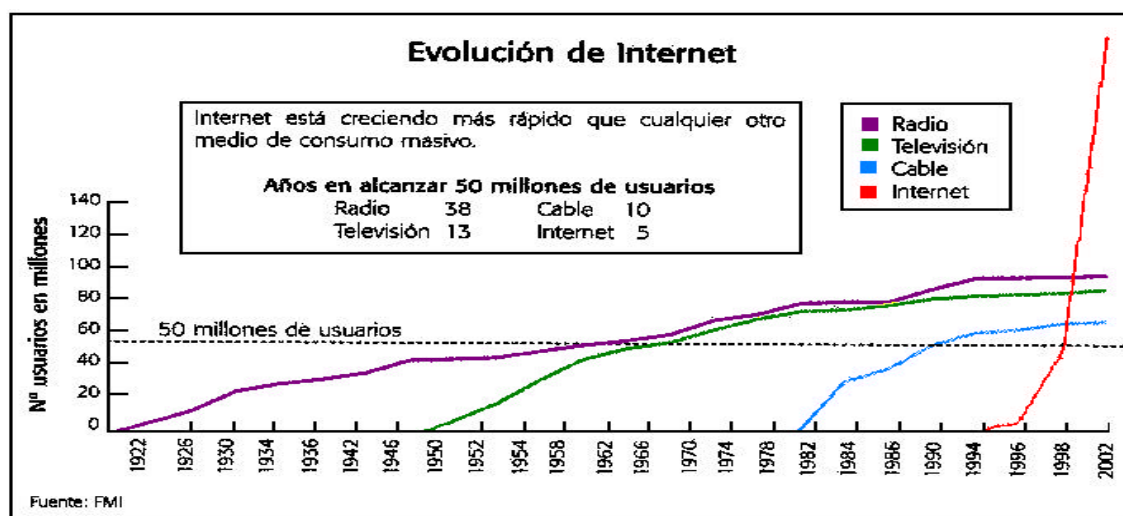


⁹ Pedro Pablo Kuczynski – Felipe Ortiz de Zevallos. “El reto 2001, Competir y crear empleo”.

COMERCIO Y FINANZAS: Cualquier empresa que proyecte hoy su actividad productiva como limitada por fronteras nacionales corre el peligro de una pronta extinción y cualquier protección arbitraria resulta contraproducente. Las innovaciones en los mercados comerciales y financieros han forzado una disminución de los aranceles y demás barreras al comercio en todo el mundo y han transformado los sistemas de regulación administrativa para inducir a que éstos sean autónomos, así como regionales y globales, más que nacionales. En virtud de ello, cualquier usuario de Internet puede ya, desde su escritorio y sin mucha ayuda, comprar o vender libros, pasajes o acciones de cualquier tipo. Naciones poderosas como las europeas se han visto forzadas a someter su soberanía a un banco central regional y, por ende, cuentan ya con una sola moneda común: el euro. Incluso China, bajo un gobierno que sigue siendo marcadamente autoritario, ha privatizado en parte sus empresas estatales, creando “zonas económicas especiales” donde existe gran margen de libertad económica; reducido su ejército en más de 500 mil conscriptos y a pesar de contar con un mercado propio conformado por un quinto de la población mundial, se ha sometido a las reglas de la OMC (Organización Mundial del Comercio). Para la China de hoy, como para la gran mayoría de los países del mundo, la competitividad se ha vuelto tan importante como mantener la soberanía. Es en virtud de esta competitividad que sus exportaciones se han multiplicado veinte veces durante los últimos veinte años.

CRITERIOS Y PARADIGMAS: Estos significativos cambios vienen sacudiendo muchos de los criterios y las costumbres que la sociedad moderna ha tenido en su organización básica. La típica empresa industrial, por ejemplo, operaba ocho horas, de nueve de la mañana a cinco de la tarde, cinco o seis días a la semana. La empresa virtual, representativa de la sociedad digital, carece de horarios: puede funcionar las 24 horas y 365 días al año.

En la típica empresa industrial, una buena ubicación constituía una característica clave para su competitividad. En el futuro, en cambio, cada vez más, no sólo será posible producir y comerciar a cualquier hora sino también desde muchos sitios. En la sociedad del futuro, en cambio, el conocimiento y lo intelectual puede empezar a valer bastante más que lo tangible. Estas transformaciones están afectando dramáticamente la marcha y operatividad de la más diversas organizaciones y empresas.



Pedro Pablo Kuczynski – Felipe Ortiz de Zevallos. "El reto 2001, Competir y crear empleo", Pág. 20

ECONOMÍA CAMBIANTE: En su esencia, la economía no es sino la manera en que los individuos que conforman una sociedad usan y crean recursos disponibles para satisfacer necesidades y deseos.

Por cien mil años, la humanidad tuvo una economía y sistemas sociales basados en la caza y la recolección; por otros diez mil años, economía agrícolas y sociedades sedentarias; por cerca de doscientos años, economías que procuraban avanzar gracias principalmente a los beneficios de escala que otorgaban las plantas industriales en las ciudades; y ahora en el mundo, sin perder la perspectiva industrial, se encuentra en transición hacia una economía que estará dominada por la información y el conocimiento y cuyas nuevas reglas o usos están aún por formularse plenamente. Es obvio que las fábricas, minas y demás unidades de producción física seguirán funcionando y renovándose, pero la importancia de los servicios (especialmente los tecnológicos) continuará ganando terreno.

EMPRESA EN PERSPECTIVA: En el mundo de hoy, el conocimiento se ha vuelto el factor de producción clave en las empresas líderes, igualando en importancia al capital financiero y superando a la mano de obra y los recursos naturales. Para el Perú, al que le sobran los últimos pero le faltan los primeros, esto implica un enorme desafío para no retroceder. Por ello, la famosa frase atribuida a Antonio Raimondi "el Perú es un mendigo sentado sobre un banco de oro" resulta poco relevante hoy, si acaso lo fue alguna vez.

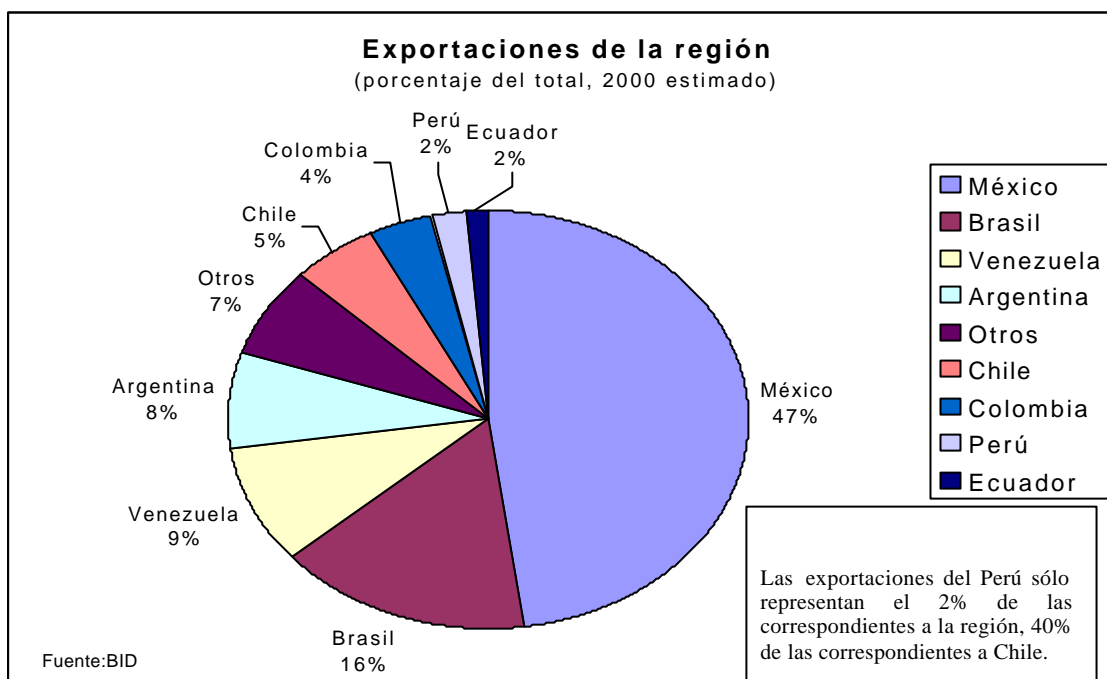
Esta nueva realidad -el vínculo creciente entre conocimiento y liderazgo empresarial- es trascendente porque hasta el siglo XIX la mayoría de los grandes empresarios del mundo apenas pisaron una universidad. Para muchos empleos incluso, hasta hace pocas décadas, el conocimiento constituía más un adorno intelectual que un requerimiento específico: no eran mucho los puestos de trabajo, aun en la industria moderna, que requerían de un conocimiento mayor que aquel que se podía obtener en algunos meses de entrenamiento práctico. Los negocios fueron tradicionalmente vistos con bastantes desprecio por los intelectuales, porque

los percibían como algo rutinario. Los mejores graduados de las universidades, incluso en Estados Unidos y ciertamente en Europa y América Latina, buscaban trabajo en las profesiones liberales, el sector público o la enseñanza universitaria, no en los negocios. Hoy en cambio, las principales empresas mundiales buscan los mejores graduados universitarios.

EL FUTURO DEL PERÚ EN LA ERA GLOBAL: ¿Qué futuro tendrá el Perú en esta Era Global, en un contexto en el cual su población es el 0.4% de la humanidad y sólo genera el 0.2% de la producción planetaria y el 0.1% de las exportaciones mundiales? Sus escasas ventajas comparativas vienen perdiendo relevancia (las alpacas, por ejemplo, han sido transplantadas a varios países con bastante éxito), muchos de sus valores culturales son resistentes al desarrollo de la ciencia y la tecnología, su Estado es grande y calamitoso en vez de pequeño y fuerte, su productividad agraria inferior a la que existía hace cuarenta años en las mismas tierras, los textos escolares con los que su niñez y juventud aprenden son absurdamente anacrónicos, las provincias carecen de suficiente autonomía para administrar las inversiones que requieren y los policías y los jueces son vistos con más miedo que confianza. La Era Global ya empezó y no nos va a esperar. La teoría económica tradicional cumplió su ciclo para dar paso a la economía de bienestar general. Por más que algunos resisten a ella, a veces con nostalgia de un pasado en el cual el futuro era más predecible, es un fenómeno irreversible. Una economía pequeña y vulnerable como la del Perú no puede retroceder ni salirse del contexto global. El progreso implica cambios complejos, a veces difíciles de procesar. Será necesario enfrentar, cada día, nuevos desafíos. La época que nos toca vivir es una de descubrimientos sorprendentes y retos extraordinarios que requerirá de sociedades educadas e instituciones responsables, de valores personales y madurez moral para prevenir los efectos potencialmente peligrosos de algunas de estas innovaciones.

¿CÓMO DEBE UNO PREPARARSE PARA UN FUTURO CARACTERIZADO POR LA INCERTIDUMBRE ANTE LA ACELERACIÓN DEL CAMBIO?: La administración práctica precisa reconocer el valor de la experimentación y de los errores en la innovación cotidiana. Es necesario entender el contexto internacional y local interconectado y complejo, evitar demoras por el temor a lo nuevo, concentrar la atención en los resultados esperados más que en los procesos operativos, desconfiar de clasificaciones y explicaciones ligeras e inventar nuevas reglas en el camino. En Economía, conceptualizar la naturaleza y velocidad del cambio es un aspecto estratégico, mínima condición necesaria para plantear soluciones a corto y largo plazo. Cada individuo debe aprender a hacerle frente a lo inesperado, a soportar una velocidad creciente en la información que procesa, a asimilar avances tecnológicos que lo obligarán a adaptarse continuamente. En síntesis, debe plantearse como objetivo el ser competitivo y útil más allá, incluso, de su propia localidad y momento. Ello requiere de un ensanchamiento de horizontes como proceso permanente. En la sociedad civil, las mejores organizaciones serán aquellas capaces de volverse muy adaptables y flexibles; las que mejor sepan invertir en capacitación y tecnología; las capaces de generar, entre quienes en ellas trabajan, una visión de futuro compartida. El país tiene ventajas comparativas en algunas materias primas, hay un número creciente de competidores globales en cada producto. El valor agregado de lo que se exporta debe ser cada vez mayor. Si los peruanos sólo representan el 0.4% de la población mundial, se tendrá muchas más

oportunidades y se avanzará bastante más lejos si se aspira a vender la producción al 99.6 restante del mundo que si sólo se orienta ésta al consumo de una pequeña economía nacional.



Pedro Pablo Kuczynski – Felipe Ortiz de Zevallos. "El reto 2001, Competir y crear empleo", Pág. 36

COMPETITIVIDAD: Como en el informe del World Economic Forum, se intenta medir bajo este concepto la capacidad relativa de un país para competir (vender sus productos y servicios) en un mundo cada día más integrado. Una economía competitiva es aquella capaz de crecer lo suficiente como para aumentar significativamente la prosperidad de sus habitantes. Existen algunos consensos sobre cuáles son las políticas económicas, especialmente en las áreas de finanzas, comercio, inversión -tanto en capital humano (educación, capacitación, salud, etc.) como en infraestructura y equipamiento-, regulación, contexto institucional y disciplina fiscal que mejor estimulan o favorecen el crecimiento productivo.

Un país puede ofrecer ventajas y desventajas debido a la calidad de su infraestructura física (por ejemplo, la rapidez de sus puertos y la disponibilidad de almacenamiento refrigerado en sus aeropuertos), las capacidades y los valores culturales de sus habitantes (su espíritu emprendedor, la responsabilidad y confianza interpersonal, etc.) y la interacción entre sus empresas y universidades para la innovación y la investigación, entre otros aspectos. Por ejemplo, un indicador de los escasos recursos que se comprometen para Investigación y Desarrollo en el Perú es el bajo número de patentes registradas: 617, cuando Colombia tiene 1,259; Chile, 1,960 y Venezuela, 2004.

2.2.1. ELEVAR LA COMPETITIVIDAD DEL PERÚ IMPLICA EFECTUAR LA REFORMA DEL ESTADO.¹⁰

Se considera que la Competitividad del Perú viene a ser el proceso integral, de carácter estructural, sistémico y de naturaleza muy dinámica que se manifiesta en la capacidad que tiene el aparato productivo del país para captar, mantener e incrementar mercados nacionales, sub-regionales, internacionales y globales; y sobre esa base, elevar el nivel de vida y el grado de bienestar de nuestra sociedad en su conjunto.

En el Informe Global de Competitividad Mundial 2003-2004, documento preparado por el World Economic Forum, el Perú aparece en la posición 57 del Índice de Competitividad del Crecimiento. Sin embargo este descenso en el ranking mundial es relativo debido a que para el presente año han participado 102 economías, 25% más que el 2002 y se ha producido un cambio en la metodología de trabajo.

FACTORES DE COMPETITIVIDAD EN EL PERÚ		
	Año 2002	Año 2003
Índice de COMPETITIVIDAD para el crecimiento	54	57
Índice Entorno Macroeconómico	52	48
Estabilidad Macroeconómica	49	26
Solvencia del País	59	61
Tamaño del estado	34	70
Índice de Tecnología	64	61
Capacidad de Innovación	48	54
Capacidad de Transferencia Tecnológica	41	37
Adopción de Tecnologías de Información y Comunicación	60	66
Índice de Instituciones Públicas	49	54
Contratos y Leyes	59	76
Nivel de Corrupción	37	37
Fuente: World Economic Forum. 2002, 2003 Elaboración: IESS-SIN		

¹⁰ Diario Gestión, 13 NOV 03. Página 16.

INFORME GLOBAL DE COMPETITIVIDAD

Con el avance de la globalización el término “Competitividad” es muy utilizado para intentar explicar el desempeño de las economías en el mercado mundial. En la actualidad se han desarrollado distintas formas para medir la competitividad de las naciones. Así el World Economic Forum, en colaboración con el Instituto de Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard, prepara el GCR (Informe Global de Competitividad) que es el resultado de un estudio completo y de amplio alcance, fundamentado en los principios de la teoría económica y que tiene como objetivo medir el crecimiento potencial de los países en un período de 5 a 10 años.

CAPACIDAD DE CRECIMIENTO

Para el GCR la Competitividad se define como la capacidad que tiene un país para lograr altas tasas de crecimiento, por lo que es necesario la estrategia adecuada para desarrollar un “clima” económico, político y social que le permita incrementar la productividad de sus factores de producción.

En este sentido el GCR elabora el GCI (Índice de Competitividad para el Crecimiento), que intenta resumir las principales características estructurales que pueden pronosticar un crecimiento a mediano plazo.

Con el informe de este año la cobertura geográfica se ha incrementado significativamente de 80 a 102 economías, lo que significa que se estudia a las economías que representan el 97.8% del PBI mundial.

METODOLOGÍA

La metodología usada para la elaboración del informe combina información estadística pública, con los resultados de una encuesta de opinión dirigida a líderes empresariales nacionales y de corporaciones transnacionales que captan las percepciones y observaciones que tienen sobre la evolución de la nación en que operan.

El Informe de Competitividad Global aborda el estudio elaborando el Índice de Competitividad para el Crecimiento (GCI) y el BCI (Índice de Competitividad de los Negocios) que son dos enfoques distintos pero complementarios sobre el análisis de la competitividad.

El GCI se basa en tres grandes categorías de variables, como son la Tecnología, Instituciones Públicas y el Entorno Macroeconómico que son consideradas fundamentales para conducir el crecimiento económico en el mediano y largo plazo.

En cambio el BCI utiliza los indicadores microeconómicos para medir el conjunto de instituciones, estructuras de mercado y políticas económicas que respaldan los altos niveles de

prosperidad que permiten la utilización efectiva del actual stock de recursos que tiene una economía.

El BCI estima las condiciones necesarias que definen el nivel sostenible de PRODUCTIVIDAD en cada país, considerando dos aspectos: El grado de sofisticación de las operaciones de la empresa y la calidad del entorno empresarial del país.

LA COMPETITIVIDAD DEL PERÚ

De los tres componentes que integran el (GCI), el Perú ha logrado respecto al año anterior avances en tecnología, ubicándonos en el lugar 61, mejorando tres posiciones, mientras que en el entorno macroeconómico e instituciones públicas, se ha descendido 6 y 5 posiciones respectivamente; sin embargo, en el entorno macroeconómico el subíndice de estabilidad macroeconómica nos ubica en el puesto 26, lo que significa un avance significativo, comparado con el año 2002 en que nos ubicamos en el puesto 49. Caso contrario ocurre con el subíndice de tamaño del estado en que nos ubicamos en el puesto 70. Asimismo, en el entorno macroeconómico se consideran como Ventajas Competitivas del país los bajos niveles inflacionarios y la reducción de expectativas de recesión, que nos ubica en el puesto 8 y 20 respectivamente. Cabe destacar que en el caso de las expectativas de recesión en el año 2002 era considerada una desventaja competitiva.

En cuanto a los factores que propician desventajas competitivas en el área de calidad de instituciones públicas, el Perú ocupa el puesto 92 en independencia del Poder Judicial y el 69 en crimen organizado. Este último factor el año pasado era una Ventaja Competitiva, lo que nos refleja el crecimiento de las actividades delictivas en el país.

En tecnología los factores considerados como desfavorables para la competitividad son los bajos niveles de colaboración en investigación entre la universidad y la industria, así como los niveles de gasto en Investigación y desarrollo de las empresas, ubicándose el Perú en los puestos 86 y 85 respectivamente.

PERCEPCIÓN EMPRESARIAL

La encuesta que se dirige, en el caso peruano, a líderes empresariales de los distintos sectores, este año incorpora la percepción empresarial sobre los factores que son considerados como los más problemáticos para las actividades de negocios, siendo los principales en nuestro caso la inestabilidad política, el acceso al financiamiento, la burocracia estatal ineficaz, la corrupción y las reglamentaciones laborales restrictivas.

En cuanto al BCI, el Perú ocupa este año la posición 78, de un total de 95 economías, siendo las mayores Ventajas Competitivas del subíndice de sofisticación en las operaciones y estrategias de las empresas el grado de comercio, y del subíndice de calidad del entorno empresarial los bajos niveles de burocratización de trámites.

Por su parte las principales desventajas del subíndice de sofisticación en las operaciones y estrategias de las empresas es el grado de compensación con incentivos, y del subíndice de calidad del entorno empresarial, los bajos niveles de la calidad de educación en matemática y ciencias.

2.2.2. PRINCIPALES INDICADORES ESTADÍSTICOS DE LAS EMPRESAS PERUANAS.

En la actualidad, no existen datos oficiales actualizados de la representatividad de la Pequeña y Micro Empresa en el país. Los datos con los que se cuenta, son sobre la base del procesamiento de información de 390 mil empresas y establecimientos censados en el III Censo Nacional Económico ejecutado en los años 1993 y 1994. Debiendo remarcarse que por razones de carácter Técnico y Presupuestal, el III CENEC no investigó en las actividades de Comercio y Servicio, de reparación de vehículos, efectos personales y enseres domésticos; a los establecimientos que se dedican a la venta o prestación de servicios de carácter ambulatorio. De igual modo en la actividad de transporte, a los establecimientos que desarrollan actividades de transporte urbano, como los servicios de taxis, microbuses, etc. Asimismo a las actividades económicas de agricultura, ganadería, caza y de servicios conexos.

Los resultados del III Censo Nacional Económico permiten apreciar la presencia mayoritaria de la micro y pequeña empresa en la actividad económica del país; tal apreciación, es resultado de reagrupar la información obtenida en el III CENEC, en función de los estratos definidos por el Decreto Legislativo N° 705, que era el que normaba en ese entonces la actividad de la PYME en el Perú, para la Microempresa (establecimientos con 1 a 10 trabajadores) y Pequeña Empresa (establecimientos con 11 a 20 trabajadores).

EMPRESAS POR RANGOS DE PERSONAL OCUPADO

TAMAÑO DE EMPRESA	ABSOLUTO	PORCENTAJE
TOTAL	236,295	100,00%
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	231,249	97,9%
1 a 4 Personas Ocupadas	213,738	90,5%
6 a 10 Personas Ocupadas	12,650	5,3%
11 A 20 Personas Ocupadas	4,861	2,1%
MEDIANA Y GRAN EMPRESA	5,046	2,1%
Mas de 20 Personas Ocupadas	5,046	2,1%

Fuente: INEI

Así se observa que de los 236 mil establecimientos informantes al III CENEC, el 97,9% (231 mil) califican por su tamaño, como micro y pequeña empresa. Dentro de este conjunto, los establecimientos con menos de cinco trabajadores representan el 90,5% y aquellos con 21 a mas trabajadores, que podrían ser calificados como de la mediana y gran

empresa, constituyen sólo 2,1%, en tanto que la Pequeña Empresa constituye también el 2.1%.

Según los resultados de la investigación efectuada, las PYMES a nivel departamental, muestran la siguiente distribución:

PERU: DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA PEQUEÑA Y MICRO EMPRESA SEGÚN DEPARTAMENTO: 1994

DEPARTAMENTO	Nº DE ESTABLECIMIENTO	
	ABSOLUTO	PORCENTUAL
TOTAL	231249	100,0
LIMA	82776	35,8
AREQUIPA	18052	7,8
JUNIN	15197	6,6
LA LIBERTAD	11680	5,1
PIURA	10578	4,6
LAMBAYEQUE	10412	4,5
PUNO	10119	4,4
RESTO DEL PAIS	72435	31,3

FUENTE: III CENSO NACIONAL ECONOMICO

En el departamento de Lima, se concentra el 35,8% de los establecimientos de la micro y pequeña empresa. En el resto del país, tienen una participación menor, destacando Arequipa (7,8%), Junín (6,6%), La Libertad (5,0%), Piura (4,6%), Lambayeque (4,5%) y Puno (4,4%), que son departamentos del interior del país con mayor presencia de Artesanos y Comerciantes Minoristas. La mayoría de estos establecimientos cuentan con menos de 5 personas ocupadas, en Lima se observa una participación del 86,4%; en Arequipa, La Libertad, Piura y Lambayeque es de 94,0%; en Junín 96,8%, mientras que en el departamento de Puno logra el 98,6%. En el departamento de Lima, se localiza un tercio de los negocios que realizan actividades referidas al comercio y reparación de vehículos y efectos personales a nivel nacional, así como el 41% de los establecimientos de la micro y pequeña industria manufacturera. De igual modo, Lima concentra el 35% del total de microempresas (establecimientos con 1 a 10 personas ocupadas) que funcionan en todo el país y 69% de la pequeña empresa (establecimientos con 11 a 20 personas ocupadas). En este departamento, básicamente 62% de los establecimientos se dedican a la actividad de comercio y reparación de vehículos y efectos personales, mientras que el 12% de establecimientos realizan actividades industriales.

En el resto de departamentos, el comercio y otras actividades terciarias son las que concentran la mayor cantidad de establecimientos. En el caso de Arequipa por ejemplo, el 68,7% de los establecimientos son comerciales y de reparación de vehículos y efectos personales; 8,6% se dedican a la actividad de restaurantes y hoteles y sólo 8,2% se dedica a la industria.

En lo concerniente a la Actividad Económica que desarrolla, la micro y pequeña empresa participa en el proceso productivo nacional realizando un conjunto de actividades

heterogéneas. Sin embargo, destacan por su presencia, los pequeños establecimientos de la actividad terciaria por requerir de bajo nivel de inversión y su facilidad para adaptarse a cambios de giro. Es así, que el comercio y los servicios destacan como las actividades más importantes desarrolladas por los establecimientos de la micro y pequeña empresa.

En efecto, como lo apreciamos en el cuadro adjunto, el 66,1% se dedican al comercio y reparación de vehículos y efectos personales, 9,5% de establecimientos se dedican a la actividad de restaurantes y hoteles en tanto que solo 10,8% se dedican a la industria manufacturera de pequeña escala. En los establecimientos con menos de 5 trabajadores, se observa una alta concentración de la actividad comercial y reparación de vehículos y efectos personales (68,5%). En cambio; conforme se incrementa el tamaño del establecimiento, mayor es la presencia de la industria manufacturera, disminuyendo la participación de las actividades de comercio y los servicios.

ACTIVIDAD ECONOMICA	TOTAL ESTABLECIMIENTOS PYME		ESTRATO DE PERSONAL OCUPADO					
			1 A 4 PERSONAS		5 A 10 PERSONAS		11 A 20 PERSONAS	
	ABSOL.	PORCENTUAL	ABSOL.	PORCENTUAL	ABSOL.	PORCENTUAL	ABSOL.	PORCENTUAL
TOTAL	231.243	151,3	213.738	145,3	126.50	254,3	486,1	350,0
INDUSTRIA MANUFACTURERA	25008	16,4	20938	14,3	2765	55,7	1305	94,0
COMERCIO Y REP. VEHIC., EFECT. PERS.	152846	100,0	146494	100,0	4962	100,0	1389	100,0
HOTELES Y RESTAURANTES	22074	14,4	20499	14,0	1243	25,1	332	23,9
ACTIV. INMOB. EMP. Y DE ALQUILER	9005	5,9	7834	5,3	803	16,2	368	26,5
OTRAS	22317	14,6	17973	12,3	2877	58,0	1467	105,6

FUENTE: III CENSO NACIONAL ECONOMICO

Por otro lado, se debe remarcar que a pesar que no hay datos oficiales referentes a la participación de la PYME, en la generación del PBI, se cuentan con resultados obtenidos por las diversas investigaciones efectuadas por instituciones y profesionales.

Especialistas en el tema concuerdan en asignar a las PYMES una participación del 42% dentro del PBI, así en el siguiente cuadro, elaborado con datos del INEI, y asumiendo algunos supuestos sobre la participación de la PYME por cada sector, se puede afirmar que:

La PYME participa con el 42% en la generación del PBI, entre sus integrantes destaca la participación del Sector Servicios, cuyos establecimientos PYME representan el 40% del total de establecimientos del Sector, participando con el 21% del PBI.

SECTOR	PARTICIPACION SECTORIAL (%)	PYME EN CADA SECTOR (%)	PARTIC. DE PYME(%) PBI
AGRICULTURA	11,60	90,00	10,4
PESCA	1,00	30,00	0,30
MINERIA	2,50	5,00	0,10
MANUFACTURA	23,10	30,00	6,90
CONSTRUCCION	8,80	35,00	3,10
SERVICIOS	53,00	40,00	21,20
TOTAL PBI	100,00		42,10

Fuente: INEI

Por otro lado se debe señalar que el sector agricultura, alto generador de mano de obra, participa con el 90% del total de los establecimientos ubicados en la PYME, y sin embargo sólo genera el 10% del PBI.

Otro punto importante a destacar, lo representa la PYME manufacturera, la cual representa poco menos de un tercio del total de establecimientos del sector (30%) y participa apenas con el 7% del PBI.

Para comparar los resultados de otras investigaciones utilizaremos como fuente al trabajo realizado por la Universidad de Lima y MITINCI/GTZ "Las PYME en el Perú: Conceptos y Cifras".

	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICROEMPRESA	TOTAL
Agricultura	7	59	396	1,523	1,985
Pesca	3	55	348	6,258	6,664
Minería	27	70	570	5,000	5,667
Industria Manufacturera	109	698	4,680	65,604	71,091
Suministro: Electricidad, Gas y Agua	8	20	168	2,470	2,666
Construcción	11	125	816	12,307	13,259
Comercio	95	1,136	7,386	313,826	322,443
Turismo – Hoteles y restaurantes	1	30	1,205	48,967	48,203
Transportes, Almacenes, Coimunicaciones	11	147	948	14,039	15,145
Intermediación Financiera	5	30	36	0	71
Otros	14	255	943	39,341	40,553
TOTAL	291	2,625	17,496	507,335	527,747

Elaboración: ULPYME

Esta investigación, referida al análisis de 14 fuentes de información que representan todas las actividades económicas del país, tomando como base el año 1996, buscó identificar con la mayor precisión posible la presencia de las PYMES en las distintas actividades económicas y las regiones en el país. El criterio utilizado para determinar el número de unidades empresariales es la situación de formalidad frente a la autoridad tributaria, considerando la información proveniente de los registros de la SUNAT. De esta manera se determinaron la existencia de 527,747 empresas activas formales, de las cuales el 96.1%

corresponden a microempresas, el 3.3% a pequeñas empresas y el 0.6% a medianas y grandes. Por otro lado, se ha tomado como criterio para determinar la categoría de "personas ocupadas adecuadamente", la metodología del MTPS que considera principalmente el nivel de ingresos, los resultados se aprecian en el siguiente cuadro.

PROYECCIONES DE PEA, PO, PAO POR SECTORES Y SUBEMPLEO 1996

SECTOR ECONOMICO		PROYECTADO 1996			
		PEA	Pob. Ocupada	Pob. Adec. Ocup	Sub Empleo
1	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2 423 918	2 230 000	607 571	1 622 429
2	Pesca	62 643	57 630	29 630	28 000
3	Explotación de minas y canteras	91 585	84 257	54 135	30 122
4	Industrias Manufactureras	976 411	898 295	488 205	410 090
5	Suministros de electricidad, gas y agua	23 160	21 307	21 307	0
6	Construcción	297 432	273 636	148 716	124 920
7	Vta. Mant. Y rep. de vehículos, autom. y motoc.	167 853	154 424	83 926	70 498
8	comercio por mayor	171 970	158 212	158 212	0
9	Comercio por menor	1 144 763	1 053 178	572 382	480 796
10	Hoteles y restaurantes	174 149	160 216	87 075	73 141
11	Transportes, almacenes y comunicaciones	426 504	392 382	213 252	179 130
12	Intermediación financiera	75 781	26 059	26 059	0
13	Actividad Inmobiliaria, empresas y alquileres	278 433	256 158	139 216	116 942
14	Adm. pública y defensa, seguridad social afil.	402 274	370 090	370 090	0
15	Enseñanza	451 782	415 638	415 638	0
16	Servicios sociales de salud	147 774	135 951	135 951	0
17	Otras act. Serv. Comun., soc y personales	147 473	135 675	135 675	0
18	Hogares privados, servicios domésticos	330 022	303 620	165 011	138 609
19	Organiz. Órganos extraterritoriales	1 761	1 620	1 620	0
20	No especificado	971 339	893 637	485 670	407 967
		8 767 027	8 021 985	4 339 341	3 682 644

Fuente: INEI - Censo Nacional de la Población y Vivienda 1993
Elaboración ULPYME

A partir de los datos del Tercer Censo Económico Nacional realizado por el INEI en 1993, esta institución ha publicado (en noviembre de 1995) dos volúmenes titulados "Perú, actividad económica de la Pequeña y Micro Empresa". En estos, se presenta la información recogida respecto a 390,000 empresas y establecimientos censados en 1993 y 1994. Si bien esta información no da cuenta del universo de empresas del sector, por cuanto ha dejado de lado el comercio ambulatorio y las actividades de transporte urbano, de todas formas constituye el más completo análisis de las mismas hasta el momento.

En este trabajo se asume las definiciones de pequeña y microempresa expresadas en el Decreto Legislativo 705 de Noviembre de 1991. En él se estipula que la microempresa es aquella que tiene de 1 a 9 personas ocupadas y ventas menores a 12 UIT (Unidades Impositivas Tributarias) anuales. Por su parte, la pequeña empresa es aquella que posee entre 10 y 20 personas ocupadas y menos de 25 UIT de ventas anuales.

A partir de esta definición, el Tercer Censo Nacional arroja que el 95.8% de todas las empresas censadas son microempresas, con menos de 10 personas ocupadas; 2.13% son pequeñas empresas, con 11 a 20 personas ocupadas; y 2.12% son medianas y grandes empresas; es decir, el 97.9% de las empresas en el país son micro o pequeñas.

El resultado de la presencia de la microempresa a nivel nacional no es de sorprender, ni tampoco los resultados referidos a la mediana y gran empresa. La escasa participación de la pequeña empresa sólo se puede explicar por la estrecha definición asumida en el D.L. 750, cuando en realidad el tamaño de la pequeña debe alcanzar las 50 personas ocupadas, como es el caso de la mayoría de países de América Latina. De asumir esta definición, obviamente, el porcentaje de participación de las PYME se elevaría a 98% o 99% del total.

A nivel de la distribución geográfica, las empresas del sector repiten el mismo patrón centralista de la población peruana. En Lima se concentra el 36% del total de empresas, algo más que la participación de la población (28.9%) pero mucho menos que la concentración de la industria en Lima, que llega al 70%, o que la actividad financiera que alcanza el 80%. El resto de departamentos sigue un orden similar a la concentración poblacional de sus principales ciudades, como es el caso de Arequipa, Huancayo, Trujillo, Chiclayo o Juliaca revelando que la pequeña y micro empresas están muy asociadas al tamaño de ciudades.

DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Departamento	N° de Establecimientos		Personal Ocupado		Promedio de personas ocupadas por establecimiento
	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual	
Lima	82,776	35.80	280,692	46.04	2.52
Arequipa	18,052	7.81	32,518	7.17	1.80
Junín	15,197	6.57	24,629	5.43	1.62
La libertad	11,680	5.05	20,634	4.55	1.77
Piura	10,578	4.57	19,341	4.27	1.83
Lambayeque	10,412	4.50	19,159	4.23	1.84
Puno	10,119	4.38	13,789	3.04	1.36
Cuzco	9,638	4.17	15,664	3.46	1.63
Ica	8,755	3.79	13,993	3.09	1.60
Cajamarca	8,651	3.74	12,066	2.66	1.39
Ancash	8,371	3.62	12,676	2.79	1.51
Huánuco	5,281	2.28	8,578	1.89	1.62
Loreto	4,498	1.94	9,616	2.12	2.14
Ayacucho	4,055	1.75	5,377	1.19	1.33
San Martín	4,010	1.73	6,420	1.42	1.60
Amazonas	2,979	1.29	3,944	0.87	1.32
Tacna	2,501	1.08	4,570	1.01	1.83
Ucayali	2,480	1.07	4,836	1.07	1.95
Huancavelica	2,463	1.06	2,884	0.64	1.17
Pasco	2,293	0.99	3,207	0.71	1.40
Apurímac	2,134	0.92	2,823	0.62	1.32
Moquegua	1,806	0.78	2,962	0.65	1.64
Tumbes	1,725	0.75	3,122	0.69	1.81
Madre de Dios	795	0.34	1,492	0.33	1.88
TOTAL	231,249	100.00	453,260	100.00	1.96

Con respecto al personal ocupado en cada departamento, la realidad se modifica ligeramente; sobre todo, respecto de la participación de Lima que se incrementa a 46% y también tiene las empresas de mayor tamaño promedio (2.52), notoriamente superior al resto

de departamentos. Puno (Juliaca) y Junín (Huancayo) son los que muestran los menores tamaños promedio, con 1.36 y 1.62 respectivamente, indicando la presencia mayoritaria de la microempresa. En general, se puede afirmar, a partir de los resultados del censo, que en todo el país hay un predominio claro de la microempresa, aunque en el caso de Lima el tamaño promedio es algo mayor al del resto del país.

En la década de los noventa se han realizado dos investigaciones importantes: La del Banco Central de Reserva (BCR) con apoyo del AID, publicada en 1992; y la del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en base a los resultados del III Censo Económico llevado a cabo en 1994.

La investigación efectuada por el BCR se orientó a cuantificar la presencia de lo que se calificó como UPPE (Unidades Productivas de Pequeña Escala) en el ámbito de Lima Metropolitana. Los principales resultados fueron los siguientes:

UPPE* EN LIMA METROPOLITANA - 1992

Sectores	Unidades Económicas	%	Empleo	%	Tamaño Promedio
Comercio	516,979	66.68	788,041	59.21	1.52
Industria	73,453	9.47	173,066	13.00	2.36
Servicios	88,977	11.48	198,120	14.89	2.23
Transporte	29,234	3.77	40,004	3.01	1.37
Construcción	43,708	5.64	72,110	5.42	1.65
Otros	22,908	2.95	59,576	4.48	2.60
Total	775,259	100.00	1'330,917	100.00	1.72

* UPPE: Universo de unidades económicas con menos de 50 personas ocupadas en Lima Metropolitana.

Fuente: Encuesta a unidades productivas de pequeña escala en Lima Metropolitana, Lima BCR, 1992. Investigación Financiada por el AID.

Los resultados de esta investigación eran muy importantes porque por primera vez se intentaba medir todo el universo del sector de la pequeña y micro empresa. Es así que se llega al resultado de 775,259 unidades económicas (de menos de 50 personas ocupadas) que representa al universo total de pequeñas y micro empresas en Lima Metropolitana. En sí misma es una cifra impresionante, como lo es también el empleo absorbido por el sector: 1'330,917 personas ocupadas. El tamaño promedio para todo este universo es de 1.72 personas ocupadas por empresa.

A nivel de los sectores económicos destaca nítidamente el sector comercio con una participación de 66.7% en el número de establecimientos y 59.2% en el empleo. Lo siguen el sector servicios con 11.5% de participación en el número de establecimientos y 14.9% en el empleo; y la industria con 9.5% de participación en los establecimientos y 13% en el empleo. Transporte y Construcción son otros dos sectores que destacan en ambas variables. El tamaño promedio más alto lo ocupa el sector industrial con 2.36 personas ocupadas por establecimiento; y el más bajo corresponde el sector transporte con 1.37 personas por unidad económica.

DISTRIBUCIÓN DE LAS UPPE POR TAMAÑO DE EMPRESA

Tamaño		1 persona	2 a 4 pers.	5 a 9 pers.	10 a 50 pers.
Empresas	Número	515,846	227,639	24,373	7,401
	%	66.54	29.36	3.14	0.95
Empleo	Número	515,846	559,943	143,941	111,187
	%	38.76	42.07	10.82	8.35

A nivel de estratos empresariales, dentro del sector, se comprueba la alta presencia de actividades unipersonales, con el 66.5% de las empresas y el 38% de empleo. Es de destacar que el segmento de 2 a 4 personas es que genera la mayor proporción de empleo de todos los estratos, con el 42% del mismo. En total, la microempresa, definida como la unidad económica que emplea de 1 a 9 personas (incluyendo al propietario y sus familiares) representa el 99% del total de empresas en Lima Metropolitana y genera el 91.6% del empleo. Por su parte, las pequeñas empresas (con 10 a 50 personas ocupadas) representa el 1% de las empresas y absorben el 8.4% del empleo total.

PRINCIPALES SECTORES ECONÓMICAS DE LAS UPPE

Sector	Actividad	Empleo	% del Sector
Comercio	Abarrotes y Bebidas	206,467	26.2
	Frutas y Verduras	165,489	21.0
	Ropa y calzado	114,266	14.5
	Alimentos Preparados	135,543	17.2
Industria	Confecciones	55,035	31.8
	Ind. de la Madera	35,652	20.6
	Metal Mecánica	26,479	15.3
	Imprenta	15,403	8.9
	Calzado	11,768	6.8
Servicios	Restaurantes y Cafés	93,116	47.0
	Reparaciones	60,030	30.3
	Serv. Personales	22,784	11.5
	Lavandería	11,491	5.8
Transporte	Transporte	40,004	100.0
Construcción	Construcción	72,110	100.0
Total Empleo en Principales Sectores			1'065,637

Como puede observarse, las microempresas están bastante concentradas en unas cuantas actividades principales. Esto es particularmente notorio en los servicios, en donde sólo dos actividades (restaurantes y reparaciones) abarcan el 7% del empleo subsectorial. También en el caso del sector industrial, tres ramas (confecciones, maderas y metal mecánica) llegan a absorber el 68% del total. En el caso del comercio, en realidad no existen mayores diferencias entre las diversas actividades en cuanto a la organización y gestión de las empresas.

En resumen, el sector de microempresas en el Perú está poblado de comercios (tiendas, puestos en mercados y vendedores), restaurantes, talleres de reparación, transporte urbano, construcción, confección de prendas de vestir, muebles de madera y metalmecánica.

Es decir, en ocho actividades se concentra el 91% del empleo en las micro y pequeñas empresas del sector.

Se puede concluir que existe especialización de las microempresas en algunas pocas actividades, lo que representa la otra cara de la medalla de la heterogeneidad generalmente reconocida para el sector. Esta concentración de empresas en pocas actividades puede ser altamente favorable para el diseño y aplicación de programas de promoción ya que los servicios ofrecidos pueden diseñarse para ellas, obteniendo así mayor rendimiento y eficacia.

A partir de esta constatación puede recomendarse que los servicios se especialicen por actividades; los centros de servicios deberían, a su vez, especializarse de acuerdo a la vocación productiva de cada localidad. No nos olvidemos que estas cifras están referidas a Lima Metropolitana y que en otras ciudades y regiones la concentración puede ser diferente. Como ejemplo, se tiene el caso de Juliaca, donde la actividad de microempresa más numerosa es la fabricación de materiales de construcción.

Las Micro y Pequeñas Empresas Peruanas. ¹¹

- ✓ Generan el 42% del PBI y que proporcionan más del 75% de puestos de trabajo.
- ✓ El 70% de los Micro y Pequeño Empresarios emprendedores negociantes son informales y no pueden acceder a los créditos de la banca formal ni contribuyen directamente con el fisco.
- ✓ Comparativamente: En Argentina, las MYPES contribuyen con la generación del 67,5% del PBI, en Brasil con el 62%, en Panamá 60,1% y en Paraguay 52%.
- ✓ En cuanto al mercado laboral, Chile ocupan al 87% de la PEA, en Honduras al 81,8%, Bolivia 80.5% y Uruguay 71.3%, entre otros.

¹¹ Revista "El Contador Público", Setiembre 2003

2.2.3. CAUSAS FUNDAMENTALES Y APARENTES POR EL QUE FRACASAN LAS EMPRESAS.

Consideremos que se cruce una vía, se sabe que esa vía es sumamente transitada y peligrosa; es decir, el riesgo de cruzarla es alto, lo cual hará ser más cuidadoso y por lo tanto se tendrá mayores posibilidades de llegar a su destino sano y salvo.

Por analogía: Tener presente el riesgo nos permitirá ser más cuidadosos en la gestión empresarial. Las estadísticas parecen confirmar esto, como indican los siguientes cuadros estadísticos:

<i>Resultado de Encuesta N° 1</i> <i>Razones del Fracaso de las Empresas</i>		
	Causa Fundamental	% de Fracazos
01.	Incompetencia.	42.3
02.	Experiencia inadecuada.	23.0
03.	Falta de Experiencia en la línea.	13.8
04.	Falta de experiencia gerencial.	13.0
05.	Negligencia.	0.8
06.	Siniestros.	0.8
07.	Fraude.	0.5
08.	Razón desconocida.	5.8
	TOTAL	100.0
	Fuente: Biblioteca de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. McGraw-Hill. Tomo I, Página 27.	

Existen otros enfoques que explican otras circunstancias que hacen que las empresas fracasen y que no corresponden a la gerencia misma: Falta de financiamiento, liderazgo, continuidad, organización, información, entre otros. Inclusive sobre estos últimos factores los gerentes tienen gran incidencia.

Resultado de Encuesta N° 2 Razones del Fracaso de las Empresas		
	Causa Aparente	% de Fracasos (*)
01.	Ventas inadecuadas.	49.9
02.	Debilidad frente a la competencia.	25.3
03.	Altos costos de operación.	13.0
04.	Dificultades con la cuentas por cobrar.	8.3
05.	Dificultades con los inventarios.	7.7
06.	Activos Fijos excesivos.	3.2
07.	Ubicación inadecuada.	2.7
08.	Negligencia.	0.8
09.	Siniestros.	0.8
10.	Fraudes.	0.5
11.	Otros.	1.1
(*) Las cifras no suman 100% porque algunos fracasos se atribuyen a una combinación de las causas aparentes.		
Fuente: Biblioteca de Administración de la Pequeña y Mediana Empresa. McGraw-Hill. Tomo I, Página 27.		

De las cifras de los cuadros podemos concluir que existe una gran incidencia del desempeño del gerente sobre la marcha de la empresa. Hasta un 80 por ciento de las causas de los fracasos de las empresas son atribuibles, directa o indirectamente, al promotor de la idea. Es decir, el Gerente se constituye en un factor determinante para el desarrollo de la empresa.

2.3. LAS PYMES EN EL PERÚ. ¹²

En general, puede afirmarse que aunque las PYMES han sido cruciales para el crecimiento de los países en desarrollo siendo parte determinante del desarrollo económico de una nación, también se evidencia el descuido en el que han permanecido por parte de agentes políticos, económicos y financieros que apenas empiezan a considerarlas seriamente, dado su potencial de crecimiento y evidente incidencia en la economía del país.

Hasta hace unos años, a nadie se le habría ocurrido pensar que las pequeñas empresas, personales y familiares, podrían convertirse en elemento transformador de la estructura productiva de un país hasta el punto de que hoy se vive una verdadera transformación por todo lo que ellas representan como elemento determinante de cambios estructurales en la economía de los países y en toda su sociedad. Esta situación es especialmente interesante en un país como Perú, cuyo porcentaje de crecimiento económico ha sido tradicionalmente menor o igual al porcentaje de crecimiento de la población; no obstante esta realidad, la PYME se destaca hoy por hoy por haber logrado una amplia cobertura a nivel sectorial y a lo largo del territorio nacional.

Los países latinoamericanos en general, y Perú en particular, vienen atravesando desde hace varias décadas por complejos procesos, tanto en el orden social, como en el económico y político; además, ante un fenómeno de incalculables proporciones y consecuencias como es el fenómeno de la globalización. Todas estas razones hacen imperativo reevaluar los tradicionales esquemas de pensamiento y adquirir nuevas capacidades que permitan comprender mejor nuestra realidad y definir la ruta hacia el progreso.

Las PYMES surgen en Perú como una nueva perspectiva de desarrollo del país, representando no solo una cifra agregada de empleo o de producción, sino que en su constitución misma fortalecen a la población y a los sectores socialmente débiles y grupos económicos vulnerables en actividades con requerimientos de capital relativamente bajos, ejerciendo una activa participación en procesos de descentralización que ya se empiezan a apreciar en el país.

Históricamente las PYMES han surgido en parte como consecuencia del creciente desempleo en el país pero, primordialmente, como una manifestación clara del espíritu emprendedor y deseos de independencia laboral y económica de tantos empíricos, tecnólogos profesionales que han tenido que enfrentar tan grande desafío a pesar de la multiplicidad de factores de riesgo que se identifican en el mercado.

La coyuntura que atraviesan las PYMES en Perú es decisiva para su futuro. Por un lado, han demostrado resistencia a la crisis y una capacidad de reacción superior a la que se esperaba de ellas. Por otro, la vulnerabilidad de su modelo empresarial es tan grande que las crecientes exigencias de la globalización podrían derrotar sus esperanzas. Es necesario que en el país se produzcan los elementos de un modelo propio para acelerar su desarrollo, pero aún son dispersos y vulnerables. El reto es descentralizar y consolidar ese modelo.

¹² Dr. Luis Bortesi, Longhi. "Las PYMES en el Perú – Análisis y Perspectivas". Febrero 2003. Página 63.

EMPRESA: Entidad jurídica de carácter comercial destinada a la producción (y/o extracción) de bienes o prestación de servicios. Al conjunto de empresarios se denomina empresariado.

Se define a las PYMES como empresas que operan como una persona natural o jurídica bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, y que desarrollan cualquier tipo de actividad de producción, de comercialización de bienes o de prestación de servicios.

Las Pequeñas y Micro Empresas en el Perú constituyen un segmento muy importante dentro de la política social y económica trazada por el Gobierno. Según fuentes del Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI - el 77,9% de la población ocupada del país labora en las PYMES y del 100% de empresas existentes en el país el 95,8% pertenecen a las pequeñas y micro empresas.

Las actividades en las que se desarrollan las PYMES son: Agropecuarias, Manufactureras, Comerciales y de Servicios.

En el rubro de Agropecuarios -Alimentos-, concentra el 93.4% de los establecimientos, representan el 16.8% del total de empresas y producen artículos de molinería, panificación, y alimentos diversos, generando un *valor* que representa apenas 13.7% del total de producción, utiliza un alto porcentaje de insumos nacionales a excepción de la industria panificadora y se concentra mayormente en Lima Metropolitana. En el rubro de Comerciales - Textiles y Confecciones - concentra un 83% de los establecimientos y produce tejidos de punto (calcetines, ropa interior y encajes) y prendas de vestir (vestidos, carteras, bolsas, pañuelos). Ambas en conjunto representan el 11.6% del valor agregado de toda la pequeña industria. Y en Manufactura - productos Metálicos reúne el 92.9% de los establecimientos y tiene presencia significativa en la fabricación de cuchillería, herramientas manuales y artículos de ferretería, fabricación de muebles y accesorios; puertas y ventanas de metal, balones de gas, calderas y cetrería, etc.

Todo ello se refleja en una generación de valor agregado equivalente al 39% respecto a su agrupación, empleando a su vez el 55.1 % de los recursos humanos ocupados en ella. La fabricación de ferretería y productos metálicos utiliza de manera preferente materias primas nacionales, y el resto importada.

En nuestro país las Empresas Pequeñas y Medianas están agrupadas de acuerdo a:

- La cantidad de personal.
- El monto y volumen de la producción.
- El monto y volumen de las ventas, y

➤ Al capital productivo.

Estas son algunas de las variables que se tienen en cuenta para determinar la magnitud de las empresas, esto depende del país y del sector productivo o de servicios en el que realice sus actividades. Además esos topes se van actualizando de acuerdo con la realidad económica y social. El gobierno establece estos topes para que las empresas sean consideradas PYMES, a los efectos de las diferentes medidas de apoyo, tanto a lo que se refiere a la política económica, como a lo fiscal, a la crediticia y otros.

El uso de la facturación como criterio trae problemas de actualización por inflación o tipo de cambio en las comparaciones internacionales, y también el tipo de empresas (será. por ejemplo, igual el límite para un negocio minorista que para uno mayorista). El problema varía de acuerdo al sector de la economía que se considere y aún dentro de cada sector al tipo de empresa considerada.

En general se asocia a la pequeña y mediana empresa con la generación de empleo. El argumento que se esgrime para formular tal afirmación se basa en la idea de que estas empresas utilizan más mano de obra y menos capital que las grandes, lo que a su vez va asociado con una realidad, que es la oferta creciente de mano de obra, y la falta crónica del capital.

En conclusión: Las PYMES son empresas que constituyen una parte sustancial de la economía .debido a que durante los años recesivos han demostrado una gran capacidad de supervivencia y adaptación, tratando de aumentar su productividad generando empleo, de ahí el rol positivo que juegan dentro de la economía nacional y en el desarrollo del nivel de actividad. En este contexto las PYMES conservan para sí la tarea de preservar el equilibrio socioeconómico en su rol de generadoras de mano de obra. El principal potencial de empleo se encuentra en las PYMES, que pueden sintetizarse en cinco grandes puntos:

- ✓ Creciente importancia del sector servicios en el que predominan claramente las PYMES.
- ✓ Las PYMES se desarrollan principalmente en el entorno local y en aquellas actividades a las que menos afecta la competencia internacional.
- ✓ Las PYMES emplean proporcionalmente mayor número de mujeres y jóvenes, a las que por distintas causas, está afectando más el desempleo en el actual proceso de mundialización de la economía.
- ✓ Las PYMES emplean más trabajadores a tiempo parcial, con lo que pueden jugar un papel importante en la "repartición" del empleo.
- ✓ Las prácticas de dispersión de las grandes empresas favorecen la externalización de su producción y de sus servicios hacia las PYMES, lo que permite ver entre éstas y las grandes empresas una relación más de complementariedad que de competitividad.

CARACTERÍSTICAS: Entre las principales características de las PYMES podemos mencionar:

- Alta generación de empleo: Son generadoras de empleo, requieren poca inversión por unidad de empleo generado. Existen alrededor de 3.1 millones de PYMES: 1.7 millones de PYMES urbanas y 1.4 millones de PYMES rurales. Dan ocupación al 74% de la PEA (5.6 millones de trabajadores).
- Alta contribución al PBI: Las PYMES contribuyen con el 43% del PBI: PYMES urbanas con 34% y PYMES rurales con 9%.
- Informalidad: El 8% de las PYMES poseen RUC, el 78% de las PYMES urbanas están organizadas como "persona natural con negocio propio". El 75% de las PYMES urbanas no cuenta con licencia de funcionamiento, no emiten ningún documento de ventas, ni lo reciben, así como los que tienen estos documentos declaran sus impuestos por debajo de lo que perciben realmente, lo cual conlleva al desorden en su documentación al no saber a ciencia cierta cual es su nivel de ingresos reales (ventas mensuales), perjudicándolos para la obtención de préstamos ante entidades financieras.
- Situación socio-económica: La mayoría de las personas del sector de las PYMES pertenecen a niveles socio económicos bajos. El ingreso aportado por la primera unidad productiva representa el principal o único ingreso familiar.
- Estrecha relación Capital - Trabajo: La persona que aporta el capital es la misma que trabaja, confundiendo la fuente de financiamiento de la empresa y la familia.
- Múltiples funciones: Los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de Toma de Decisiones está centralizado, dándose que el empresario realiza funciones de gestión y de producción. Se caracteriza por estar conformadas principalmente por grupos familiares donde las relaciones laborales no se rigen por acuerdos contractuales.
- Escaso acceso al crédito bancario: Debido, principalmente, a las siguientes razones:
 - a) Las PYMES son consideradas como de muy alto riesgo.
 - b) Insuficiente documentación contable - financiera.
 - c) No poseen el nivel y tipo de garantías exigidas.
 - d) Las instituciones financieras no han desarrollado una tecnología adecuada para su atención.
 - e) Escasa capacidad empresarial.
- Cultura Empresarial incipiente: El 70% de las PYMES que inician sus actividades desaparecen en el primer año de operación.

- Incipiente Desarrollo Tecnológico: Escasos recursos tecnológicos, máquinas y equipos obsoletos o tradicionales, resultado: baja productividad, existen sistemas de producción para operaciones a pequeña escala. Los activos suelen ser de las personas naturales que la conforman y no de las empresas, gran parte de sus equipos pueden constituir, por lo general, con materiales disponibles en la localidad. Utilizan pocos insumos importados.
- Heterogeneidad: El sector PYME no es un grupo homogéneo, son muchas las diferencias que existen entre las diversas unidades que conforman este sector, por lo cual cualquier tratamiento tiene que ser diferenciado en función a:
 - a) Nivel de crecimiento.
 - b) Acumulación ampliada.
 - c) Acumulación simple.
 - d) Subsistencia.
 - e) Gestión y organización.
 - f) Familiar.
 - g) Grupal.
 - h) Personal.
- Actividad Económica: Se observa que las PYMES urbanas se concentran en los sectores de: Comercio, Servicios, Transporte, e Industria.

CLASIFICACIÓN: En primer lugar debemos distinguir entre PYMES Formales y Marginales.

Las Primeras se manejan dentro del mercado legal, poseen alto nivel de capitalización y un importante uso del factor tecnología a la vez que suelen estar asociadas y/o vinculadas a las grandes empresas.

Las Segundas, generalmente pequeñas unidades productivas, se caracterizan por baja dotación de capital, producción de tipo artesanal y una combinación de mano de obra asalariada y familiar.

De acuerdo a esta clasificación, entonces, las PYMES, diremos que en lo que respecta al primer grupo -las formales-, sus políticas laborales, por llamarlas de algún modo, se encuentran también vinculadas a las estrategias que utilizan las grandes empresas en la materia. Por lo tanto, las acciones gubernamentales deben dirigirse a velar por el cumplimiento de las leyes que protegen al trabajador.

En cambio, el segundo grupo -las marginales-, pueden convertirse en un potencial foco de generación de empleo dependiendo, por un lado, del grado de reactivación de la economía, y por el otro, de la existencia de políticas gubernamentales de apoyo técnico y crediticio.

En segundo lugar podemos clasificarlas como Micro y Pequeña Empresa de acuerdo al número de trabajadores y al volumen de ventas. En el Perú se utilizan los siguientes

parámetros para diferenciar a las PYMES:

Según el Ministerio de Industria, Turismo. Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales - MITINCI (Ahora MINCETUR)

EMPRESA	N° TRABAJADORES	VENTAS ANUALES
MICRO	No más de 10	Inferiores a 12 UIT
PEQUEÑA	No más de 20	

Según la Superintendencia de Banca y Seguros - SBS - y COFIDE:

EMPRESA	ACTIVOS FIJOS	VENTAS ANUALES
MICRO	Hasta US \$ 20 mil	No exceden los US \$ 40 mil
PEQUEÑA	No es necesario demostrar Entre US \$ 20, y US \$ 300 mil (*)	Entre USS 40 mil y los US \$ 750 mil
(*) Deben tener créditos que:	No Superen los US \$ 50 mil	

Por último, a las PYMES también se les puede clasificar en :

- Cuantitativas: de acuerdo a la calidad del personal o de la facturación (ventas), y
- Cualitativas: esta clase indica que la empresa es una PYME si cumple con dos o más de las siguientes características:
 - a) Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
 - b) Capital suministrado por los propietarios.
 - c) Fundamentalmente área local de operaciones.
 - d) Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial en que actúa.

PRIORIDADES DE LAS PYMES:

- Las perspectivas de desarrollo, el uso de técnicas de producción y de mercadeo, la posibilidad de exportar sus productos, el acceso al crédito por las Entidades Financieras, el

nivel de capacitación técnica del personal, su afiliación a gremios laborales, la innovación tecnológica adquirida, el uso de Sistemas Informáticos para el desarrollo empresarial, entre otros, son las principales prioridades que tienen las PYMES, todo esto seguramente explica también los múltiples programas públicos de ayudas a las PYMES en todas aquellas actividades en las que se encuentran en situación de desventaja con respecto a las grandes empresas.

➤ La importancia de las PYMES como unidades de producción de bienes y servicios, en nuestro país y el mundo justifica la necesidad de dedicar un espacio a su conocimiento.

➤ Se tiene que éstas muestran una serie de carencias como las de capacitación y asistencia técnica, financiamiento, falta de una adecuada tecnología, carencia de apoyo en la comercialización y otros que grafican la incompetencia de las PYMES, tanto en el mercado interno como externo.

➤ Es muy importante contar con un Sistema Estadístico de la Pequeña y Micro Empresa, este Sistema posibilitaría, por un lado, conocer y evaluar la evolución de la Pequeña Empresa y su importancia dentro de la economía nacional, y de otro lado, producir información estadística para apoyar el desarrollo y la gestión de estas empresas.

➤ Es necesario establecer mecanismos apropiados a efectos de estimular, promover e incentivar las PYMES con el objeto de lograr un incremento de la productividad, la utilización eficiente de los recursos naturales del país y una efectiva integración entre las PYMES la mediana y gran empresa en nuestro país:

- De la Política Sectorial: La promoción hacia las Pequeñas y Micro Empresas debe estar dirigida a la aplicación de políticas sectoriales en las áreas de producción, capacitación y asistencia técnica, financiamiento, comercialización, innovación tecnológica, exportación, así como al diseño de estrategias que promuevan la afiliación de los Pequeños y Micro empresarios a la Seguridad Social.
- De la Capacitación y Asistencia Técnica: De acuerdo a los estudios realizados por organismos especializados, entre los que figura el MITINCI, uno de los talones de Aquiles de la situación de las PYMES constituye la falta de capacitación y asistencia técnica en los diversos campos, por lo que consideramos que ésta debe ser integral y alcanzar a la gran mayoría, caso contrario el impulso a este sector estará siempre orientado a estratos pequeños cuyo impacto se pierde en el universo. Es por esta razón que consideramos que el Ministerio de Educación como ente rector del sector, debe liderar esta acción de capacitación a través de los colegios secundarios a nivel nacional, deben retomarse los centros de preparación técnicos secundarios especializados como los agropecuarios, industriales, comerciales y otros. Asimismo, los centros de educación técnico superior y las universidades, deben incluir en la currícula cursos de preparación integral sobre los diversos aspectos de constitución,

formalización, gestión empresarial y financiera, comercialización y otros que contribuyan a un desarrollo integral del estudiante.

- De la Innovación Tecnológica: Fundamentalmente la renovación de la maquinaria y equipo la cual permitirá manejar tecnología moderna orientada a mejorar los niveles de productividad y calidad a menores costos. Este hecho hará que las PYMES puedan tener mayores niveles de competencia en el mercado tanto con la producción nacional como con la importada, manejen estudios, proyectos y programas orientados a la importación de bienes de capital de nueva generación que les permita renovar los existentes.
- Del Programa de Compras Estatales: Sistema de compras estatales que puedan constituir un elemento impulsor para que las PYMES asociadas bajo la diversas modalidades y corporaciones puedan competir en el mercado de compras estatales.
- Del Financiamiento: El mercado de la financiación de la PYME está constituido por un conjunto variado de instituciones que se desenvuelven en los mercados organizados y no organizados, los cuales funcionan con una diversidad de tecnologías financieras, desde rudimentarias hasta las de tipo convencional del sistema financiero, diseñadas estas últimas para la gran empresa.

➤ La diversidad de tecnologías financieras inapropiadas empleadas en los mercados de las PYMES se debería principalmente, entre otros factores, a las fallas en la difusión de aquellas innovaciones y tecnologías ya implementadas con éxito, por ejemplo en algunas instituciones del país, de los países de América Latina y España. La falta de intercambio del conocimiento es perjudicial y dañino para el progreso de la financiación de la PYME.

➤ Actualmente, las colocaciones en las PYMES ya son parte integrante de la estructura de la cartera de colocaciones de algunos bancos; aún más, vienen creando dentro de sus organizaciones áreas especializadas en el otorgamiento de crédito a las PYMES. El incremento de nuevos operadores en el negocio bancario y la necesidad de identificar nuevas oportunidades de negocios, son factores adicionales que también vienen impulsando una mayor apertura para la colocación de créditos y servicios a este sector empresarial. Un segundo aspecto que han afrontado los bancos, ha sido identificar adecuadamente los instrumentos financieros con los cuales puedan responder a los requerimientos de los pequeños y micro empresarios. En este sentido, se ha podido determinar que existe una correlación directa entre el tamaño de la empresa y el número y tipo de instrumentos financieros que ellos demandan. Así, la micro empresa demanda únicamente “Crédito Directo”, bajo la modalidad de un préstamo tipo pagaré. En cambio, la Pequeña Empresa demanda “Crédito Directo” con un mayor número de instrumentos financieros, tales como: Pagarés, descuento de letras, créditos en cuenta corriente y algunas incluso demandan “Crédito Indirecto”, bajo la modalidad de cartas fianza y/o crédito documentario.

➤ Es necesaria una acción promocional eficiente por parte del Estado que haga más coherente las iniciativas que estén a cargo de los Ministerios y entidades públicas, puede considerarse a los gobiernos locales como instrumentos de fomento y desarrollo de las PYMES, orientando y capacitando a éstas sobre las líneas de financiamiento y modalidades de ellas, así como inculcar al cumplimiento de sus obligaciones, tanto tributarias como financieras y comerciales.

➤ Debe establecerse mecanismos de difusión y transferencias tecnológicas a fin de modernizar los procesos de financiamiento de las PYMES. El objetivo sería superar las barreras de la heterogeneidad de la tecnología financiera empleada. Por las instituciones financieras (Bancos, Financieras, ONG's, EDPYMES, Cajas de Ahorros, Cooperativas, etc.). El mejoramiento de la tecnología de crédito en ellas repercutirá de manera inmediata sobre la ampliación de la oferta de mercado de los servicios financieros para las PYMES. En este esfuerzo se requiere identificar las responsabilidades y las coordinaciones que deberían establecer conjuntamente los sectores público y privado, obteniéndose así un mayor rendimiento de los recursos disponibles.

➤ Es necesaria la constitución de Instituciones de riesgo que avalen, financien y orienten la creación de Pequeñas Empresas dentro de un modelo de integración vertical flexible, para optimizar recursos obteniendo productos de alta calidad y competitividad. Una institución parecida al FOGAPI (Fondo de Garantía para la Pequeña Industria), pero con otra visión y filosofía a largo plazo, con mayor alcance y más agresiva; además centrada en la atención de los sectores jóvenes de la sociedad y en los que menos recursos poseen. Esta nueva visión implica manejar y orientar las estructuras de las pequeñas y medianas empresas en forma eslabonada para mejorar sus procesos productivos y aumentar la calidad final de sus productos. Si se logran crear estas cadenas de producción, entonces podremos estar sentando las bases para una pronta adquisición de tecnologías modernas o semi modernas, así como, proceder a su innovación adecuándolas a las particulares necesidades de nuestro país.

➤ Es conveniente por parte de las entidades financieras, que desarrollen programas de capacitación al personal encargado de estas operaciones y el desarrollo y reconversión de los sistemas de procesamiento de información referida a las PYMES y a las operaciones efectuadas con ellas, con la finalidad de poder incrementar su cartera de colocaciones a las PYMES. A las PYMES les resulta muy difícil hacer frente a las complicadas y cambiantes formalidades administrativas y fiscales, a las trabas aduaneras, a la falta de transparencia en las modificaciones legislativas, todo lo cual les insume costo de adecuación proporcionalmente más altos que a las empresas grandes y les dificulta considerablemente poder mantenerse en el mercado.

➤ Teniendo en cuenta que las PYMES utilizan gran cantidad de mano de obra y que generan empleos, se debería considerar estrategias para la promoción de su crecimiento y que se vayan ordenando y organizando, dejando a un lado la informalidad; por ejemplo, tener RUC, emitir documentos y entre otros asuntos adicionales, llevar contabilidad y aportar contribuciones sociales a fin de tener PYMES altamente calificadas, capaces de competir tanto en el interior como en el exterior del País.

- Se debe estimular el incremento de facilidades de crédito, así como obtener, por los actuales medios modernos, tecnologías modernas, de alta productividad complementadas con asesoría técnica recibida del exterior.
- Las PYMES deben estar debidamente informadas y actualizadas sobre las compras que normalmente el Estado hace dentro de su proceso de adquisición de bienes y servicios. En tal sentido, es interesante tomar nota de una información periodística.

OBJETIVOS DE LAS PYMES:

- ✓ El principal objetivo de las PYMES es desarrollar la capacidad productiva asegurando el mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra.
- ✓ Permitir la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- ✓ Reducir las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.
- ✓ Presentar mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura.
- ✓ Poseer mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores que resulten una buena fuente generadora de empleo, sobre todo profesionales y demás personal calificado.
- ✓ Impulsar el auto empleo como una forma práctica de enfrentar el problema de la pobreza.

PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS, LAS PYMES TIENEN QUE HACER FRENTE A:

- a) Reducción del mercado por efectos principalmente de la importación de productos (contrabando o dumping).
- b) Facilidades de créditos de productos de medianas y grandes empresas.
- c) Dificultades para obtener tecnologías modernas, baja productividad por falta de capacitación y asesoría complementaria.
- d) Barreras para la sub - contratación como carencia de: Financiamiento, organización, tecnología y gestión, etc.

- e) Ausencia de la promoción al desarrollo productivo y tecnológico.
- f) Falta de programas de asistencia técnica y capacitación.
- g) Falta de conocimiento e información en cuanto al universo de la gran empresa de los consorcios nacionales e internacionales.
- h) Ausencia de una base de datos para determinar las necesidades de abastecimiento.
- i) Falta de financiamiento adecuado para el Capital-Trabajo como consecuencia de la dificultad para acceder al mercado financiero.
- j) Su capacidad de generar excedentes importantes con relación a su capital no consigue atrapar el interés de los grandes conglomerados financieros.
- k) Falta del nivel de calificación en la mano de obra ocupada.
- l) Dificultades para desarrollar Planes de Investigación.

PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO.

En el Plan de Desarrollo Económico existen cuatro categorías de actividades en las cuales es indispensable la presencia de las empresas de menor dimensión para el logro de sus objetivos:

- I. Donde la demanda fluctúa rápidamente por los cambios de moda, gastos, estacionalidad y otras razones que originen una extremada adaptabilidad a las variaciones de los consumidores.
- II. Donde existen restricciones en el suministro continuo de materia prima.
- III. Donde es posible la automatización por razones tecnológicas o porque existe una gran variedad de bienes de escasa cantidad.
- IV. Donde no se requiera excesivo capital ni tecnología.

2.3.1. EL EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN PARA LAS MYPES PERUANAS.

Por considerar de interés e incidencia en el desarrollo de las PYMES Peruanas del siglo XXI, se presenta el tema de globalización que conlleva consideraciones al respecto.

Es claro que la globalización impone exigencias para la apertura de mercados, estandarización en normas de operación y normas de orden legal que llevarán obligatoriamente a un cambio de relaciones al interior de las comunidades nacionales. El tema de la globalización, de integración aduanera y el ALCA para los países de América Latina pertenecen al campo del contexto complejo, por lo cual, el camino no está despejado; lo que

implica formular una mejor estrategia de comercialización de largo plazo para evitar los altos costos que están asumiendo las economías, especialmente las débiles, lleva a debatir sobre la globalización en un formato mucho más integral.

Concientes de que la tecnología es una de las herramientas más eficaces para alcanzar productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado y que el proceso de globalización exige cumplir con requisitos indiscutibles y básicos en tecnologías de procesos industriales y de información financiera, las PYMES están demandando soluciones integrales en tecnología: infraestructura, recursos y servicios dentro de una estrategia de e-business que las lleve a maximizar la gestión de sus negocios en un mundo cada vez más competitivo, esto es, potencializar su negocio para contribuir con la generación de empleo real y la reactivación económica del país en el corto o mediano plazo.

Dentro de los grandes retos que enfrenta el empresario peruano está el **ATPA** (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas de Estados Unidos), cuyo principal objetivo es la estimulación y creación de alternativas de costos competitivos incluyendo el de empleo, frente a los que se destinan a la producción y tráfico ilícito de drogas, otorgando preferencias a productos de Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú; esta ley se basa en el principio de la responsabilidad compartida de los pueblos en el tema de las drogas.

2.3.2. CARACTERÍSTICAS CUALITATIVAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Las Pequeñas y Medianas Empresas se caracterizan por:

- Concentración de la propiedad y la gestión de la empresa en una persona o familia, con superposición de funciones de gerenciamiento de las distintas áreas en una o muy pocas personas, trasladando los conflictos familiares a la empresa.
- Utilización de mano de obra no especializada lo que produce el desaprovechamiento de tecnologías e información disponibles en el entorno.
- Escasa planificación y actuación casi exclusivamente en situaciones de corto plazo.
- Aunque su objetivo no sea el de convertirse en grandes empresas, sufren las crisis propias de las empresas en etapa de crecimiento, potencializadas por su relativo desarrollo de gerenciamiento empresarial.
- Vínculos altamente dependientes con proveedores y clientes, con dificultad de acceso a otros mercados.
- Dificultades de asociación.
- Dificultades para acceder a fuente de financiación.

2.3.3. ALGUNAS CAUSAS QUE ORIGINAN LAS DEFICIENCIAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

- Ausencia de fijación de objetivos a mediano y largo plazo para el conjunto de la empresa en materia de calidad. Este es un punto crítico para las Pequeñas y Medianas Empresas, que no suelen llevar a cabo actividades de planificación y

establecimiento de objetivos para sus funciones o áreas de actividad, lo que provoca un estiramiento del proyecto de implantación.

- No se contemplan una fase inicial en la que se definan los recursos y los tiempos necesarios y los problemas habituales en implantaciones de este tipo.
- Debido a la escasez de recursos, no suelen tener previsto la realización de planes de contingencia ante imprevistos ni replanificaciones del proyecto a lo largo del desarrollo del mismo.
- Falta de fijación de objetivos cuantificables para el proyecto de implantación en su inicio y durante su desarrollo, no pudiendo valorar debidamente el grado de implantación logrado.
- La fase de implantación suele ser la más problemática debido a que es reflejo y consecuencia de las anteriores fases. Normalmente impide la aplicación de nuevos enfoques concurrentes que intentan ocultar actividades de diseño e implantación para llevar a cabo una detección temprana de problemas y evitar así el alargamiento del proyecto.
- Existen numerosos problemas de implantación debido a una actitud errónea de los empleados al considerar la Gestión de la Calidad como un problema y no como ayuda para la mejora continua de su propio sistema de trabajo.

2.3.4. PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES PERUANAS.

Las PYMES son un sector de alta vulnerabilidad frente a la competencia del mundo exterior y a períodos de recesión económica como el que vive Perú desde hace varios años, la recesión económica, la falta de políticas coherentes, la calidad de nuestra infraestructura, el desarrollo tecnológico y la falta de eficiencia de nuestras instituciones han sido y continúan siendo los factores que afectan en mayor medida la vulnerabilidad de estas empresas.

Se plantea entonces que la situación actual de las PYMES Peruanas obedece fundamentalmente a factores tanto internos como externos que llegan, en algunos casos, a deshabilitarla para desarrollarse en mercados altamente competitivos:

1. FACTORES INTERNOS:

El diagnóstico de las PYMES Peruanas puede resumirse entre otros como un problema de Gestión-Resultado, debido a la ausencia de una moderna cultura organizacional; esto se demuestra en el análisis de los factores que obstaculizan su desarrollo y que son de su propio manejo:

a) Ausencia de Cultura Organizacional: Generalmente la constitución de las PYMES es de origen familiar, como resultado de un capital acumulado entre los miembros de la familia y de la decisión, por necesidad o por vocación y capacidad, de iniciar pequeños negocios para atender nichos del mercado que conocen muy bien. Las decisiones dependen de la visión de negocios de su fundador (generalmente de corto plazo, con muy valiosas excepciones) con aplicación de estructuras de poder autoritarias que no permiten esquemas de participación, lo que hace muy difícil introducir cambios que permitan alcanzar etapas más

avanzadas de desarrollo; se trata de un progresivo debilitamiento interno de su estructura que pone en juego su supervivencia y su capacidad empresarial. Generalmente las PYMES siguen siendo administradas por sus propios dueños, muchos de ellos empíricos, con gran desconfianza hacia el mundo exterior, que por temor a perder el control de la empresa se abren a posibilidades de asociación con terceros o de alianzas estratégicas cerrándole a la empresa posibilidades de crecimiento y modernización. En el mediano y largo plazo, estas alianzas a partir de la conformación de cadenas de valor como con sus pares, son esenciales para las PYMES para lograr grandes escalas de producción y alcanzar su integración de los mercados internacionales. Para una PYME es difícil lograr individualmente la escala de producción necesaria para atender clientes en países desarrollados; países como Italia, España y Taiwán superaron esta dificultad con mecanismos de asociación que les han permitido generar producciones sustanciales bajo condiciones estandarizadas.

b) Déficit en Competencias Gerenciales: En general, las empresas Peruanas son dirigidas por personas altamente calificadas en su especialidad pero no en gestión de negocios; adicionalmente, estas personas, ante la significativa escasez de recursos financieros y tecnológicos, han tenido que asumir funciones que les representan un gran desgaste en continua Toma de Decisiones en variados asuntos- no todos relevantes-, lo cual les impide sistemáticamente analizar y tomar decisiones eficaces y verdaderamente importantes. Por otra parte, son muchos los casos empíricos que, sin desmerecer por la gran labor desarrollada, no tiene el marco conceptual apropiado para la dirección de su empresa. Un ejemplo claro de esta situación es el deficiente manejo financiero que los empresarios PYMES le dan a sus propios recursos, trabajando equivocadamente con conceptos obsoletos que consideran la utilidad como el fin último de una empresa; por ello no acopian los recursos necesarios para atender el incremento en capital de trabajo que requiere el proceso de crecimiento y terminan orientándose hacia estrategias costosas que deterioran sus utilidades y hacen menos rentable la inversión de sus propietarios; entre estas estrategias cabe mencionar los sobregiros bancarios, atraso con sus proveedores, operaciones de descuento de facturas y créditos de corto plazo, entre otras.

c) Deficiente Estructura Organizacional: No existen líneas claras de mando porque todas las decisiones se centralizan, obstaculizando así la delegación de funciones y responsabilidades que faciliten una mejor y más efectiva toma de decisiones.

d) Su Excesiva Informalidad: El cual le resta seriedad y presentación ante clientes potenciales; pero a la vez, puede ser una ventaja cuando se trata de tomar decisiones ágiles. Esta informalidad llega a extremos tales como confundir la Caja del ente económico de la empresa con la Caja de sus propietarios, hechos que complican significativamente el manejo de su información contable tanto para análisis histórico como para proyecciones financieras.

e) Escasa Infraestructura Tecnológica que afecta su Productividad y Competitividad: Sus limitaciones en capacidad productiva, controles de calidad, sistemas de mejoramiento continuo y estandarización de procesos para entregas Justo a Tiempo son factores decisivos para su competitividad tanto en el mercado nacional como en el

internacional. Generalmente, no disponen de la capacidad tecnológica y financiera necesaria ni tienen el conocimiento y la disposición para desarrollar procesos ordenados de Investigación y Desarrollo para nuevos productos o para su diferenciación en el mercado. Otro elemento clave de este factor es que **NO EXISTE CULTURA DE MEDICIÓN DE RESULTADOS**, por lo que no existe una presión razonable para el logro de mejoras en la productividad.

f) El Espíritu Paternalista que aún predomina: Las lleva a verse como víctimas de un sistema hostil y necesitadas de permanente auxilio por parte de un Estado en cuyas instituciones no confían; sin embargo, la experiencia nacional e internacional recientes demuestran que aunque el Estado tiene un papel muy importante en su desarrollo, éste es indirecto, dando soporte y creando un terreno equitativo para todos los competidores.

g) Falta de Competencias Básicas para un mercado abierto (Comercialización Nacional e Internacional): En muchos de los diagnósticos realizados a las PYMES se evidencia que aunque tienen un buen producto no lo han sabido vender y muchos menos encontrar su mercado objetivo por su baja orientación al mercadeo pues están acostumbradas a vender y no a mercadear, no tienen un planeamiento integral que se ocupe del incremento en el valor agregado, del desarrollo y protección de la marca, del manejo de canales de distribución, de la satisfacción del cliente y de los demás elementos de una gestión completa de mercadeo. La clave no es sencillamente exportar más, sino vender productos que dejen mayor margen; la clave para hacerlo es el mercadeo, un área en la cual las PYMES han demostrado una debilidad tradicional.

h) Pocas Fuentes de Información: La expansión de mercados, además de convertirse en una tarea desconocida y audaz, se caracteriza por pocas fuentes de información. Las PYMES deben mejorar su acceso a fuentes de información de mercados y trabajar en el desarrollo de canales de comercialización tanto en el país como en el entorno internacional. Muchas de las PYMES que existen en el país, se han mantenido con una cartera de clientes casi estática por muchos años, lo cual no se justifica en el mundo globalizado que hoy vivimos, pleno en posibilidades de comunicación.

i) Deficiencias importantes en el manejo de sus Sistemas de Información Contables: Tradicionalmente el manejo de la información contable en las PYMES ha sido bastante precario presentando información que no refleja su realidad financiera; no tienen claridad acerca de la importancia de esta información en la administración y control del negocio, sino que su objetivo ha sido más enfocado a evadir impuestos y no ha tener un Sistema de Información Gerencial para la Toma de Decisiones.

En este punto es importante plantear, para el entendimiento de la información contable y su finalidad, una consideración acerca de la evolución histórica del concepto de Contabilidad y el cambio de la manera de hacer negocios: Hemos pasado del intercambio (comercio) a la producción (industria) y ahora nos desenvolvemos en un mundo de generación y agregación de valor (servicios, información, conocimiento, etc.). En este orden de ideas podemos identificar en la naturaleza de la información contable, como beneficio directo de

sus cualidades de comprensibilidad, pertinencia, relevancia, confiabilidad y comparabilidad, los siguientes elementos: Vinculación con la realidad económica, utilidad al servicio de la toma de decisiones de los usuarios, necesidad de manejo por parte de la entidad económica, responsabilidad social de la empresa y responsabilidad social de la contabilidad misma.

Es así como el principal objetivo de la Contabilidad como fuente de información para usuarios internos y externos es suministrarles a éstos información económica de carácter cuantitativo de óptima calidad que les sea eminentemente útil para la Toma de Decisiones con impacto económico. Esta información generalmente se suministra al usuario en función de sus propias necesidades y preferencias.

Ante esta evidencia, las PYMES tampoco pueden ser la excepción y deben asumir con decisión su responsabilidad por la preparación y análisis de su propia información contable - información contable de calidad- y entender que ésta no se prepara para atender requerimientos legales, sino que es de vital importancia en su proceso de Toma de Decisiones y en la gestión eficiente de la organización, habilitándolas para contrarrestar la inestabilidad financiera que tanto les ha restringido oportunidades de crecimiento y de mercado.

j) En el manejo y utilización de su información de operaciones: También de manera equivocada, las PYMES tienen como única meta la maximización de utilidades como la vida misma del sistema; esto lo pretenden maximizando la eficiencia de cada componente de la organización (proveedores, ingeniería, compras, ventas, etc.), cuyo resultado es la formación de islas de información. Lamentablemente la sumatoria de la eficiencia de cada componente de la operación no es igual a la eficiencia del sistema (cada jefe de departamento se dedica exclusivamente a incrementar la eficiencia de su departamento); la eficiencia del sistema indudablemente es la eficiencia del eslabón más débil y hacia allá deben enfocarse todos los esfuerzos de mejoramiento para lograr la eficiencia del sistema como un todo. Todos los componentes del sistema deben integrarse para que fluya la información de una manera adecuada, es decir, es necesario romper barreras políticas que definen la realidad cualitativa de una empresa.

Conclusión sobre la Problemática Interna de las PYMES Peruanas: A manera de conclusión, respecto a los factores internos que afectan el desarrollo de las PYMES, puede decirse que no se aprecia en ellas el uso eficiente de herramientas de gestión que les permitan un crecimiento planificado; es evidente la falta de estudio y conocimiento, de planeación, de visión, de actualización y la ausencia de información financiera histórica que facilite la proyección de posibles escenarios futuros para evaluar la viabilidad de su negocio en el largo plazo.

2. FACTORES EXTERNOS:

En el Plano Externo, las consecuencias de la situación económica se reflejan en las PYMES a través de los aspectos siguientes:

a) En el desarrollo escaso en mercado de capitales, las regulaciones y la burocracia, así como el bajo nivel de asociación de los inversionistas en sociedades por acciones que disminuye posibilidades de captación de recursos frescos de inversionistas privados y convierte al crédito en su principal fuente de financiación.

b) Dificultad para la obtención de recursos para capital de trabajo y renovación de equipos por sus restricciones para el acceso al crédito y, en algunos periodos, por la escasez generalizada de falta de dinero.

c) Costos de transacción altos para créditos relativamente pequeños.

d) Aparte de esto, las entidades de crédito califican a las PYMES como un segmento de alto riesgo; esto se refleja en un alto índice de rechazo a sus solicitudes de financiación y en, términos reales, en altas tasas de interés que elevan sus costos financieros, además de que se trata en su gran mayoría de tasas variables o mixtas, donde la situación macroeconómica del país afecta directamente la posición financiera real de la empresa.

e) Los préstamos se han generalizado a corto plazo, lo cual, en vez de resolver sus necesidades estructurales de financiación para capital de trabajo y reposición de equipos, complica aún más su situación de liquidez.

f) Su cultura individualista, además de su número y dispersión geográfica les dificulta actuar en forma colectiva y ubicarse en los grandes centros de decisión.

g) Por otra parte, la Contabilidad Internacional aparece como una necesidad en el proceso de globalización económica surgido a partir de grandes desarrollos tecnológicos y de las prácticas cada vez más crecientes de comercio internacional que han convertido el mercado en una verdadera aldea global; el fin primordial es alcanzar transparencia y comparabilidad en la presentación de los Estados Financieros. La creciente presión por parte de organizaciones internacionales como el BM (Banco Mundial), el FMI (Fondo Monetario Internacional) y la OMC (Organización Mundial de Comercio) para que todas las empresas que realicen transacciones internacionales se involucren en el manejo de estándares internacionales de contabilidad para la presentación de sus reportes financieros, aunque en principio se dirige a empresas grandes, cotizantes del mercado de valores, más temprano que tarde terminará afectando la posición de las PYMES Peruanas en los mercados internacionales y las llevará forzosamente a replantear su modelo contable.

h) Según avanzamos hacia la globalización, más necesario e inminente se hace que las PYMES utilicen las herramientas tecnológicas para poder tener una presencia significativa y con ésta competir en los mercados. El manejo, uso y manipulación de la información, especialmente el Internet, es una herramienta absolutamente necesaria para la inserción efectiva de cualquier PYME en los mercados, tanto a nivel nacional como internacional.

i) El CMI (Cuadro de Mando Integral) es una herramienta necesaria para que la gerencia analice diferentes áreas de la empresa, permitiendo medir rendimientos. Este Cuadro

de Mando Integral debe ser utilizado tanto por las PYME como por las grandes organizaciones, y debe tomar en consideración dos tipos de factores, de manera Cuantitativa (presupuesto de ganancia neta) y Cualitativa (los criterios financieros) para lograr el alcance de aumentos significativos en la productividad que permitan ahorros importantes para incrementar las ventas de estas organizaciones. El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia operacional que integra objetivos, indicadores, metas y planes de acción, con el fin de lograr los resultados definidos por la empresa.

j) Desconocer las finanzas básicas, representa un peligro mortal para las PYMES. Al hablar de finanzas es común que se confunda con conceptos como financiamiento, contabilidad y economía. Pero el significado real de la palabra finanzas se refiere a la administración del flujo de fondos de una empresa provistos por el dueño, proveedores o utilidades del mismo negocio. Finalmente, existen herramientas para lograr una eficiente administración de flujo de fondos y la contabilidad es una de ellas.

k) Existen otros factores como la crítica situación de orden público y violencia generalizada en el país, así como la difícil situación de sus finanzas públicas que han llevado a una disminución de la inversión privada a niveles históricos retrasando las inversiones necesarias para mejorar su nivel de competitividad; estos factores solo permiten una lenta modernización del aparato productivo y dificultan el fortalecimiento de los clusters, así como el ajuste de dicho aparato productivo a los retos que implica la globalización.

2.3.5. VENTAJAS Y OPORTUNIDADES PARA LAS PYMES PERUANAS.

Las PYMES presentan barreras frente a la competitividad pues enfrentan graves problemas en su visión empresarial, organización, información financiera, mercadeo, tecnología, procesos y acceso al crédito libre; entre otros, la iniciativa empresarial y la voluntad de cambio para llegar a retar a los mejores del mundo, no puede ser inyectada desde fuera de la empresa, tiene que nacer en el propio empresario.

El mayor reto que enfrentan las PYMES Peruanas en la actualidad es precisamente el reto a su propia existencia, que depende, en el frente externo, de cómo asuman el proceso de la globalización y, en el interno, de cómo adopten el uso eficiente de las diferentes herramientas de gestión que tienen a su disposición como la optimización de su información para la efectiva toma de decisiones, garantizándose así un crecimiento estable con rentabilidad.

Ante esta inocultable amenaza que significa el enfrentar las realidades del nuevo ambiente de competencia, las PYMES tienen a su disposición una envidiable oportunidad de desarrollo; es preciso recalcar que por su misma estructura, ellas representan un elemento clave en la consolidación y crecimiento de la base productiva de las regiones y del país con interesantes ventajas que vale la pena reconocer:

- ▶ Ventaja Competitiva, al contar con la flexibilidad en su pequeña y muy centralizada estructura organizacional, que se refleja en el fácil manejo de información estratégica (financiera y no financiera), que aunque no óptima, pero sí en tiempo actual, le proporciona mayor agilidad y capacidad de reacción ante las dificultades, facilitándole la Toma de Decisiones, con mayor prontitud que otras organizaciones con una estructura organizacional compleja; esto le hace posible el seguimiento a procesos y actividades para garantizar que se cumplan sus objetivos.
- ▶ Su articulación a cadenas productivas las fortalece.
- ▶ Gran resistencia para sobrevivir a la crisis y para recuperarse.
- ▶ Mayor flexibilidad laboral.
- ▶ Mayor facilidad para mediciones adecuadas mediante indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las metas propuestas.
- ▶ Por su tamaño, mayor flexibilidad para adaptarse al entorno.
- ▶ Posibilidad de atender nichos específicos de mercado que no son rentables para las grandes empresas por los pequeños volúmenes de producción.
- ▶ Excelente potencial de crecimiento como eslabones representativos en la composición de los clusters por su valioso aporte a las estructuras de costos y la formación de precios finales.

Definitivamente la gran Ventaja Competitiva de las PYMES es la flexibilidad de su organización; no obstante, ante el creciente e imparable proceso de globalización, estas pequeñas unidades económicas no pueden ser la excepción, deben ampliar su mirada más allá de nuestras fronteras y propender por su adaptación a las realidades del nuevo ambiente de competencia globalizada para alcanzar competitividad con el fin de lograr estabilidad, crecimiento con rentabilidad, solidez y liderazgo, que las haga merecedoras de reconocimiento en el mercado global; para conseguir esas metas es indispensable que trabajen juiciosamente en la definición de políticas e implementación de estrategias para optimizar sus programas de desarrollo.

La gran oportunidad de las PYMES para el siglo XXI estará enmarcada en una estrategia de avance y no de supervivencia; el presentar productos diferenciados, especializarse en productos y nichos de mercado específicos, la transparencia en sus compromisos y el manejo serio de su información para una efectiva Toma de Decisiones pueden ser su posibilidad de fortalecimiento para el mediano y largo plazo en el proceso de inserción al mundo globalizado.

2.3.6. PROPUESTAS PARA SUPERAR LAS DESVENTAJAS Y LAS PROBLEMÁTICAS DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS FRENTE A GRANDES EMPRESAS EN LA GLOBALIZACIÓN.¹³

1. Aspectos Generales: Generalmente, el administrador de la Pequeña y Mediana Empresa basa su gestión administrativa en su experiencia, buen juicio, intuición o formación. No obstante, existen administradores de carrera o titulares en otras disciplinas o especialidades. Esta situación de intuición y desarrollo empírico, hace necesario que el administrador de la Pequeña y Mediana Empresa se apoye en otras técnicas formales de

administración, como lo son: El conocimiento del mercado donde se desenvuelve, nivel de precios, competidores, asesores internos y externos, informes financieros y presupuestados, etc. Debido a esa intuición y formación empírica, a su línea de desarrollo profesional y al poco tiempo para dedicarse a aspectos administrativos, contables, financieros y fiscales, el administrador de la PYME desconoce un sinnúmero de leyes, retribuciones y beneficios, que se relacionan con su actividad comercial; es por eso la necesidad que tiene el administrador de la PYME de mantenerse informado y conocer de otros aspectos relacionados con su gestión.

¹³ Conferencia Interamericana de Contabilidad: La Profesión Contable hacia la nueva Visión de Negocios, Panamá 2003, Tomo III.

2. Estructura General de la Administración y Niveles de Administración: Por muy pequeña que sea una empresa es necesario que se mantenga una estructura organizada con la cual se pueden asignar funciones y delegar responsabilidades. Además de la identificación del empleado con la empresa al momento de ocupar una posición, las asignaciones de niveles de autorización permite al administrador de la PYME poder delegar funciones y responsabilidades con sus consecuentes beneficios y tiempo para poderse dedicar a actividades más productivas y que son las actividades de mayor interés de éste.

3. Conocimiento General del Mercado: Es necesario que el administrador de la PYME tenga un conocimiento general del negocio y de las condiciones del mercado, particularmente en el área o actividad en que se desarrolla. En algunas ocasiones el administrador de la PYME se ve sorprendido por decisiones de mercadeo de sus competidores. Generalmente nunca sabe en que nivel o posición se encuentra en comparación a sus competidores, el mercado cubre, el número de negocios dedicados a la misma actividad, el desarrollo de la industria en general, su tecnología, proyecciones gubernamentales y otros datos de interés para su gestión administrativa y operacional.

4. Administración de la función financiera: Es necesario que el administrador de la pequeña y mediana empresa utilice herramientas de trabajo, principalmente en la administración de la función financiera, como lo son los presupuestos, estados financieros, estadísticas y otros informes y datos financieros de su interés. La información financiera juega un papel importante en la toma de decisiones del administrador, ya que de ella depende la oportunidad y momento de esas decisiones y de su gestión empresarial. La calidad y exactitud con que se genere y prepare esta información también es indispensable, ya que si la información no es real, las decisiones y acciones que se generan de ellas no tendrán efectos que se desean, y muy por el contrario pueden poner en peligro la continuidad de las operaciones de la empresa.

5. El Contador: Si bien es cierto, la imagen del Contador se ha proyectado de manera somera dentro del sector de la PYME, quizás debido al desconocimiento de la importancia y de los beneficios tanto contables como administrativos que le trae a la empresa. El Contador es aquella figura alrededor de la cual gira el esquema operativo de una empresa; es quien

procesa la información financiera necesaria para que el empresario tenga una base razonable para la Toma de Decisiones adecuadas y oportunas, las cuales son el pilar del éxito de toda organización económica.

En estos últimos años, producto del incremento tan marcado en la economía nacional de las PYMES, se ha dado mayor importancia a la función del contador para mantener controles y registros apropiados de contabilidad. En el pasado, el Contador se veía envuelto en el contexto de contabilidad global y fue considerado con interés solamente por las grandes empresas. Actualmente, se le están otorgando mayores funciones y responsabilidades, ya que éste provee a la gerencia o administración de la información necesaria en lo que respecta a los resultados de las operaciones y las actividades.

El concepto correcto de un Contador dentro de una empresa no está limitado a los registros contables, ya que se acompaña de una gama de funciones relacionadas como lo son: controles generales, ayudar a establecer una estructura organizativa adecuada y la protección a través de controles razonables de los activos físicos de la empresa; aunado a esto debe cumplir con las expectativas y planes de desarrollo de la empresa. Igualmente, el Contador debe mantenerse informado de los últimos cambios de tipo fiscal, financiero, económico y administrativo que puedan traer beneficios a la empresa, y quizás como punto más importante, debe servir de enlace informativo entre los diferentes departamentos del esquema organizativo de la empresa y la gerencia.

6. Asesores y Consultores: La gestión del administrador de las PYMES se ve fortalecida con la ayuda y apoyo de profesionales y especialistas internos o externos que ayudarán o aconsejarán sobre las decisiones. Los Contadores, Financistas, Economistas, Abogados, etc. son necesarios como apoyo al administrador de las PYMES, ya que con su experiencia y conocimiento sobre temas específicos ayudarán a una mejor evaluación de los hechos y circunstancias que anteceden a la Toma de Decisiones.

7. Toma de Decisiones: Una de las deficiencias más comunes en el administrador de las PYMES es la falta de Toma de Decisiones adecuadas y oportunas.

Las decisiones, por muy insignificantes que parezcan, deben tomarse adecuada y oportunamente y no dejar que las mismas se dilaten u olviden al grado que le causen un efecto negativo a la empresa.

El Pequeño y Mediano Empresario es muy temeroso en la Toma de Decisiones y más aún cuando las mismas involucran dinero o son de trascendencia para la empresa. Siempre existen razones o excusas para no Tomar Decisiones, que con el transcurrir del tiempo las mismas se han convertido en un problema mayor y que en ocasiones se vuelve incorregible. El despido a tiempo de un empleado de confianza o de otro departamento, la adquisición de una nueva línea de productos o actividad, la reducción de costos, el cambio de local, etc. siempre son decisiones que se atrasan y le crean grandes perjuicios posteriores a la empresa.

Por otro lado, la Toma de Decisiones debe ser medida, basada en un antecedente o experiencia anterior, al igual que consultada con terceras personas con otro punto de vista. Los efectos de la Toma de Decisiones deben ser cuantificados previamente. Una forma sana siempre resulta ser la experiencia de terceros u otras empresa similares.

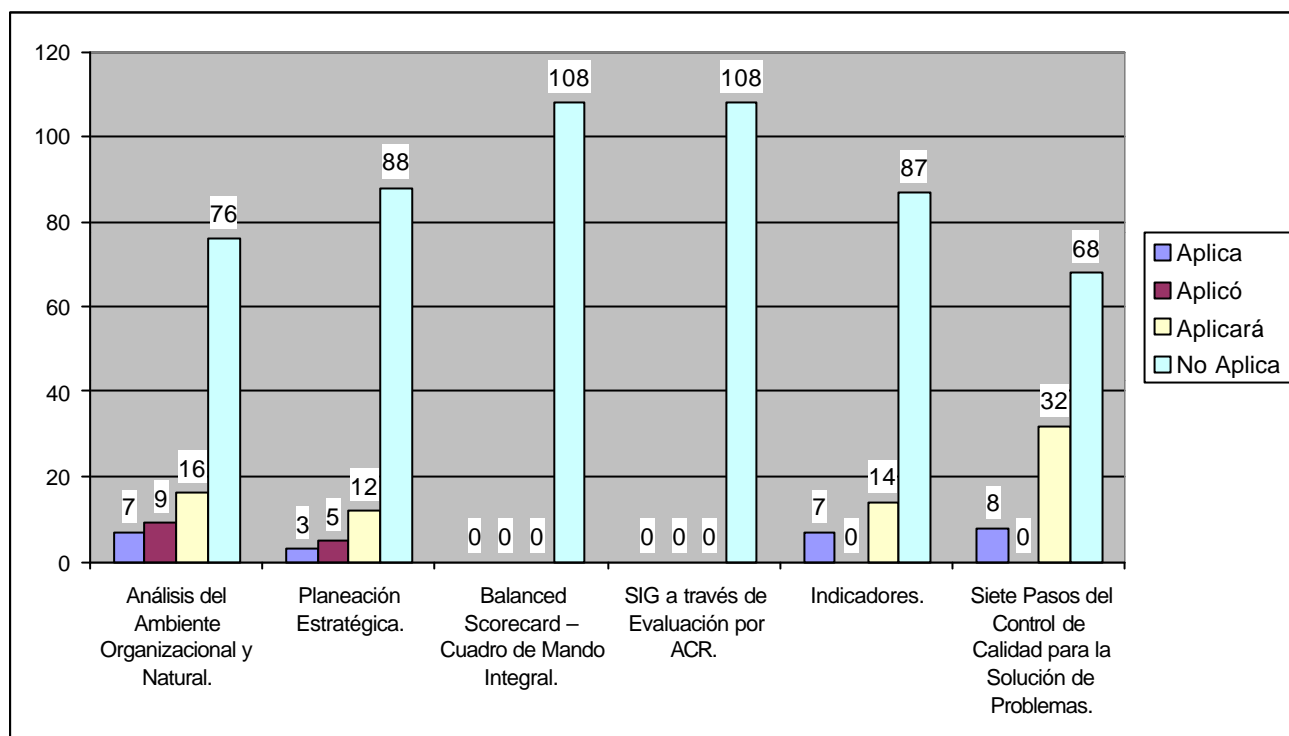
8. Inversiones: Toda empresa o negocio por muy pequeño que sea necesita invertir en bienes, derechos y recursos que mejoren la actividad de la empresa y su capacidad de producción. El administrador de la Pequeña y Mediana Empresa es muy temeroso de realizar esta inversión, basado solo en el desembolso en efectivo que genera esta inversión sin medir los beneficios de la misma.

Es muy importante que las inversiones en bienes, derechos y recursos deben ir acompañadas de las posibilidades de captar o suplir un mercado potencial y las mismas deben realizarse evaluando el crecimiento futuro de la empresa, sin perder la perspectiva real de esta. En ocasiones, vemos como se invierte principalmente en activos fijos que no son utilizados por mucho tiempo y después hay que proceder a venderlos.

2.3.7. RESULTADOS OBTENIDOS CON RELACIÓN AL DISEÑO MUESTRAL PARA LA INVESTIGACIÓN REALIZADA EN LA PRESENTE TESIS MEDIANTE CUESTIONARIO SOBRE “APLICACIÓN DE GESTIÓN EMPRESARIAL”.

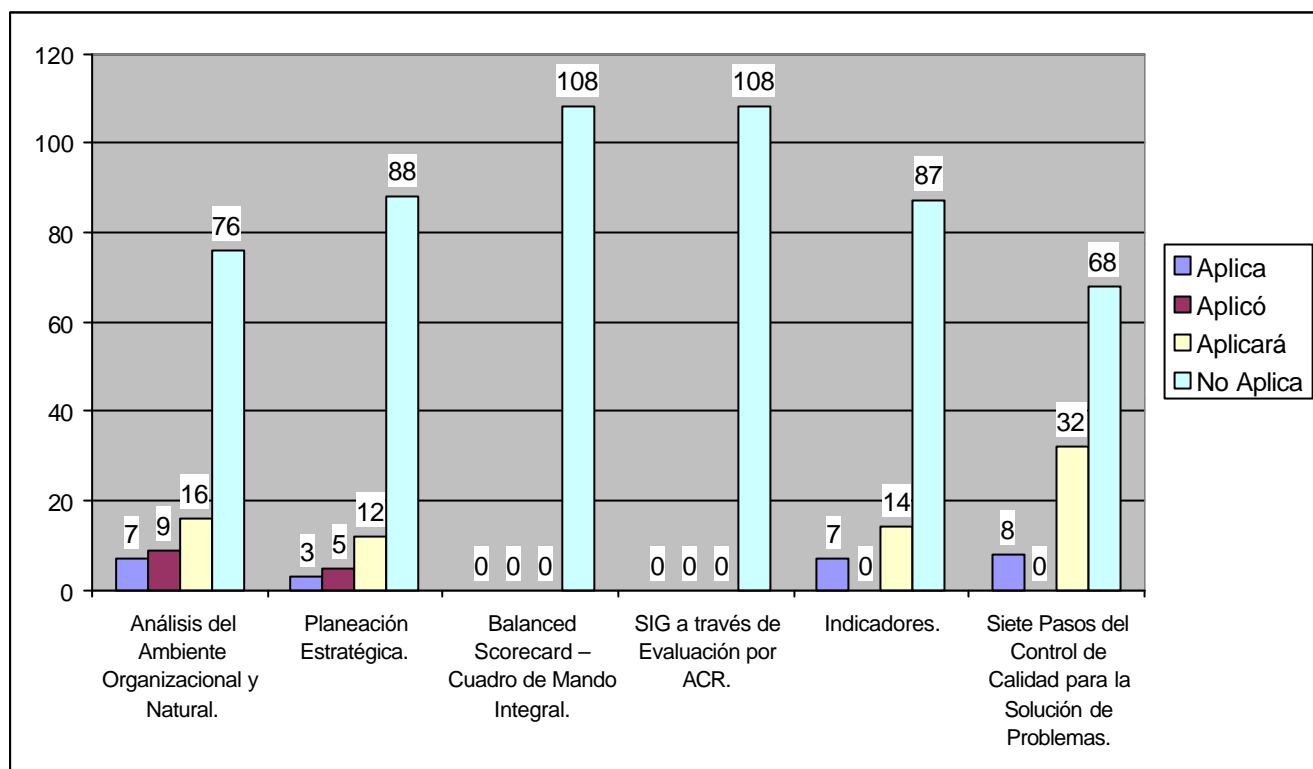
2.3.7.1. CUADRO Y GRÁFICO ESTADÍSTICO A NIVEL DE RESULTADOS PARA MICRO EMPRESAS:

		Aplica	Aplicó	Aplicará	No Aplica	Total
1.	Análisis del Ambiente Organizacional y Natural.	7	9	16	76	108
2.	Planeación Estratégica.	3	5	12	88	108
3.	Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral.	0	0	0	108	108
4.	SIG a través de Evaluación por ACR.	0	0	0	108	108
5.	Indicadores.	7	0	14	87	108
6.	Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas.	8	0	32	68	108



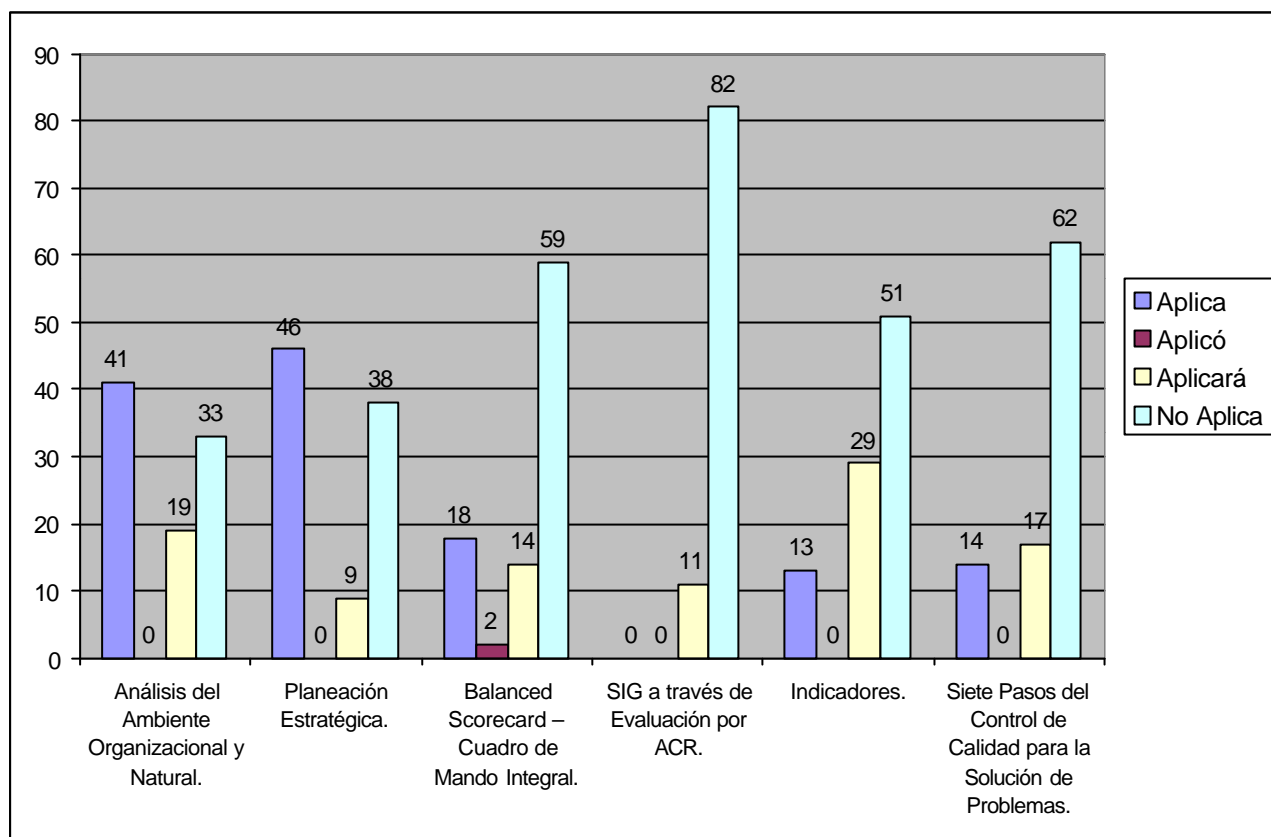
2.3.7.2. CUADRO Y GRÁFICO ESTADÍSTICO A NIVEL DE RESULTADOS PARA PEQUEÑAS EMPRESAS:

		Aplica	Aplicó	Aplicará	No Aplica	Total
1.	Análisis del Ambiente Organizacional y Natural.	29	4	8	76	117
2.	Planeación Estratégica.	13	0	16	88	117
3.	Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral.	0	0	0	117	117
4.	SIG a través de Evaluación por ACR.	0	0	0	117	117
5.	Indicadores.	28	9	18	62	117
6.	Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas.	14	0	12	91	117



2.3.7.3. CUADRO Y GRÁFICO ESTADÍSTICO A NIVEL DE RESULTADOS PARA MEDIANAS EMPRESAS:

		Aplica	Aplicó	Aplicará	No Aplica	Total
1.	Análisis del Ambiente Organizacional y Natural.	41	0	19	33	93
2.	Planeación Estratégica.	46	0	9	38	93
3.	Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral.	18	02	14	59	93
4.	SIG a través de Evaluación por ACR.	0	0	11	82	93
5.	Indicadores.	13	0	29	51	93
6.	Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas.	14	0	17	62	93



2.3.7.4. GUÍA DE ORIENTACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.

1. La Empresa: ¿Aplica, Aplicó, Aplicará, No Aplica, el Análisis del Ambiente Organizacional y Natural?

Con relación al Análisis del Ambiente Organizacional, La empresa tiene que haber contemplado los siguientes aspectos:

- | | | |
|------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| a) Consumidores. | g) Sindicatos. | m) Consejo de Directores. |
| b) Proveedores. | h) Instituciones Financieras. | n) Variables Sociales. |
| c) Gobierno. | i) Competidores. | o) Variables Económicas. |
| d) Grupos de Interés Especial. | j) Otros Grupos de Interés. | p) Variables Políticas. |
| e) Defensores de los consumidores. | k) Empleados. | q) Variables Tecnológicas. |
| f) Medios de Comunicación. | l) Accionistas. | r) Movimientos Ambientalistas. |

2. La Empresa: ¿Aplica, Aplicó, Aplicará, No Aplica, la Planeación Estratégica?

Con relación a la Planificación Estratégica, La empresa tiene que haber contemplado los siguientes aspectos:

- a) Visión.
- b) Misión.
- c) Valores.
- d) Análisis FODA: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.
- e) Objetivos.
- f) Metas.
- g) Políticas.
- h) Programas.
- i) Estrategias.
- j) Tácticas.

3. La Empresa: ¿Aplica, Aplicó, Aplicará, No Aplica, el Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard?

Con relación al Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard, la empresa tiene que haber contemplado los siguientes perspectivas:

- a) Financiera.
- b) Cliente.
- c) Proceso Interno.
- d) Aprendizaje y Crecimiento.
- e) Ambiente Organizacional.
- f) Adquisiciones y Proveedores.
- g) Innovación.
- h) Responsabilidad Pública.

4. La Empresa: ¿Aplica, Aplicó, Aplicará, No Aplica, el Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves de Resultados?

Con relación al Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves de Resultados, la empresa tiene que haber identificado los Indicadores Críticos y su Ponderación respectiva asignada a ser alcanzados para el éxito de la organización y establecidas por Áreas Gerenciales Funcionales de la empresa.

5. La Empresa: ¿Aplica, Aplicó, Aplicará, No Aplica, Indicadores de Gestión?

Con relación a Indicadores, la empresa tiene que haber contemplado lo siguiente:

- a) Indicadores a nivel de Alta Dirección de la Empresa (Por ejemplo, Participación en el Mercado, Crecimiento de Ventas, etc.)
- b) Indicadores a nivel de Áreas Funcionales de la Empresa. (Por ejemplo, Producción, Ventas, Administración, Finanzas, etc.)
- c) Indicadores a nivel operativo (Por ejemplo, Tardanzas, productividad, etc.)
- d) Indicadores de Productividad, Eficiencia, Eficacia y Economía.

6. La Empresa: ¿Aplica, Aplicó, Aplicará, No Aplica, los Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas

- a) Seleccionar el problema y definir el tema.
- b) Comprender la situación y establecer la meta.
- c) Planear las actividades.
- d) Analizar las causas.
- e) Considerar e implementar las contramedidas.
- f) Verificar los resultados.
- g) Estandarizar y establecer el control.
- h) Aplicación de técnicas para la identificación y análisis de datos (Por ejemplo, h1) Diagrama de Flujo. h2) Diagrama de Pareto. h3) Diagrama de Causa y Efecto. h4) Hoja de Inspección. h5) Gráfico de Desarrollo. h6) Histograma, etc.

2.4. ANÁLISIS DE LOS ALCANCES Y EFECTOS LABORALES-TRIBUTARIOS DE LA LEY N° 28015 (MYPE –MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA) ¹⁴

Con fecha 3 de Julio de 2003 fue publicada la Ley N° 28015, Ley de las MYPE, norma que contiene diversas disposiciones en materia societaria, financiera, económica y Régimen Laboral especial temporal para la microempresa; posteriormente, el 12.09.2003, se publicó el Reglamento de dicha ley contenido en el D.S. N° 009-2003-TR.

Los alcances básicos y laborales de esas normas son objeto de análisis en cuya primera parte se analizan las normas generales del sistema y, en la segunda, el Régimen Laboral Especial aplicable a la Microempresa, que comprende sólo los beneficios y derechos allí señalados.

A. NORMAS GENERALES

1. Objeto de la Ley.

Esta ley tiene por objeto la promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones, y su contribución a la recaudación tributaria.

2. Definición de la Micro y Pequeña Empresa.

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

En la ley se indica que la sigla MYPE se refiere a las Micro y Pequeñas Empresas, las cuales no obstante tener tamaños y características propias, tienen igual tratamiento en la Ley bajo comentario, con excepción del Régimen Laboral Especial que es de aplicación sólo para las Microempresas.

Estas empresas se inscriben en el Registro que abrirá al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

¹⁴ Elaborado por el Grupo AELE. "Análisis de los Alcances y efectos laborales y laborales tributarios". Publicado en el Diario Gestión el Jueves 9 de Octubre del 2003.

3. Características de las MYPE.

Las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

Tipo de Empresa	Número de Trabajadores	Ventas Anuales
Pequeña Empresa	De 1 hasta 50 trabajadores (Régimen Laboral Común de la Actividad Privada)	De 150 UIT inclusive (S/. 465,000) hasta 850 UIT (S/. 2'635,000)
Microempresa	De 1 hasta 10 trabajadores inclusive (Régimen Laboral Especial)	Hasta 150 UIT (S/. 465,000)

Se indica en la ley que las entidades públicas y privadas uniformizarán sus criterios de medición a fin de construir una base de datos homogénea que permita dar coherencia al diseño y aplicación de las políticas de promoción y formalización del sector. Esto se aplicará para los concursos, licitaciones y demás procesos de concurso.

Se reitera lo ya expresado por la Ley (máximo 150 UIT): S/. 465,000. Se precisa que el término "ingresos" utilizado en el art. 44° de la Ley equivale a las ventas brutas anuales logradas por la Microempresa.

4. Política Estatal.

Señala la ley que el Estado promoverá un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos, a través de los Gobiernos Nacional, Regionales y Locales; y establece un marco legal e incentiva la inversión privada, generando o promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los niveles de organización, administración, tecnificación

y articulación productiva y comercial de las MYPE, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenible.

5. Órgano Rector.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo es el órgano que define las políticas nacionales de promoción de las MYPE y coordina con las entidades del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales.

6. Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

En la Ley se crea el Consejo Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa -CODEMYPE- como órgano adscrito al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

El CODEMYPE es presidido por un representante del Presidente de la República y está integrado por:

- a) Un representante del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- b) Un representante del Ministerio de la Producción.
- c) Un representante del Ministerio de Economía y Finanzas.
- d) Un representante del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- e) Un representante del Ministerio de Agricultura.
- f) Un representante del Consejo Nacional de Competitividad.
- g) Un representante de COFIDE.
- h) Un representante de los Organismos Privados de Promoción de las MYPE.
- i) Un representante de los Consumidores.
- j) Un representante de las Universidades.
- k) Dos representantes de los Gobiernos Regionales.
- l) Dos representantes de los Gobiernos Locales.
- m) Cinco representantes de los Gremios de las MYPE.

7. Instrumentos de Promoción.

Los instrumentos de promoción para el desarrollo y la competitividad de las MYPE y de los nuevos emprendimientos con capacidad innovadora son:

- a) Los mecanismos de acceso a los servicios de desarrollo empresarial y aquellos que promueven el desarrollo de los mecanismos de servicios.
- b) Los mecanismos de acceso a los servicios financieros y aquellos que promueven el desarrollo de dichos servicios.
- c) Los mecanismos que faciliten y promueven el acceso a los mercados, y a la información y estadísticas referidas a la MYPE.
- d) Los mecanismos que faciliten y promueven la inversión en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, así como la creación de la MYPE innovadora.

8. Oferta de Servicios de Capacitación y Asistencia Técnica.

El Estado promoverá, a través de la CODEMYPE y de sus Programas y Proyectos, la oferta y demanda de servicios y acciones de capacitación y asistencia técnica en las materias de prioridad establecidas en el Plan y Programas Estratégicos de promoción y formalización para la competitividad y desarrollo de las MYPE, así como los mecanismos para atenderlos.

Los programas de capacitación y de asistencia técnica están orientados prioritariamente a:

- a) La creación de empresas.
- b) La organización y asociatividad empresarial.
- c) La gestión empresarial.
- d) La producción y productividad.
- e) La comercialización y mercadotecnia.
- f) El financiamiento.
- g) Las actividades económicas estratégicas.
- h) Los aspectos legales y tributarios.

Los programas de capacitación y asistencia técnica deberán de estar referidos a indicadores aprobados por el CODEMYPE que incluyan niveles mínimos de cobertura, periodicidad, contenido, calidad e impacto en la productividad.

9. Promoción de la Iniciativa Privada.

El Estado apoyará e incentivará la iniciativa privada que ejecuta acciones de Capacitación y Asistencia Técnica de las MYPE.

El Reglamento de la presente Ley establecerá las medidas promocionales en beneficio de las instituciones privadas que brinden capacitación, asistencia técnica, servicios de investigación, asesoría y consultoría, entre otros, a las MYPE.

El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo coordina con el Ministerio de Educación para el reconocimiento de las entidades especializadas en formación y capacitación laboral como entidades educativas.

10. Acceso Voluntario al SENATI.

Las MYPES que pertenecen al Sector Industrial manufacturero o que realicen servicio de instalación, reparación y mantenimiento y que no están obligadas al pago de la contribución al SENATI (0.75% de la remuneración) quedan comprendidas a su solicitud, en los alcances de la Ley N° 26272, Ley del Servicio Nacional de Adiestramiento del Trabajo Industrial (SENATI), siempre y cuando contribuyan con el pago de acuerdo a la escala establecida por el Consejo Nacional del SENATI.

Es decir se establecerá una escala especial.

11. Régimen Tributario de las MYPE.

Este aspecto de la legislación referente a las MYPE se limita a sólo enunciados genéricos: facilitar la formalidad de este tipo de empresas, difusión del Régimen Tributario e insistir sobre el papel de la SUNAT para fortalecer el cumplimiento de las funciones que competen a esta entidad.

Sin embargo no se precisan normas concretas o especiales de aplicación. La disposición anteriormente vigente por lo menos resultaba más explícita en contenido, pues el artículo 26° señalaba que “las PYMES, de acuerdo a su naturaleza, están sujetas al Régimen Tributario correspondiente establecido en la normatividad vigente”.

B. ALCANCES DEL RÉGIMEN LABORAL EN LAS MICROEMPRESAS

Según la Ley N° 28015 el Régimen Laboral Especial establecido en esta norma resulta aplicable únicamente a las Microempresas, más no a la pequeña empresa, pese a que la ley regula ambas modalidades empresariales. Consecuentemente, el Régimen Laboral previsto en la ley sólo resulta válido para aquellas entidades que reúnan las siguientes requisitos:

a) Contar con más de 10 trabajadores, manteniéndose así el requisito fijado en la anterior ley (Ley N° 27268 de 26.05.2000).

b) Alcanzar un nivel de ventas anuales no superior a 150 UIT. A título de ejemplo para el año 2003 en que la UIT es de S/. 3,100.00, las ventas no deberían ser mayores de S/. 465,000.00 para que resulte aplicable la normatividad laboral establecida para las Microempresas.

1. Objeto del Régimen Laboral Especial.

Según el texto del artículo 43° de la ley, este Régimen Especial pretende fomentar la formalización y desarrollo de las Microempresas, así como mejorar las condiciones y disfrute efectivo de los derechos laborales de los trabajadores pertenecientes a este grupo.

Un problema radica en lo que llamaríamos la “carga del pasado” ¿Cómo solucionar los problemas generados en el pasado anterior a la formalización pretendida por la ley? No podría hablarse de borrón y cuenta nueva, pues los derechos y beneficios no reconocidos a los trabajadores en el periodo preformalización, no pueden ser olvidados ni negados por su carácter irrenunciable reconocido en la Constitución. Inclusive la parte final del artículo 56° de la Ley así lo reconoce expresamente, cuando manifiesta que “ los trabajadores con relaciones laborales existentes al momento de la entrada en vigencia del Régimen Especial, mantiene los derechos nacidos de sus relaciones laborales”.

2. El Régimen Laboral Especial y su temporalidad.

El artículo 43° de la Ley señala también que el Régimen Especial sólo se extenderá por cinco años desde la entrada en vigencia de la ley, es decir contados a partir del 04 de julio del 2003, por lo que su duración no podrá exceder del 03 de julio del 2008, siempre que se mantengan los requisitos exigidos por la ley, ya reseñados en el numeral 3 de estos apuntes.

El Régimen Laboral Especial que se establece podrá ser superado en sus alcances por pactos entre trabajadores y los Microempresarios. Aunque la norma no lo haya expresado formalmente, es lógico concluir que las mejores pueden darse, también, por acto unilateral del empleador, sea a través del contrato individual de trabajo o por acto posterior a éste.

3. El requisito del número de trabajadores.

El requerimiento de contar por lo menos con 10 trabajadores durante el ejercicio económico, al que será aplicable el Régimen Laboral Especial, topa también con un pequeño problema: La variación del número de servidores que puede darse en el curso del año, cuando esta variación pueda significar cantidades menores de 10 trabajadores en algunos meses del año e iguales o superiores a 10 trabajadores en otros meses.

El Reglamento ha señalado lo siguiente:

3.1. Número de trabajadores: de uno (1) hasta diez (10) trabajadores, inclusive. Sobre este aspecto el Reglamento ha salvado en parte la interrogante que sobre el particular nos formuláramos.

En efecto nos preguntábamos sobre el tratamiento de las variaciones que en el curso del año (mes a mes) pudieran darse respecto al número de trabajadores. La parte perteneciente del artículo 4° del Reglamento ha determinado que para la exclusión del Régimen Especial se debe considerar el “promedio anual de trabajadores contratados por la empresa durante dos (2) años consecutivos” considerados mes a mes, siempre que dicho promedio dé un número superior a 10 trabajadores. En consecuencia si en cada año no excede de 10, se entendería que se cumple el requisito estipulado en la ley.

3.2. Contenido del Régimen Laboral Especial: El Régimen Laboral aplicable en exclusividad a las Microempresas comprende únicamente los beneficios taxativamente mencionados en el artículo 43° de la Ley N° 28015. Así lo expresa enfáticamente el artículo 40° del Reglamento, cuando señala que tales derechos tienen carácter taxativo, por lo que los derechos económicos laborales individuales no comprendidos expresamente en el tercer párrafo del Art. 43° de la Ley N° 28015 quedan excluidos del Régimen Laboral Especial.

Consecuentemente los únicos derechos laborales de los trabajadores de las Microempresas son:

a) Remuneración.- La que no podrá ser inferior a la Remuneración Mínima Vital, es decir S/. 460.00 mensuales o S/. 15.33 diarios a partir del 15 de Setiembre del 2003 de acuerdo a lo recientemente dispuesto en el Decreto de Urgencia N° 022-2003 de fecha 9 de Setiembre último.

b) Jornadas y Horario de Trabajo.- El Reglamento puntualiza o precisa el tema del horario nocturno considerado un tanto confusamente en la Ley (art. 46°). El texto de la Ley presenta cierta falta de claridad referente a la no aplicación de la sobretasa (35%) por labor cumplida en horario nocturno (de 10:00 p.m. a 06:00 a.m.) cuando la remuneración corresponde al mínimo legal.

Se menciona en la Ley que la inaplicación de la sobretasa resulta válida cuando habitualmente se desarrolla la labor en horario nocturno. El Reglamento ha precisado el contenido de este término al distinguir lo que es “habitual” entendiéndolo como lo normal, cotidiano, constante, mientras que lo “esporádico”, es aquello que se produce eventualmente, ocasionalmente. En este último caso, sí corresponderá el pago de la sobretasa aludida.

Vale recordar que fuera de esta singularidad, resultan de aplicación todos los otros aspectos considerados en el TUO, de la Ley de Jornada de Trabajo, Horario y Trabajo en Sobretiempo (D.S. N° 007-2002-TR de 03.07.2002).

Ello significa que en el tratamiento de los trabajadores de Microempresas deberá cumplirse una jornada no mayor de 8 horas diarias o de 48 semanales; que el exceso será considerado trabajo en sobretiempo, abonándose con la sobretasa de 25 y 35 por ciento, según se trate de las dos primeras horas o de las restantes cumplidas en el mismo día; que podrá ampliarse hasta 48 horas semanales la jornada que fuere menor a ella, incrementando proporcionalmente la remuneración del trabajador; que deberá otorgarse por lo menos 45 minutos para el refrigerio, sólo si la labor se cumple en horario corrido, periodo éste que no forma parte del horario ni de la jornada de trabajo, etc.

c) Descanso Semanal Obligatorio.- Deberán cumplirse las reglas determinadas sobre este aspecto y sobre el descanso en los días Feriados No Laborables en el Decreto Legislativo N° 713, lo que implica también el pago de la remuneración correspondiente a estos días (1 día de descanso correspondiente a la semana), y los recargos (sobretasa de 100%) cuando se labora en tales días sin conceder descanso sustitutorio.

d) Vacaciones.- El derecho a vacaciones anuales aplicables a los trabajadores de las Microempresas presenta una importante variación frente al tratamiento del Régimen Laboral Común. El artículo 48° de la Ley N° 28015 reconoce sólo un mínimo de 15 días calendario para los servidores de este régimen por cada año labor, según las reglas determinadas en la parte pertinente del Decreto Legislativo N° 713.

Al respecto conviene tener presente que el Convenio N° 52 de la OIT, que entró en vigor en Setiembre de 1939 y que fuera ratificado por el Perú, determinaba el derecho a vacaciones anuales pagadas de seis (6) días laborables por b menos (artículo 2, numeral 1).

En el año 1970 se revisó el mencionado Convenio N° 52 dando lugar al Convenio N° 132 cuyo artículo 3, párrafo 3, disponía que “las vacaciones no serán en ningún caso inferiores a tres semanas laborables por un año de servicios”.

Aunque este último Convenio no ha sido ratificado por el Perú, por lo menos revela el criterio seguido por la OIT sobre la duración del descanso vacacional, aunque al resultar no aplicable a nuestra realidad el Convenio N° 132 sino únicamente el N° 52, el mínimo de 15 días propuestos para los trabajadores de las Microempresas encajaría dentro de los parámetros del Convenio N° 52 que también constituye norma legal nacional.

Indudablemente y pese a lo antes expuesto, podría existir un severo cuestionamiento sobre los alcances vacacionales dispuestos para los trabajadores de las Microempresas.

El Reglamento complementa esta disposición permitiendo su reducción a siete días, en cuyo caso el trabajador deberá recibir una compensación económica equivalente a ocho días de remuneración.

El acuerdo debe constar por escrito como es también requisito normal en la legislación aplicable al resto de trabajadores de la actividad privada.

e) El despido injustificado.- La indemnización señalada en este artículo alcanza únicamente a 15 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de 180.

Las fracciones de año se abonan por dozavos.

Como se puede apreciar, la indemnización aplicable a los trabajadores de las Microempresas equivale sólo a la tercera parte de lo determinado por el artículo 38° de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral (una remuneración y media mensual por año de servicios), lo que podría provocar cuestionamiento por no ser considerado un monto que represente “adecuada protección contra el despido arbitrario” como lo exige el artículo 27° de la Constitución y como ya en alguna oportunidad fue objeto de rechazo un monto inferior (media remuneración ordinaria mensual) por la Sala de la Corte Superior de Tacna en el Expediente N° 323-97, Resolución de fecha 30.09.1997.

Por otro lado, deberán tenerse también en cuenta los criterios expresados recientemente por el Tribunal Constitucional que, aunque discutibles, pueden significar la eliminación en la práctica del llamado despido arbitrario, pese a la posibilidad reconocida como sanción en la propia Constitución.

Es sabido que el Tribunal lleva a su máximo alcance la interpretación del “Derecho al Trabajo” estipulado en el artículo 22° de la Constitución, lo que implica el establecimiento de la estabilidad absoluta en el trabajo aunque se diga que no la proporcionan, pues sólo resulta permitida la indemnización si el trabajador la reclama o acepta al ponerse fin a la relación laboral por iniciativa del empleador.

Consecuentemente con lo expresado, se corre el peligro de que el contenido de esta disposición legal resulte inoperante.

El Reglamento ha puntualizado que en las Microempresas son también de aplicación las causas justas de despido que considera el Régimen Laboral Común, entendiéndose que acreditada la justa causa, no cabe pago de indemnización alguna.

f) Seguro Social de Salud.- Además de establecer que el trabajador de la Microempresa es asegurado regular del Seguro Social de Salud dentro de los alcances de la Ley N° 26790, se determina también que los conductores de las Microempresas también lo son.

El Reglamento precisa que el “conductor” es la persona natural propietaria de la entidad económica comprendida dentro de los alcances de la Microempresa. Se entiende, así, que cuando se trate de Microempresas constituidas como persona jurídica, sus representantes, al ser trabajadores integrantes de la misma, resultan ya asegurados regulares del Régimen Contributivo de la Seguridad Social en Salud.

Se determina también que si la Microempresa pierde su condición de tal el “conductor propietario” puede continuar como asegurado regular y no como asegurado potestativo.

g) Aportación Mínima al Seguro Social.- Los trabajadores y “conductores” de las Microempresas pagan como aportación por salud la determinada para los asegurados regulares que actualmente es el nueve (9) por ciento de la remuneración o ingreso.

Este porcentaje se aplica sobre la remuneración percibida por el trabajador, no pudiendo ser menor a la mínima vital, siempre que el trabajador cumpla con la jornada máxima legal.

Esta última precisión puede provocar entredichos con ESSALUD si es que el servidor tiene un salario inferior al mínimo vital por trabajar menos de 4 horas diarias, ya que en este caso, según regula el artículo 3° del Reglamento del Decreto Ley N° 14192 del Salario Mínimo, corresponde aplicar la parte proporcional del mínimo establecido. En este caso, es evidente que el porcentaje aplicable no incidirá sobre el monto de la remuneración mínima vital, sino sobre la efectivamente percibida por el trabajador.

Este detalle deberá ser tenido muy en cuenta por los órganos de control de ESSALUD, pues al parecer y como regla general aplican la aportación sobre la remuneración mínima vital, aun en el caso de que el trabajador se encuentre en la situación reseñada en el párrafo anterior.

h) Régimen Pensionario.- El texto de Art. 51° no resulta suficientemente preciso. Debíó determinarse que la afiliación de trabajadores y “conductores” será a cualquiera de los regímenes previsionales aplicables en la actividad privada, pues es innegable que queda descartada la incorporación al régimen del D.L. N° 20530.

Tampoco se percibe con claridad que no resultará posible que quien se afilió a una AFP pueda, a su solo criterio, incorporarse posteriormente al Sistema Nacional de Pensiones.

i) SENATI.- Según el contenido del artículo 13° de la Ley N° 26272 del Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial -SENATI- las empresas industriales manufactureras que durante el año anterior hubieran tenido un promedio de 20 trabajadores o menos, dedicados a las actividades afectas (categoría D de la CIU) no están obligados al pago de la contribución del 0,75% aplicable desde 1997.

Sin embargo, el artículo 18° de la Ley de las MYPE permite que, a su solicitud, las empresas comprendidas en ella que realicen servicios de instalación, reparación y mantenimiento pueden quedar dentro de los alcances de la Ley N° 26272 siempre que contribuyan con el pago del porcentaje correspondiente (0,75% de las remuneraciones abonadas).

4. Exigencias adicionales aplicables a las Microempresas.

Además de cumplir con los requerimientos de número de trabajadores y nivel anual de ventas, la ley exige una Declaración Jurada de cumplir con las condiciones legales exigidas, la que deberá ser presentada ante la Autoridad Administrativa de Trabajo.

Se adjuntará, de ser el caso, copia de la declaración Jurada del Impuesto a la Renta del ejercicio económico anterior, aunque no se precisa si la exigencia del nivel de ventas (150 UIT) será también de aplicación para las Microempresas que existiendo con anterioridad no estaban condicionadas a dicho nivel de ventas, dado que este requisito no existía en la norma anterior (Ley N° 27268).

Es posible que la exigencia de la Declaración Jurada esté motivada en nuestra escasa cultura de respeto a la legalidad, lo que motiva estos requerimientos que bien podrían reducirse a una simple comunicación escrita de acogimiento al régimen para fines de control, o bien evitarse totalmente en razón de la intercomunicación que debe existir entre la entidad que registra a las MYPE y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) que debe fiscalizarlas.

5. Fiscalización de las Microempresas.

Corresponderá al MTPE mediante su servicio inspectivo efectuar el control respectivo. Esta es una función que deberá priorizarse si se quiere que la ley cumpla con sus objetivos. Todos conocemos la creciente informalidad existente en nuestro medio, por lo que si no se multiplica una eficiente labor inspectiva que cumpla seriamente sus funciones, los esfuerzos legales se quedarán lamentablemente circunscritos a su simple contenido textual.

Tal vez será necesario para ello, mejorar notablemente el presupuesto del sector Trabajo.

6. Descentralización del Servicio Inspectivo.

Tal como se establece en el artículo anterior (53°) el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo es la entidad encargada de efectuar el servicio inspectivo y fiscalizador de los derechos reconocidos en el Régimen Laboral Especial de las Microempresas, para lo cual adoptará las medidas técnicas, normativas, operativas y administrativas necesarias.

Sin embargo, se contempla la posibilidad de descentralizar aquel servicio, para lo cual se faculta a dicho Ministerio para celebrar convenios de cooperación, colaboración o delegación con entidades y organismos públicos para el cumplimiento adecuado de lo previsto en el Régimen Laboral Especial bajo comentario.

7. Beneficios de las empresas comprendidas en el Régimen Especial.

Se establece como requisito de las Microempresas que para poder contratar con el Estado y participar en los Programas de Promoción del mismo, deben acreditar el cumplimiento de las normas laborales de su Régimen Especial o de las del Régimen General, según sea el caso, sin perjuicio de otras exigencias que pudieran establecerse normativamente.

8. Disposición complementaria al Régimen Laboral.

Se señala que la prestación de servicios de los parientes consanguíneos hasta el segundo grado o el cónyuge del titular o propietario persona natural de una Microempresa, conduzca o no el negocio personalmente, no genera relación laboral, salvo pacto en contrario. Vale decir, resulta aplicable lo previsto en la Segunda Disposición Complementaria del TUO del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral - Decreto Supremo N° 003-97-TR-.

La norma bajo comentario efectúa, asimismo, una importante precisión, al señalar que los trabajadores con relaciones laborales existentes al momento de la entrada en vigencia del Régimen Especial mantienen los derechos nacidos de sus relaciones laborales. Es decir, que cualquier derecho que no se hubiere pagado dentro del Régimen General que resultaba aplicable antes de la vigencia de la nueva norma, no se pierde por el hecho de que se crea un Régimen Laboral Especial. Tal sería el caso, por ejemplo, de las vacaciones no gozadas por periodos anteriores vencidos, en cuyo caso correspondería al trabajador el pago de la triple remuneración, aún cuando ya hubiera entrado en vigencia el Régimen Especial.

9. Disposición complementaria a la Indemnización Especial.

En este artículo se establece que en caso un trabajador que goza de los derechos del Régimen General sea despedido con la finalidad exclusiva de ser reemplazado por otro dentro del Régimen Especial, tendrá derecho al pago de una indemnización especial equivalente a dos (2) remuneraciones mensuales por cada año laborado. Las fracciones de año se abonan por dozavos y treintavos, según corresponda.

Este artículo habría que analizarlo teniendo en consideración varios puntos:

a) Para su aplicación el despido debe haber tenido como finalidad exclusiva el reemplazo del trabajador que goza de derechos del Régimen General por otro que gozará de los derechos del Régimen Especial.

Esta norma procederá en aquellos casos en que los trabajadores se han mantenido en el Régimen General -pese a la entrada en vigencia del Régimen Especial- ya sea por así haberlo pactado o por no haberse procedido a la adecuación correspondiente.

b) Como se ha señalado en numerales anteriores la ley bajo comentario establece una indemnización por despido injustificado equivalente a 15 remuneraciones diarias por año completo de servicios –con un máximo de 180 remuneraciones diarias- más las fracciones de año correspondientes. Dicho monto, de darse los condicionantes explicados en el inciso a) precedente se incrementará a dos remuneraciones mensuales por año laborado. Las fracciones de año se abonan por dozavos y treintavos, según corresponda.

c) El plazo para accionar por la causal señalada caduca a los treinta días de producido el despido, correspondiéndole al trabajador, según establece la norma, la carga de la prueba respecto a tal finalidad del despido.

10. Los Derechos Colectivos en la Microempresa.

El segundo párrafo del artículo 40° del Reglamento hace desaparecer la duda sobre el hipotético servicio de los derechos a la sindicalización, negociación colectiva y huelga en los casos de los trabajadores de Microempresas. Se dice así que “quedan a salvo los derechos colectivos, los que continuarán regulándose por las normas del Régimen Laboral común de la actividad privada”.

Evidentemente que en la actualidad la legislación vigente (Decreto Ley N° 25593) no permite la constitución de sindicatos en empresas con menos de 20 trabajadores (D.L. 25593, art. 14°) pero sí se podrían elegir a dos (2) delegados que los representen ante su empleador y ante la Autoridad de Trabajo.

En cuanto a la negociación colectiva el único impedimento estaría referido al caso en que la Microempresa no hubiera cumplido con un año de funcionamiento (D.L. 25593, art. 41°).

Respecto al derecho de huelga como a los derechos colectivos, se aplican las normas contenidas en el D.L N° 25593 y en su modificatoria: Ley N° 27912 del 6 de enero del 2003.

11. Pacto de Mejores Condiciones.

Esta posibilidad ya considerada en la parte final del artículo 43° de la Ley se repite en el artículo 41° del Reglamento.

En la disposición reglamentaria se establece que las Microempresas y los trabajadores, considerados en el Régimen Laboral Especial para Microempresas pueden pactar mejores condiciones laborales a las previstas en la ley, siendo potestativo el plazo de vigencia del mismo.

En este último se reconoce que las partes pueden acordar el plazo de vigencia que libremente deseen determinar respecto a los mayores o menores beneficios que se quieran conceder a los trabajadores de las Microempresas.

12. Cómputo del Plazo de Permanencia en el Régimen Especial.

El artículo 43° del Reglamento despeja cualquier posible duda sobre el cómputo del plazo de 5 años de vigencia del Régimen Laboral Especial ya señalado por la ley también en su artículo 43°.

Tanto en uno como en otro dispositivo queda perfectamente definido que dicho plazo ya se inició con la vigencia de la Ley (4 de julio del 2003) por lo que no podrá exceder del 3 de julio del 2008.

Ello quiere decir que el plazo ya está corriendo y no depende del momento en que la Microempresa se constituya y empiece a funcionar como tal, así como tampoco de la oportunidad en que por cualquier otra circunstancia se incorpore a este Régimen Especial.

13. Retorno al Régimen Laboral General.

Esta situación se producirá tanto al vencimiento del plazo antes señalado (4 de julio del 2008) o antes, si la empresa pierde en algún momento su condición de Microempresa sea por exceder el número de trabajadores o el nivel de ventas anuales determinados en la Ley.

En este último caso, la aplicación de los beneficios laborales especiales guardará concordancia con el periodo en que la Microempresa reunió las características de tal. Consecuentemente, corresponderá considerar el Régimen General por todo el tiempo en que se excedieron los límites exigidos por la Ley y, de ser el caso, se deberán efectuar los reintegros que pudieran corresponder.

El artículo 49° del Reglamento permite la interpretación que hemos señalado. No obstante, consideramos que no dejará de producir algún problema el cómputo del nivel anual de ventas o el promedio anual de trabajadores obtenido después de dos años consecutivos, ya que ello sólo podrá apreciarse transcurridos los periodos correspondientes, durante los cuales muy posiblemente ha venido aplicándose el Régimen Especial.

14. Fiscalización de las Microempresas.

Se insiste en el Reglamento (artículo 50°) sobre la importancia del servicio inspectivo del Ministerio de Trabajo para un control efectivo de las normas legales y convencionales concernientes al Régimen Laboral Especial de las Microempresas.

Se insiste así, en la aplicación de las sanciones de multa contenidas en el Decreto Legislativo N° 910 determinándose, además, que su incumplimiento traerá como consecuencia la exclusión de la empresa infractora del Régimen Laboral Especial, desde el momento que la Microempresa infringió tales normas.

2.4.1. ADICIONAN NUEVOS INDICADORES PARA EL NUEVO RUS.¹⁵

Conforme al contenido del Decreto Legislativo N° 937, publicado el 14 de Noviembre del 2003 en el diario oficial, el nuevo Régimen Único Simplificado (Nuevo RUS) dirigido a los pequeños contribuyentes del país establece novedosos **INDICADORES** para una mejor fiscalización tributaria, tales como:

- Los niveles de consumo telefónico y de electricidad.
- El precio unitario de venta.
- El monto de los activos fijos del negocio y
- El número de personas involucradas en la actividad.

Los Pequeños Contribuyentes inmersos en el nuevos RUS deben alcanzar un consumo telefónico máximo de 4 mil soles por cada cuatro meses y un consumo de energía eléctrica que no supere los 4,000 kilowatts / hora también período de cuatro meses.

Asimismo, tener activos fijos por un máximo de 10 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) –cifra equivalente a 31 mil nuevos soles- y hasta un tope de cinco personas inmersas en el negocio. El nuevo RUS tendrá vigencia a partir del 1 de enero del 2004.

El nuevo RUS, además, eleva el monto máximo de ingresos hasta 80 mil nuevos soles en un período de 4 meses consecutivos y busca incorporar a un mayor número de pequeños negocios, implementando un sistema de pago simple y de cálculo directo, a diferencia del régimen anterior que obligaba a sustentar un determinado volumen de compras para acceder a la cuota de pago mínima.

Inclusive, se reducen las categorías de pago, a través de cuotas fijas conforme a la actividad de comercio o servicios. El anterior RUS establecía ocho categorías generales y únicas (de la A a la H) relacionadas con 8 topes de ingresos mensuales, entre 2,200 nuevos soles y 18 mil nuevos soles mensuales con su respectiva cuota a pagar, desde 20 soles hasta 540 nuevos soles por mes.

¹⁵ Diario OJO. 15 de Noviembre del 2003. Página 6.

El nuevo RUS ahora establece cinco categorías dirigidas a los negocios de bienes y otras cinco categorías a la prestación de servicios. En ambos casos la escala va de 14 mil nuevos soles a 80 mil nuevos soles de ingresos durante cuatro meses como máximo. Cada escala implica una cuota mensual distinta que varía entre los 20 nuevos soles y 600 nuevos soles, de acuerdo al tipo de actividad.

El Ministerio de Economía y Finanzas indicó que para ello, se utilizará alta tecnología para la fiscalización y, con todos los recursos que brinda la nueva norma, se podrá advertir entre los negocios inscritos en la actualidad si les corresponde el nuevo RUS. Por su parte, la Administración Tributaria implementará nuevos parámetros de control para ejecutar una mejor verificación o fiscalización de las obligaciones de los pequeños contribuyentes a nivel nacional.

En relación al nuevo régimen para MYPES; a partir del próximo año, las actividades de servicios, que comprenden un sector importante de la pequeña empresa, serán incorporadas al “Régimen Especial del Impuesto a la Renta”, que actualmente registra a unos 140 mil pequeños contribuyentes del sector comercio e industria.

El dispositivo legal, publicado el 14 de Noviembre del 2003 en *El Peruano*, establece que podrán acogerse a dicho régimen especial aquellos contribuyentes que obtengan ingresos menores a 240 mil nuevos soles anuales.

Las modificaciones a la Ley del Impuesto a la Renta comprenden una estrategia integral para contrarrestar los vacíos legales y modalidades de evasión y elusión detectado en dicho tributo, asimismo, se van a implementar nuevos mecanismos de control y fiscalización a los contribuyentes que pertenecen a dicho régimen de tributación.

También se establecen nuevos Indicadores de Control, como:

- ✓ El nivel de los activos fijos del negocio que sólo pueden llegar hasta un valor de 15 UIT, igual a 46,500 nuevos soles.
- ✓ No se podrá tener más de dos establecimientos que en conjunto no excedan los 200 metros cuadrados.
- ✓ El precio máximo unitario de los bienes comercializados no debe superar los 3 mil nuevos soles.
- ✓ El número del personal inmerso en la actividad no debe ser mayor de 8 personas.
- ✓ El consumo de energía eléctrica tampoco debe exceder los 2,000 kilowatios –hora por mes.

2.4.2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EXPORTADORAS EN EL RUBRO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO ¹⁶

En el 2005, las transacciones virtuales generarán siete mil millones de dólares anuales. ¿cómo pueden las pequeñas y medianas empresas participar de los beneficios del llamado *e-commerce* sin morir en el intento?. Al unirse, las MYPES lograrán reducir sus costos de ventas, ampliar los mercados, competir mejor y disfrutar de los beneficios del comercio electrónico.

Grandes y pequeñas, las empresas asumen los cambios en los paradigmas de los negocios internacionales, en los cuales quien no innova está condenado a desaparecer. Firmas de naciones desarrolladas y de economías emergentes (el caso peruano) ingresan en el mundo del negocio y exportaciones por Internet (la llamada “autopista de la información”) y exponen sus productos en tiendas, ferias y portales virtuales.

En nuestro caso, cadenas de supermercados, corporaciones de medios de comunicación, bancos privados y empresas estatales tienen éxito sostenido en el Comercio por Internet o *e-commerce*, hace seis años, cuando empezó a forjarse el ciberespacio como canal alternativo a los lugares tradicionales donde se realizaban las transacciones comerciales entre empresas y clientes.

¿Basta un clic?

A diferencia de las tiendas físicas, el acceso a las “tiendas virtuales” es fácil y la información abundantes durante los 365 días del año, los 7 días de la semana y las 24 horas del día. Por ende , también en el mundo del mercado virtual los errores se pagan caro. Si un portal electrónico no se actualiza, carece de asesoría técnica, no maneja un buen mercadeo o el vendedor no cumple con entregar el producto o responder un *e-mail* en los plazos solicitados, rápidamente será olvidado por los “cibernautas”.

Las empresas grandes (en las cuales están la mayoría de ejemplos exitosos) sí cuentan con infraestructura y capacidad para mantener sus propios portales; la solución para las pequeñas y medianas empresas exportadoras es innovar y unirse para tener competitividad en el mercado regional y mundial, puesto que “Ya no se habla de mercados locales, sino de competencia “voraz” entre países, ciudades y gremios”.

Al unirse, por ejemplo en “clusters virtuales”, el gran conjunto de empresas pequeñas puede compartir recursos (computadora, servidores, redes), con lo cual reducen sus costos de venta, amplían los mercados y disfrutan de los beneficios del comercio electrónico, por lo que ser “Competitivo” significa Cooperar para competir en el ámbito mundial.

¹⁶ Diario El Peruano. 4 de Noviembre del 2003. Página 12.

Algunos países de la región corrieron a poner el comercio electrónico como Política de Estado para colocar la oferta exportable de sus países en el mercado mundial a través de Internet.

De acuerdo con las proyecciones, el crecimiento del negocio electrónico se dará respecto a los mercados de Estados Unidos, Asia y Europa; de ahí el apuro de muchos países en desarrollar portales interactivos y actualizados.

¿Qué falta?

No obstante, ¿Por qué es lento aún el desarrollo del *e-commerce* en nuestro medio?

“Carecemos de una cultura de Internet, y muchas Pequeñas y Medianas Empresas no ven la necesidad de usar computadoras interconectadas como vínculo comercial ni utilizan las cabinas públicas; además, es un servicio caro todavía. La legislación actual tampoco es precisa en el tema: No se aceptan firmas ni facturas electrónicas”

Quienes apoyan el desarrollo del comercio electrónico no piden abandonar el canal tradicional (físico) para dedicarse exclusivamente a las tiendas virtuales, pues será a un mediano plazo que la vía electrónica madure y se convierta en “el canal”.

Con la falta de contacto físico entre comprador y vendedor, los empresarios temen sobre la confiabilidad de los pagos electrónicos. Pero los asesores de comercio exterior nos recuerdan la experiencia de las entidades bancarias que gozan de gran respetabilidad de sus clientes en sus transacciones y la reducción de costos: Mientras un pago en ventanilla cuesta alrededor de 1.20 dólares, una operación por Internet puede llegar a valer menos de 20 centavos de dólar.

Además, los portales especializados utilizan frecuentemente información encriptada y enlaces “en tiempo real” con portales de certificación internacional, en los que tanto compradores como vendedores pueden conocer acerca de la solvencia y legalidad de la empresa con la cual comercializa.

INTERNET ES PERCEPCIÓN

También hay empresarios emprendedores que individualmente ponen un negocio electrónico. Pero al no ver una respuesta inmediata, abandonan desilusionados el canal. Olvidan que la tienda debe madurar, ser conocida, invertir en diseño, mantenimiento, costo de tecnología, desarrollar un plan de *e-marketing* (como cualquier tienda física), de modo que el cliente no se aburra de ver lo mismo.

Para hacer conocida una tienda de Internet, debe estar enlazada a buscadores interesantes, debe ser atractiva por su información (fotografías, textos), en la cual, además de los productos, esté la Visión y Misión, datos que al comprador global le traen mucho; debe

también dar muchos regalos: Primero el cibercomprador llega a curiosear, luego compra y finalmente se hace comprador habitual.

En el Perú, algunos Centros de Educación Superior desarrollan programas y postgrados de especialización relacionados con el comercio electrónico. Es decir, cuando los egresados ingresan en el campo laboral entienden recién la necesidad de conocer más del tema electrónico. Pero la sociedad del conocimiento, en la que andamos incluidos, señala una necesidad de preparar a todos los ciudadanos.

En provincias, los gobiernos regionales, las cámaras de comercio, las universidades y empresarios tienen muchas expectativas en asumir el nuevo paradigma, pero se necesita mayor difusión en las carreras universitarias sobre el reto del comercio electrónico.

2.5. LA INTEGRACIÓN SUBREGIONAL. ¹⁷

La decisión de una nación de formar parte de un bloque económico regional es, sin duda, un factor que puede determinar el grado de competitividad y por lo tanto de su capacidad de converger, en términos de conocimiento, con países de mayor desarrollo relativo. Los beneficios de la formación de una unión aduanera suelen ser evaluados con referencia al grado de desviación o creación del comercio y por lo general, dependerá del grado de complementariedad comercial previa para que los efectos netos de bienestar sean mayores que antes de formar la unión.

En los últimos años, los regímenes comerciales latinoamericanos han ido cambiando y también la percepción de la inversión extranjera en la región, la mayoría de los países se han orientado hacia un proceso de liberalización externa en un período relativamente corto, todo lo cual condiciona al entorno y facilita a los procesos de integración, procesos que tienen larga historia.

La finalidad principal de todo proceso de integración económica estriba en el desarrollo de los intercambios comerciales a escala internacional para obtener una serie de ventajas. La integración económica se concibe en términos generales como un proceso de liberación arancelario total o parcial entre los países que componen el grupo, favoreciendo el intercambio comercial. En este contexto, una regla generalmente válida es que un país pequeño no debería participar en un grupo ya que su posición competitiva le es desfavorable, hasta obtener la garantía de iguales oportunidades para todos.

El sector del comercio internacional es el más afectado directamente por la incidencia de la internacionalización de la economía, en el cual se refleja la ampliación de las inversiones internacionales, la deslocalización de los factores de producción y el desarrollo de las sociedades transnacionales. Esta incidencia también, trasciende a aspectos concretos de las relaciones privadas internacionales, empezando por el propio sistema de fuentes de las normas jurídicas sobre todo, por la formulación e interpretación de las mismas. También, los procesos de integración se han visto limitados por factores estructurales del propio proceso que al momento de su aplicación presentan aspectos no previstos o que se dan por la

coyuntura política y económica.

¹⁷ Dr. Luis Bortesi, Longhi. "Las PYMES en el Perú – Análisis y Perspectivas". Febrero 2003. Página 23.

En el Perú, los continuos cambios políticos ocurridos a lo largo de los años setenta y ochenta impidieron el desarrollo de los procesos de integración con los mercados internacionales. Las razones que sustentaron esta decisión son varias: proteger la industria nacional, no al ingreso de capitales extranjeros porque no debía permitirse la salida de grandes utilidades, obtenidas con uso de los recursos naturales del país, política que podría señalarse como la de no hacer, ni dejar hacer. También es importante mencionar que la gran influencia del entorno político mundial de esos años, superó al análisis integral del costo beneficio que debió considerarse, al corto, mediano y largo plazo. Es en la década de los noventa que el Perú opta; por la mayor integración con otros países, es decir la globalización de la producción y de los servicios.

El proceso de integración le permite un mejor aprovechamiento de sus ventajas comparativas naturales, así como conocer y tener acceso cierto a los mercados, ampliar sus exportaciones, elegir las tecnologías más adecuadas para su desarrollo y a su realidad. De otro lado, para hacer frente a los productos importados, que por ser producidos a gran escala y con mejor tecnología, ingresan con precios tan bajos, las empresas, tienen que centrar todos sus esfuerzos a lograr los más bajos costos de producción para ser altamente competitivas. Para lograr estos objetivos es imperativo ampliar la política integral orientada a apoyar ese desarrollo.

2.5.1. ACUERDOS COMERCIALES DE NEGOCIOS EN LA REGIÓN. ¹⁸

2.5.1.1. ALADI (Asociación Latino Americana De Integración).

Es el más antiguo y amplio foro de integración; nace en 1960, como la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio, ALALC, que fue modificada por el Tratado de Montevideo de 1980 como ALADI, a través de la cual se buscaría aumentar el comercio entre los países miembros, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, y así como con terceros países. Este tratado permite desarrollar distintos procesos de integración entre los países miembros mediante la concertación de Acuerdos Regionales o de alcance parcial, en temas comerciales y en otros como ciencia y tecnología, medio ambiente, comunicaciones, etc. Asimismo, tratar otros temas como la cooperación financiera con el propósito de promover las corrientes de comercio intra- regionales.

La ampliación de mercados externos mediante la liberación mutua del comercio pasó a constituir un elemento indispensable del entendimiento político de las funciones de integración, Estos mismos Estados han expresado que se debe buscar la integración mediante

el desarrollo, la articulación y convergencia de los procesos parciales de integración de modo compatible con los compromisos adquiridos en la OMC, con el proyecto del Área de Libre Comercio de las Américas, ALCA y con las negociaciones realizadas con otros países y en foros internacionales. La integración pasa a convertirse así en una "Política de Estado" de los países miembros, con el propósito de buscar la diversificación de productos, destinos y orígenes en el comercio exterior, de reforzar el compromiso con la democracia y de aumentar su poder de negociación internacional.

¹⁸ Dr. Luis Bortesi, Longhi. "Las PYMES en el Perú – Análisis y Perspectivas". Febrero 2003. Página 24.

2.5.1.2. ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas).

En diciembre de 1994, durante la Primera Cumbre de las Américas en Miami, se aprueba la propuesta de Estados Unidos de establecer un Área de Libre Comercio de las Américas, ALCA, a más tardar para el año 2005. Ésta consolidaría los acuerdos subregionales y bilaterales existentes, con la finalidad de construir, ampliar y profundizar la integración económica de los 34 países que la constituyen. Este organismo se desarrolla dentro de un contexto más favorable que cuando se inicia el ALALC en los años sesenta; hoy existe un mayor interés de los países latinoamericanos por alcanzar la integración total de la región.

En un principio se planteó la posibilidad de que el ALCA pudiera desarrollarse mediante la ampliación del NAFTA con la incorporación paulatina de países de América Latina y el Caribe, idea que no progresó, debido principalmente a que el desarrollo actual de sus economías no les permitiría cumplir con las normativas de este organismo.

Constituye el ALCA uno de los procesos de integración más ambiciosos y, por ello más complejos de la historia, en la medida que abarca un conjunto de países con economías muy distintas. Para las economías pequeñas y menos adelantadas plantea, por lo tanto, riesgo, incertidumbres y ajustes considerables, por la razón de no tener acceso a recursos financieros, tecnológicos y no contar con el personal calificado. Los grupos de trabajo han empezado con las acciones necesarias para la consolidación del área. El ALCA supone un gran reto para América Latina, y la posibilidad de un crecimiento adicional de sus economías. Con el fin de aprovechar al máximo las posibilidades de este mercado, el sector público debe formular la estrategia necesaria para cambiar el status de su capacidad negociadora y de regulación, con una visión del largo plazo, correspondiéndole al sector privado realizar sus mejores esfuerzos para competir en los mercados internacionales. El ATPDEA constituye una excelente oportunidad de preparación para el ALCA.

El desarrollo del ALCA requiere de un mejor entendimiento del sistema actual del mercado mundial, del estudio de sus mecanismos financieros, monetarios, tecnológicos y de otro tipo necesarios para apoyar de manera solidaria y decidida la inserción de los países más pequeños y menos adelantados a un área de libre comercio. La principal ventaja que el Perú obtendría está relacionada con el grado de desarrollo de la legislación nacional en el tema de

inversiones productivas directas; el ALCA se basaría en éstas. El riesgo es que perdería su ventaja competitiva en esta materia.

El ALCA es un cambio radical que afectará la situación de todos los Peruanos, los empresarios tendrán que tomar conciencia de que como sector privado deberán tener un papel protagónico en este proceso en el que se va a jugar a fondo su futuro en el mediano y largo plazo, pues es un proceso que no puede depender exclusivamente de funcionarios o de gobiernos que pasan, mientras que las empresas permanecen y que son ellos quienes mejor conocen su propia realidad local y extranjera de los mercados de bienes y servicios objeto de las negociaciones.

De otra parte, el proceso de globalización económica, el desarrollo de las zonas de libre comercio y, en particular, los flujos de capital internacional, han venido generando a los Estados presiones de orden económico, financiero y fiscal tendientes a que la correspondiente información financiera -basada en procesos contables- de las empresas Peruanas se produzca de manera uniforme con los criterios establecidos en los estándares internacionales, actualmente formulados y motivados por organismos como la IASA (International Accounting Standard Board) para el caso del mercado de capitales y la UNCTAD para Pequeñas y Medianas Empresas.

2.5.1.3. APEC (Cooperación Económica Asia Pacífico).

El Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico, nació oficialmente en 1989 por iniciativa del gobierno de Australia. El APEC es en esencia una asociación de diferentes economías que busca fortalecer y desarrollar sus vínculos económicos comerciales y además, fomentar la cooperación para el desarrollo de las economías menos desarrolladas de la región. El APEC no se parece a un bloque o grupo económico, sino que es concebido como un foro abierto, como un mecanismo de cooperación económica y técnica. Los principios que la sostienen son: la cooperación internacional, la protección de sus monedas a raíz de la experiencia de las crisis asiática y mexicana, la solidaridad de la región, el beneficio y respeto mutuo, igualdad, decisiones consensuales, y flexibilidad. La conforman 21 países y representa aproximadamente el 50% del comercio mundial, que se realiza de acuerdo a las normas de la OMC. Es importante señalar que al conocer los alcances del APEC, se percibe que la diversidad cultural al interior de este organismo, las culturas e idiosincrasias que son muy diferentes, así como la existencia de distintos sistemas políticos han sido considerados en su formación.

Es en la tercera reunión, realizada en Osaka, Japón en 1995, que se declara los tres aspectos fundamentales de acción del APEC: la liberalización comercial y de las inversiones, la facilitación del comercio y la cooperación económica técnica, esta última referida entre otros puntos a las PYMES. Posteriormente, en cuarta reunión, llevada a cabo en Manila, Filipinas, se enfatiza que la cooperación económica y técnica debe orientarse a:

- Desarrollo del capital humano.
- Eficiencia de los mercados de capitales.

- El fortalecimiento de la infraestructura sobre las tecnologías del futuro.
- La promoción del crecimiento ambiental sostenible y
- El compromiso para el desarrollo de las PYMES.

De esta manera los objetivos de la cooperación económica y técnica tienden a reducir las disparidades entre las economías de los países que lo integran.

El ABAC (Apec Business Advisory Council), que es el Consejo de Asesoría en Comercio y Negocios de la APEC, recogiendo la opinión de líderes, reconoce a las PYMES como fuente de desarrollo económico y la creación de empleo y riqueza en la región Asia-Pacífico y que además constituyen el volumen mayor de unidades productivas y de empleo en el ámbito nacional y regional.

El respaldo a las PYMES es evidente en las declaraciones oficiales del APEC, se les reconoce su contribución en relación con el tamaño de sus economías y al igual que nuestro país, se les reconoce como una salida social ante tiempos y coyunturas tan difíciles.

Uno de los aspectos más destacables del APEC es su capacidad de ofertar cooperación técnica y económica para sus miembros. El plan de acción específico, incluye proyectos que comprenden propuestas de las agencias de crédito de exportaciones del APEC, creación de programas de aprendizaje a distancia, fijar estándares de certificación para asesores de la PYME, promover políticas para mujeres empresarias, entre otras acciones.

La agenda para el país debe comprender el ámbito tecnológico, ya mencionado, el desarrollo humano en distintas áreas, la administración de negocios cuyo enfoque es el desarrollo gerencial y educación ejecutiva, el cultural que es un elemento muy importante a tenerse en cuenta para lograr los objetivos comerciales que se propongan. Al formar estos cuadros también se debe fomentar la participación peruana en otros eventos culturales y técnicos, como en las distintas versiones del “Festival joven Asia-Pacífico” sobre la ciencia y tecnología.

APEC, Importancia para la Integración del Perú: Es evidente que nuestro país debe tratar de lograr metas en un mercado cada vez más integrado, en el que hay que prepararse y formular estrategias para competir en segmentos especializados en los que la capacidad de innovar y de aprender de la competencia resulta decisiva.

Se ha mencionado que un factor determinante para mejorar el grado de competitividad necesario para aprovechar las posibilidades de la integración comercial, es sin duda el cambio cualitativo de nuestra base productiva, además de mejorar la capacidad de converger, en términos de conocimiento, con países de mayor desarrollo relativo.

Para que el Perú no pierda esta oportunidad de integración equilibrada en el marco de un proceso flexible que responda a la realidad de cada país, es preciso desarrollar una política interna coherente que plantee claramente los objetivos que se pueden y deben alcanzar, así como los plantear y planificar las reformas y reajustes que fueran necesarios para fortalecer a las empresas peruanas.

Uno de los rasgos más característicos de la estructura empresarial peruana es su escasa capacidad de articulación. Los especialistas en el tema señalan que ésta es una de las razones que explican su fragilidad, y que si se quiere aprovechar las oportunidades comerciales en el APEC es necesario desarrollar formas de cooperación intra-empresarial que apoyen el camino para lograr la competitividad que se requiere para una participación comercial internacional.

En APEC se incluye en forma específica a las PYMES, en el marco de la cooperación económica y técnica se da el compromiso de realizar acciones que tiendan a su promoción y desarrollo.

Con relación a la Integración Sub Regional: Los convenios bilaterales o regionales de integración buscan el desarrollo de los países miembros. De manera similar, es necesario fomentar los convenios internos que busquen la integración de las empresas nacionales. Para lograr este propósito es necesario planificar y poner en marcha programas que no sólo vean la parte técnica y de capacitación, sino también, de cambio de actitudes y mentalidades. Toda integración puede producir una sinergia que beneficie a sus miembros, por lo que los esfuerzos de los organismos de promoción deben tender a propiciar, a desarrollar, a enseñar mecanismos que faciliten la integración de las PYMES y las empresas grandes. Existen diversos ejemplos de este desarrollo conjunto, como. es el caso de la subcontratación de las industrias en Japón, donde el costo y la calidad son los aspectos más importantes, lo cual se logra por la articulación entre las empresas Grandes, Medianas y Pequeñas.

Las ventajas para las PYMES al realizar las transacciones con las empresas grandes pueden ser varias, como asegurar un volumen de trabajo, posibilitar la falta de capacidad para desarrollar nuevos productos, recibir asesoramiento, y en muchos casos existe la posibilidad del financiamiento para la producción acordada. A su vez, las grandes empresas, pueden considerar una etapa de “inversión”, el asesorar, orientar y capacitar a las PYMES que pueden trabajar para ellas, llegando a “incorporarlas a su cultura empresarial” lo que podría asegurar un cumplimiento a las exigencias de sus mercados nacionales y de exportación. Es importante la flexibilidad y la adaptación que pueden ofrecer las PYMES y así posibilitar a las grandes empresas reducir la inversión en instalaciones.

Para que las PYMES alcancen posiciones de mayor desarrollo, y por tanto puedan competir es necesario que los países participantes de los Foros y Asociaciones de Integración apliquen políticas que estimulen la competitividad de la economía en su conjunto. Entre las medidas a ser adoptadas, deben considerarse aquellas tendientes a:

- Mejorar el sistema educacional.
- Apoyar a la industria por medio de programas eficaces de mejora tecnológica, industrial y capacitación en mano de obra.
- Programas de promoción para la Investigación y Desarrollo.
- Complementar el mercado de capitales, especialmente para las empresas medianas y pequeñas.
- Atraer inversiones extranjeras hacia nuevos sectores que ofrezcan posibles Ventajas Comparativas.

- Mantener la seguridad del país.
- Mejorar la infraestructura física y social, todo en un marco de un plan nacional de desarrollo coherente de largo plazo.

El tener ese horizonte, facilitará a todos los sectores elegir su camino y también dará la seguridad necesaria para la inversión que se requiere.

Asimismo, es importante que los empresarios que conducen las PYMES aprendan a moverse con seguridad en el mercado de exportación. Éste mercado ofrece oportunidades de internacionalización para varios segmentos industriales donde las PYMES pueden actuar con éxito. La unión entre ellas y con otras empresas es sin duda el camino para que ellas enfrenten este reto.

La experiencia de otros países como Corea del Sur, muestra que al Estado le corresponde promover el desarrollo económico del país, teniendo como principal aliado o punto de apoyo fundamental al sector privado empresarial, es éste el que conoce de gestión, gerencia, producción, mercado y que requieren de reglas y normas claras que no sean cambiadas; sólo así se construirá el camino para utilizar las ventajas de los procesos de integración y obtener el desarrollo que el país necesita.

2.5.1.4. ATPDEA (Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga).¹⁹

PRESENTACIÓN

La “Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA por sus siglas en Inglés)” hoy llamada “Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga (ATPDEA)” fue promulgada por el Presidente George W. Bush el 6 de agosto del 2002.

Esta importante Ley, no sólo otorga beneficios arancelarios a la gran mayoría de productos originarios de: PERÚ, BOLIVIA, ECUADOR y COLOMBIA para su ingreso libre de aranceles a los Estados Unidos, sino también se constituye en una herramienta que permitirá a los peruanos responder en forma efectiva a la generación de miles de puestos de trabajo, siendo en el mediano plazo la puerta de entrada al ALCA.

El efecto de esta Ley podrá traer grandes y mutuos beneficios y será una magnífica oportunidad para que los países andinos puedan luchar contra la pobreza, fortalecer nuestras jóvenes democracias y luchar decididamente en la erradicación de los cultivos de coca. Este objetivo se alcanzó gracias a un ejemplar trabajo conjunto, integrado por el Ministerio de Industria, Turismo, Integración y Negociaciones Comerciales Internacionales -hoy Ministerio de Comercio Exterior y Turismo- en estrecha coordinación con la Embajada del Perú en Washington y en donde el ATPA es el resultado de una alianza estratégica sin precedentes formada por la obtención de objetivos nacionales comunes, entre el Estado promotor del actual gobierno, la empresa privada y los trabajadores

LA LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINA (ATPDEA)

El ATPA: Orígenes y Antecedentes

La Ley de Preferencias Arancelarias Andinas (ATPA, por sus siglas en inglés) es un régimen de excepción otorgado unilateralmente por los Estados Unidos al Perú, Bolivia, Colombia y Ecuador para apoyar la lucha contra el tráfico ilícito de drogas. Fue otorgada por primera vez el 04 de diciembre de 1991 ofreciendo ingreso libre de aranceles a cerca de 5,500 productos donde no se encontraban incluidos; entre otros, los textiles y las confecciones. Venció el 04 de diciembre del 2001.

El régimen tiene por objeto incentivar las exportaciones mediante el establecimiento de un mercado preferencial que genere fuentes de trabajo alternativas que apoyen la sustitución del cultivo de la hoja de coca y la reducción del narcotráfico.

Luego de su vencimiento el 04 de diciembre del 2001, el Perú buscaba en sus gestiones ante el Poder Ejecutivo y Legislativo de los EE.UU., alcanzar tres objetivos:

¹⁹ ATPA – Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas con los Estados Unidos. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Suplemento El Comercio.

1. La renovación retroactiva del ATPA.
2. La ampliación a todos los productos excluidos (de particular importancia para el Perú, la inclusión de las confecciones textiles elaboradas con insumos regionales).
3. Mantener las preferencias del ATPA a productos como el espárrago ya que existían constantes amenazas de retirarle los beneficios.

Luego de más de tres años de trabajo coordinado entre el sector público y privado, el Congreso de los EE.UU. aprobó un nuevo texto renovando y ampliando los beneficios del ATPA, que ahora pasará a ser llamada “Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de la Droga” (ATPDEA, por sus siglas en inglés). La firma del Presidente George Bush concretó el 06 de agosto del 2002 el texto en Ley definitiva, acabando así con la incertidumbre generada al no haberse renovado el mecanismo el 04 de diciembre del 2001.

Resumen Ejecutivo sobre el ATPDEA

El ATPDEA renueva las preferencias arancelarias a los productos que se beneficiaban del ATPA de 1991, hasta el 31 de diciembre del 2006; es decir, desde el 07 de agosto del 2002 todos los productos que gozaban de los beneficios del ATPA anterior gozan nuevamente de dicho trato preferencial y, adicionalmente, extiende dicho beneficios, desde el 01 de octubre del 2002 y previa designación como país beneficiario por el Presidente de los EE.UU., a nuevos productos que se detallan a continuación:

1. Ingreso libre de aranceles a las prendas de vestir elaboradas con insumos regionales, hasta por un monto equivalente al 2%, en metros cuadrados, del total de prendas de vestir importadas por los EE.UU. del mundo, incrementándose cada año hasta llegar al 5% en el 2006 (en el 2001, las exportaciones de prendas de vestir de los cuatro países andinos beneficiarios representaron, en metros cuadrados, menos del 0.88%, lo que da la posibilidad al menos de duplicar las exportaciones de dichos productos en el primer año de vigencia del programa).

2. Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, a las prendas de vestir elaboradas con insumos de los EE.UU. (maquila).

3. Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, a las prendas de vestir elaboradas con pelos finos de alpaca, llama y vicuña.

4. Ingreso libre de aranceles, sin limitación de cuota, el atún envasado al vacío en empaque flexibles (“tuna pouches”, bolsas de aluminio por ejemplo). No recibe beneficios el atún en conserva.

Por otro lado, faculta al Presidente de los EE.UU. a determinar el ingreso libre de aranceles a los siguientes productos si determina que dichos productos no son sensibles para su industria nacional, en el contexto de las importaciones de ese país provenientes de los países beneficiarios.

- Calzado.
- Petróleo o algún producto derivado del petróleo.
- Relojes y partes de relojes.
- Cartera y maletines de mano, guantes de trabajo y confecciones de cuero.

Productos Excluidos del ATPDEA

El tratamiento preferencial arancelario NO se extiende a los siguientes productos:

- ✓ Textiles (hilados y tejidos) y confecciones con excepción de las prendas de vestir (las prendas de vestir si se benefician).
- ✓ Ron y tafia (aguardiente de caña).
- ✓ Azúcar, concentrados líquidos y productos que contengan azúcar (ejemplo: almíbar, jarabes) excedidos de la cuota fijada.
- ✓ Atún preparado o preservado por cualquier medio en empaques al vacío (ejemplo: atún en conservas) con excepción del atún.

El ATPDEA ha sido aprobado retroactivamente al 04 de diciembre del 2001, por lo que los aranceles pagados por nuestros productos que se exportaron a partir de esa fecha hasta el 06 de agosto serán devueltos a los importadores por las Aduanas de los EE.UU. El ATPDEA ha sido aprobado hasta el 31 de diciembre del 2006.

A continuación se detallan algunos de los puntos más resaltantes que contempla la nueva ley:

1. PRENDAS DE VESTIR

A) Prendas de vestir fabricadas en uno o más países beneficiarios del ATPDEA de tejidos o componentes regionales andinos:

Este capítulo de Ley hace referencia a las prendas de vestir fabricadas en uno o más países beneficiarios del ATPDEA, de tejidos o de componentes de tejido formados o de componentes hechos a forma (knit to shape) en uno o más países beneficiarios del ATPDEA, de hilados totalmente formados en uno o más países beneficiarios del ATPDEA o en los EE.UU.

Dichas prendas de vestir podrán ingresar al mercado estadounidense, por períodos anuales, comenzando el 01 de octubre del 2002 y en cada uno de los cuatro períodos anuales siguientes, en un monto que no excederá el “porcentaje aplicable” en metros cuadrados equivalentes de todas las prendas de vestir importadas por los EE.UU. en el período de 12 meses precedentes.

El término “porcentaje aplicable” significa, para el período anual que comienza el 01 de octubre del 2002, el 2% que se incrementará en cada uno de los cuatro períodos anuales siguientes en incrementos equitativos (0.75% por año) de tal manera que, para el período que comienza el 01 de octubre del 2006, el “porcentaje aplicable” no exceda el 5%.

Período	Porcentaje de la Cuota
Del 01/Octubre/02 al 30/Setiembre/03	2.00 %
Del 01/Octubre/03 al 30/Setiembre/04	2.75 %
Del 01/Octubre/04 al 30/Setiembre/05	3.50 %
Del 01/Octubre/05 al 30/Setiembre/06	4.25 %
Del 01/Octubre/06 al 31/Diciembre/06	5.00 %

B) Prendas de vestir con insumos de los EE.UU. (maquila):

Este capítulo de la Ley hace referencia a las prendas de vestir cosidas o ensambladas en uno o más países beneficiarios del ATPDEA o en los EE.UU., de tejidos o sus componentes totalmente formados o componentes hechos a forma (knit to shape) en los EE.UU., de hilados totalmente formados en uno o más países beneficiarios o en los EE.UU.

Estas prendas de vestir podrán ingresar libres de pago de aranceles o de cualquier restricción cuantitativa, limitación o nivel de consulta.

Las prendas de vestir que utilicen en su ensamblaje tejidos de punto y/o planos deberán calificar bajo esta sub cláusula sólo si dichos tejidos son teñidos, estampados y acabados en los EE.UU.

A solicitud de un país beneficiario, el Presidente de los EE.UU. podrá incluir nuevos tejidos e hilados como elegibles del tratamiento preferencial de no poder ser proveídos en cantidades comerciales y de una manera oportuna por la industria nacional de los EE.UU. Para ello, deberá remitir un reporte al Comité de Medios y Arbitrios de la Cámara de Representantes y al Comité de Finanzas del Senado indicando la acción propuesta y las razones que lo sustenten.

C) Prendas de vestir elaboradas con pelos finos de camélidos:

Este capítulo hace referencia a los tejidos o sus componentes formados o componentes tejidos de punto en uno o más países beneficiarios del ATPDEA, de hilados totalmente formados en uno o más países beneficiarios del ATPDEA si la mayor parte del valor de dichos tejidos o componentes proviene de fibras de pelos finos de llama, alpaca o vicuña. Estos podrán ingresar libres de pago de aranceles o de cualquier restricción cuantitativa, limitación o nivel de consulta.

D) Productos textiles artesanales:

Este capítulo corresponde a productos tejidos a mano en un telar artesanal, productos hechos a mano y artesanías textiles. El Presidente de los EE.UU. deberá consultar con la autoridad nacional competente de los países beneficiarios con el propósito de identificar y acordar mutuamente cuáles serán dichos productos. Estos podrán ingresar libres de pago de aranceles o de cualquier restricción cuantitativa, limitación o nivel consulta.

E) Tratamiento para algunas otras prendas de vestir:

Cualquier prenda de vestir clasificable bajo la partida HTS 6212.10 (brassieres) si dicho producto es cortado y cosido o ensamblado, en uno o más países beneficiarios del ATPDEA o en los EE.UU. o en ambos.

Durante el periodo anual que comienza el 01 de octubre del 2003, y durante cada uno de los tres siguientes periodos anuales, las prendas de vestir descritas anteriormente deberán ser elegibles para tratamiento preferencial bajo este párrafo si y solo si el costo agregado de los tejidos (excluyendo todos los ribetes y avíos (findings y trimmings)) formados en los EE.UU. que son utilizados para la producción de dichas prendas es por lo menos 75% del valor de dicho tejido declarado en Aduanas de los EE.UU. (no incluye todos los ribetes y avíos (findings y trimmings)) durante el periodo anual precedente.

Estos podrán ingresar libres del pago de aranceles o de cualquier restricción cuantitativa, limitación o nivel de consulta.

F) Equipaje fabricado de productos textiles:

Este capítulo hace referencia a:

F.1. Productos ensamblados en un país beneficiario del ATPDEA, de tejidos totalmente formados y cortados en los EE.UU., de hilados totalmente formados en los EE.UU. si corresponden a la partida 9802.00.80 ó

F.2. Productos ensamblados, de tejidos cortados en un país beneficiario del ATPDEA de tejidos totalmente formados en los EE.UU., de hilados totalmente formados en los EE.UU. Estos podrán ingresar libres de pago de aranceles o de cualquier restricción cuantitativa, limitación o nivel de consulta.

G) Reglas especiales:

G.1. Excepciones para ribetes y avíos (findings y trimmings): Una prenda de vestir elegible bajo esta Ley no dejará de ser elegible si los ribetes y avíos de terceros países no exceden el 25% del costo de los componentes del producto ensamblado. Ejemplos de ribetes y avíos son hilo de coser, ganchos y anillos, broches de presión o cierres de resorte, botones, lazos o moños, lazos decorativos, adornos, tiras elásticas, todo tipo de cierres incluyendo cierres que pegan y otros productos similares.

G.2. Ciertas entretelas o ciertos entreforros (interlinings): Una prenda de vestir elegible bajo esta Ley no dejará de ser elegible si el valor de los “interlinings” (más el de cualquier ribete y avío) de terceros países contenidos en dicho producto no excede el 25% del costo de los componentes del producto ensamblado. Para este efecto, solo se consideran los siguientes “interlinings”: “chest type plate”, “hymo piece” ó “sleeve header”. El tratamiento preferencial de esta cláusula terminará si el Presidente de los EE.UU. determina que existe producción en los EE.UU. de dichos “interlinings” en cantidades comerciales.

G.3. Regla especial de origen: Una prenda de vestir no dejará de ser elegible porque contiene hilados de filamentos de nylon (otras que hilados elastoméricos) clasificables bajo las siguientes partidas:

5402.10.30	5402.10.60	5402.31.30	5402.31.60
5402.32.30	5402.32.60	5402.41.10	5402.41.90

5402.51.00 ó 5402.61.00, provenientes de un país que es parte de un acuerdo con los EE.UU. para un Área de Libre Comercio en vigor antes del 01 de Enero de 1995.

G.4. Regla de Mínimis: Un producto que de otra manera sería inelegible para el tratamiento preferencial en virtud de este sub párrafo por el hecho que dicho producto contiene hilados no formados totalmente en uno o más países beneficiarios del ATPDEA o en los EE.UU., no será inelegible para dicho tratamiento si el peso total de todos los hilados mencionados no es mayor al 7% del peso total del producto.

H) Sanciones por transbordo (transshipment):

Si el Presidente determina, sobre la base de evidencia suficiente, que un exportador ha realizado un transbordo en relación con las prendas de vestir de un país beneficiario del

ATPDEA, denegará todos los beneficios estipulados en la presente Ley a dicho exportador por un periodo de 2 años. Si el Presidente determina que un país no está tomando las acciones correspondientes para evitar tal transbordo, podrá reducir la cantidad de prendas de vestir que podrían ser importadas a los EE.UU. desde dicho país tomando como referencia la cantidad de los productos multiplicada por 3.

2. ATÚN

El atún, pescado por embarcaciones de los EE.UU. o de países beneficiarios del ATPDEA, que sea preparado o preservado utilizando cualquier medio en algún país beneficiario y que sea empacado en aluminio u otros contenedores flexibles al vacío cuyos contenidos pesen no más de 6.8 kilogramos, entrará a territorio de los EE.UU. libre de pago de aranceles y de cualquier restricción cuantitativa.

3. CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD

Para que un país sea designado como país beneficiario del ATPDEA deberá cumplir con los criterios de elegibilidad descritos en el ATPA de 1991 así como con nuevos criterios contenidos en esta Ley.

Solicitudes de Revisión:

A más tardar 180 días después de la promulgación del Acta, el Presidente de los EE.UU. deberá promulgar las normas con respecto a la elegibilidad de productos y países bajo el ATPDEA.

4. FIN DEL TRATAMIENTO ESPECIAL

4.1. Ningún tipo de tratamiento de arancel cero u otro tipo de tratamiento preferencial extendido a los países beneficiarios bajo esta Ley quedará en efecto después del 31 de diciembre del 2006.

4.2. Aplicación retroactiva para ciertas liquidaciones o reliquidaciones.

El ingreso de artículos desde el 04 de diciembre del 2001 hasta el 06 de agosto del 2002 será beneficiario del tratamiento preferencial y los aranceles pagados serán reembolsados por las Aduana de los EE.UU.

2.5.1.5. CAN (Comunidad ANDina).

La Comunidad Andina, CAN, cuyos miembros son Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela es otra de las iniciativas de integración más antigua; nace el 26 de mayo de 1969, con la firma del Acuerdo de Cartagena, también conocido como Pacto Andino, con el propósito de establecer una unión aduanera en un plazo de 10 años. A lo largo de más de tres décadas, el proceso ha experimentado períodos de incertidumbre en las negociaciones. De una

concepción básicamente cerrada de integración hacia dentro, acorde con un modelo de sustitución de importaciones, se encaminó hacia un esquema de regionalismo abierto. La integración andina trasciende el campo comercial y comprende acuerdos sobre inversiones, desarrollo sectorial, aspectos sociales y culturales. Luego de haber pasado por varias etapas de crisis y otras de auge, los países miembros han comprendido que la integración es un medio para lograr el desarrollo de sus economías, más aún si se logra perfeccionar la zona de libre comercio y posterior unión aduanera.

Las acciones recientes se orientan a consolidar el Área de Libre Comercio y la Unión Aduanera, cuyo propósito es lograr para el 2005 el mercado común. Para alcanzar este objetivo se requiere de acuerdos de mayor profundidad que aseguren sustituciones claras para el comercio y producción de la región, y también evitar conflictos cuando se trate de acuerdos firmados de manera bilateral por los países miembros con países no miembros de la comunidad. El Perú se reincorporó al programa de libre comercio en 1997, luego de su retiro en 1992, en la actualidad el comercio entre el Perú y los demás países andinos está liberado casi en su totalidad, se espera que para el 2005 la liberación sea total.

La importancia de definir la estructura arancelaria relacionada con la producción y determinar los mercados en los que se pueden ser competitivos es vital para entrar a la discusión de un AEC (Arancel Externo Común), que define el nivel de protección real que tendrán los productos de la comunidad frente a otros países. Este tema demanda un estudio muy detallado, se trata de determinar las partidas arancelarias de productos que, para unos países representan insumos importantes para su industria nacional, y un aumento del arancel puede afectar sus costos y por tanto su competitividad en el mercado interno y externo.

En la reunión de CAN, se han logrado definir el 62% de las partidas arancelarias. Dentro del 38% restante se encuentran productos denominados sensibles como el petróleo y los agrícolas, que en el 2001 representaron el 65% de las importaciones peruanas. Se espera que para fines del 2002 se hayan definido el 90% de las partidas arancelarias, es un reto para la región terminar esta definición. Al tema del arancel le acompañan otros temas como son las distintas normas que son necesarias para lograr una efectiva liberación comercial. El reto de la Comunidad Andina es lograr su consolidación y de esta manera mejorar su posición en el mercado internacional, en particular ante el ALCA. La política económica del ministro anterior, sostenía que la prioridad del Perú debe ser el mercado mundial, y en el mediano plazo su incorporación al ALCA.

Perú es el país del CAN que presenta una mayor diversificación de sus mercados de exportación, los países del NAFTA tienen una menor participación como mercado de nuestras exportaciones, siendo el MERCOSUR y el APEC, tan importantes como el ALCA. Sin embargo, se deben reconocer los potenciales beneficios que ésta nos ofrece, por lo que es necesario promover la coordinación entre los sectores gubernamentales, académico y empresarial, con la finalidad de disminuir las diferencias que se muestran con la globalización a través de una constante mejora y ampliación del capital humano, que lleve a aplicar nuevos conocimientos, ser más creativos e innovadores y así poder aumentar la productividad.

Con todo, a pesar de las crisis internas y externas y a la inestabilidad creada por algunas decisiones políticas y económicas, los indicadores regionales del CAN han tenido un avance importante en las últimas tres décadas, las exportaciones en conjunto evolucionaron de 5.380 millones en 1,970 a 38.676 millones de dólares en 1,998.

2.5.1.6. MERCOSUR.

Este organismo es el más reciente, nace en 1991, Y sin duda el más operativo de la región, lo integran Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Su naturaleza es típicamente intergubernamental, fundada en la igualdad y que adopta sus decisiones por el procedimiento de consenso. En enero de 1995 comenzó a funcionar la Unión Aduanera, con lo que se consolidó el libre comercio entre los cuatro países y el arancel externo común. En 1996 suscribió con Chile un acuerdo de liberalización del comercio y posteriormente lo hizo con Bolivia.

La UE (Unión Europea) decidió fortalecer sus relaciones con los países del MERCOSUR con el establecimiento de la Unión Aduanera en enero de 1995. El interés de la UE en este organismo se basa en relaciones comerciales, pero también en intereses de política exterior más amplios. Es importante mencionar que el MERCOSUR haya adoptado la estructura de una Unión Aduanera antes que la de un área de libre comercio, lo que la hace similar, salvando distancias, a la estructura de la UE. Los países integrantes, aplican un mismo arancel interno para la importación de productos de origen de terceros países, salvo para algunos productos que son materia de excepción. Los informes comerciales indican que el MERCOSUR está más cerca de La Comunidad Europea que del acuerdo de NAFTA (Libre Comercio de América del Norte).

Los logros del MERCOSUR son notables, los flujos de comercio se han expandido rápidamente y las corrientes de inversión han mostrado varias señales de respuesta.

El CAN Y el MERCOSUR avanzan hacia el libre comercio en la región. En la última reunión de negociaciones, llevada a cabo el 16 de octubre de 2002, ambas delegaciones expresaron que ésta era una oportunidad para lograr un avance en las negociaciones destinadas a cumplir con el mandato acordado con los Jefes de Estado durante la Cumbre de Guayaquil. Uno de los aspectos tratados, estuvo relacionado sobre las normas de origen, sobre lo cual el MERCOSUR hizo una nueva propuesta y su estudio implicará una revisión de los requisitos específicos para un gran número de productos.

2.5.1.7. NAFTA (North American Free Trade Agreement); o, TLC (Tratado de Libre Comercio).

En Enero de 1994, se creó el TLC, Tratado de Libre Comercio de América del Norte o NAFTA, North American Free Trade Agreement, firmado por México, Canadá, y Estados Unidos, formando una zona económica común. Puede observarse en este Tratado que el

componente regional es preponderante, la unión de estos países forma un bloque de comercio mundial importante. Es una experiencia nueva, involucra economías con niveles de ingreso diferentes. Este acuerdo se ha convertido en una referencia para iniciar la formación del ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas).

Entre sus objetivos destaca lo siguiente:

- ◆ Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación fronteriza de bienes y servicios entre los tres países.
- ◆ Promover condiciones de competencia leal entre sus integrantes.
- ◆ Aumentar las oportunidades de inversión.
- ◆ Proteger y hacer valer los derechos de propiedad.

El interés de los países latinoamericanos se debe principalmente a lograr el ingreso al Mercado Norteamericano, el ser miembro de este Tratado es un reconocimiento tácito de las políticas macroeconómicas y de desarrollo, lo que le aseguraría la inversión extranjera. El futuro del NAFTA y sus implicaciones para los países de América Latina y para el orden comercial mundial, dependerán principalmente de lo que los Estados Unidos considere favorable a sus intereses.

CAPÍTULO III

Análisis del Ambiente Organizacional y Natural

“Dedicándose seriamente a todos los trabajos diarios como empresario, hay que reflexionar sobre cada trabajo realizado, preguntándose si ha sido un éxito o no, o si ha sido un éxito aunque esta parte o aquella no ha salido perfecta. Es necesario tener el hábito de reflexionar o pensar rápidamente. Repitiéndolo constantemente, disminuyen poco a poco los errores, lo cual es indicio de que se ha empezado a comprender el secreto de la gerencia”.

Konosuke Matsushita / El Secreto de mi Éxito.

3.1. LA IMPORTANCIA DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL Y NATURAL. ²⁰

◆ En la década de 1970, el mundo se estremeció con el impacto de los precios del petróleo que se cuadruplicaron y las organizaciones desde las corporaciones más grandes hasta las pequeñas, tuvieron que decidir cómo reconfigurarse para absorber dichos problemas.

◆ Durante muchas décadas la Industria Automotriz Norteamericana fue la líder del ramo. Las tres grandes empresas del automóvil: Ford, General Motors y Chrysler, hicieron de Detroit la “Ciudad de los autos” y muchos estudiosos dijeron, no sin razón, que la industria del automóvil hizo que “Estados Unidos fuera grande”. Los autos de los gigantes americanos de enorme carrocería, material fino, costosos y potentes motores, consumían bastante combustible por lo que en la actualidad ya son parte del pasado.

◆ La *CRISIS DEL PETROLEO* de los setentas hizo que el Mercado Mundial se volcara hacia los autos de diseño funcional, tamaño pequeño y con un bajo consumo de combustible. La continuidad de la crisis económica mundial, que empezó en aquellos años hasta llegar incluso a nuestros días, creó, aún en los consumidores de altos ingresos, la necesidad de adquirir automóviles más prácticos y económicos de los que la industria norteamericana producía.

◆ En la década de 1980 se vivió el cambio drástico del campo de juego, que pasó de local a global y fuertes organizaciones de Japón, Corea, Europa y otras zonas intensificaron su competencia por los mercados de todo el mundo.

◆ En la década de 1990, las nuevas tecnologías de la comunicación y el procesamiento de información (Desde Fax y Computadoras Portátiles al Internet y el WWW – World Wide Web, Amplia Telaraña Mundial), así como las transformaciones geopolíticas, revolucionaron nuestra concepción de las organizaciones.

◆ En la presente década del 2000, la **COMPETITIVIDAD** se vive a profundidad y la liberalización comercial se ha desarrollado a un ritmo veloz en el mundo actual. Si bien no compiten empresas sino sistemas (es decir, la empresa como parte de una red de vinculaciones que incluye a sus proveedores de bienes y servicios, al sistema financiero, al sistema educativo, tecnológico, energético, de transportes y telecomunicaciones), la competitividad de un país radica principalmente en la calidad, precios y mercadeo de los bienes y servicios producidos dentro de sus fronteras y esto tiene que ver con el desenvolvimiento de las empresas sean nacionales o extranjeras cuando se comparan con sus similares del exterior.

◆ A criterio de **Michael Porter** en su obra *Ser Competitivo – Nuevas Aportaciones y Conclusiones*: “La **COMPETENCIA** se ha intensificado espectacularmente en las últimas décadas en casi todo el planeta. No hace mucho tiempo, la competencia estaba virtualmente ausente de muchos países y muchos sectores. Los mercados estaban protegidos y en los casos en que había competidores, la rivalidad no era precisamente intensa.

²⁰ Stoner, Freeman & Gilbert. Administración. Sexta Edición.

La competencia estaba entorpecida, tanto por la endurecida intervención estatal como por la existencia de cárteles que ni siquiera se molestaban en encubrir su existencia. La ruptura de cárteles y de poderosos grupos empresariales más la intensificación de la competencia tienen mucho que ver con el admirable progreso económico de Alemania y Japón desde la Segunda Guerra Mundial. Los sectores más competitivos de la economía japonesa; como por ejemplo, el automovilístico y el electrónico, se han desarrollado en unas condiciones de intensa competencia interna.

Al mismo tiempo, nació una preocupación mundial por el Ambiente Natural, alentada por los desastres ambientales, el descubrimiento de un hoyo en la capa de ozono que cubre a la Tierra y el aumento de la contaminación, así como todas las otras formas de degradación del ambiente. Las concepciones tradicionales de la administración prestaban poca atención al Ambiente Organizacional o al Natural, con justificada razón. El Ambiente Externo de las organizaciones era, primordialmente, estable y estático. Además, el Ambiente Natural no era causa de gran preocupación; los ciudadanos de todo el mundo suponían, sencillamente, que los recursos de la tierra eran inagotables. Hoy, el mundo es diferente. Los Grupos Externos, con metas concretas, suelen estar bien organizados y tienen mucha fuerza, y muchas organizaciones dependen de que estos les brinden su apoyo. Las tendencias tecnológicas, políticas, económicas y sociales pueden ser la causa de que una organización tenga éxito o no. Por último, los gerentes de hoy deben prestar atención al Ambiente Natural, a efecto de conservar el mundo para las generaciones futuras. Aunque es difícil separar el Ambiente “Organizacional” y “Natural”, porque, en última instancia, están relacionadas. A continuación se presentan algunas formas que permiten entender, analizar y manejar los cambios que enfrentan las organizaciones en el presente.

3.2. ENTORNOS ORGANIZACIONALES.

Uno de los supuestos básicos de la Teoría de los Sistemas es que las organizaciones no son autosuficientes ni autocontenidas. Por el contrario, intercambian recursos con el **Ambiente Externo**, definido éste como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones. Las organizaciones toman **Insumos** (Materias primas, dinero, mano de obra y energía) del ambiente externo, los **Transforman** en productos o servicios; y después, los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de **productos**.

El Ambiente Externo tiene Elementos de Acción Directa y de Acción Indirecta (Algunas personas hablan de la “Acción Directa” llamándola “Ambiente de las Tareas” y de la “Acción Indirecta” llamándola “Ambiente General”).

Los *Elementos de Acción Directa*, también llamados *Grupos de Interés*, incluyen a los accionistas, a los proveedores y a muchos más que ejercen influencia directa en la organización.

Los *Elementos de Acción Indirecta*, como la tecnología, la economía y la política de una sociedad, afectan el clima en que opera la organización y tienen potencial para convertirse en Elementos de Acción Directa.

3.3. ELEMENTOS DE ACCIÓN DIRECTA DEL ENTORNO.

El Entorno de Acción Directa está compuesto por Grupos de Interés; es decir, por personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente a la forma en que la organización persigue sus metas. Los grupos de interés caben dentro de dos categorías:

Los *Grupos de Interés Externos* incluyen grupos como: Proveedores, competidores, consumidores, grupos de interés especial y oficinas de gobierno.

Los *Grupos de Interés Internos* incluyen a: Empleados, accionistas y el Consejo de Directores.

Los roles que desempeñan estos Grupos de Interés pueden cambiar conforme los ambientes de la organización vayan evolucionando y desarrollándose.

3.3.1. GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS.

Los Grupos de Interés Externos, que afectan las actividades de la organización desde su exterior, incluyen a: Consumidores, Proveedores, Gobiernos, Grupos de Interés Especial, Defensores de los Consumidores, Medios, Instituciones Financieras, Competidores y Otros Grupos de Interés.

3.3.1.1. CONSUMIDORES: Los Consumidores intercambian recursos, normalmente en forma de dinero, por los productos y servicios de la organización. Un cliente puede ser una institución, por ejemplo una escuela, hospital u oficina de gobierno; puede ser otra empresa, por ejemplo un contratista, distribuidor o fabricante; o una persona física. Por regla general, un Gerente de Mercadotecnia analiza a los consumidores potenciales, así como las condiciones del mercado y dirige una campaña de mercadotecnia con base en dicho análisis.

Una Pequeña Empresa se puede dirigir a un “nicho” estrecho de consumidores. Por ejemplo, Mark Nelson constituyó su empresa “CD Plus”, su negocio de programas de software para médicos, él solo. Tras evaluar la presión existente en la industria de los servicios médicos, creó programas de software para usuarios, pensando en los médicos y los investigadores médicos. Las personas, incluso las que desconocen la terminología médica y las computadoras, siguiendo las instrucciones sencillas y claras que aparecen en la pantalla,

pueden tener acceso a lo último que se ha escrito sobre un medicamento, síntomas, enfermedad o tratamiento concretos. Al principio, Nelson era innovador, comercializador, distribuidor, recepcionista, guardia de seguridad y representante de servicios al cliente. Para 1992, “CD Plus” registraba ventas del orden de 11 millones de dólares y contaba con 70 empleados.

3.3.1.2. PROVEEDORES: Toda organización compra insumos (Materias primas, servicios, energía, equipo y mano de obra) del Ambiente Externo y los usa para elaborar productos. Lo que la organización introduzca del ambiente y lo que haga con lo que introduce determinará tanto la calidad como el precio de su producto final. Por consiguiente, las organizaciones dependen de los proveedores de materiales y de los trabajadores y tratarán de sacar provecho de la competencia entre proveedores con objeto de conseguir precios más bajos, trabajo de mejor calidad y entregas más rápidas.

Algunas organizaciones, como Tandem Computers, encontraron que pueden controlar mejor la calidad, a largo plazo, si establecen relaciones más duraderas y sólidas con sus proveedores. Cuando un proveedor diseñó un chip defectuoso, Tandem, en lugar de abandonar al proveedor y hacer negocios con algún competidor, trabajó con esa compañía y le dio otra oportunidad para diseñar un chip para su computadora más reciente. El proveedor pasó la prueba y ahora la relación es muy buena.

Los adelantos en el control de inventarios y el procesamiento de información también han cambiado las relaciones con los proveedores. Con el sistema convencional, el fabricante generalmente era el responsable de todo el inventario que necesitaba su capacidad de producción. Hoy, sin embargo, algunas compañías no llevan inventarios y dependen de varias entregas diarias “Justo a tiempo”.

3.3.1.3. GOBIERNO: La doctrina del laissez-faire desarrollada en el siglo XVIII sostiene que un Gobierno no debe ejercer influencia directa en las empresas, sino que se debe limitar a conservar la ley y el orden, permitiendo que el libre juego del mercado dé forma a la economía. Sin embargo, hacia principios del siglo XX, los abusos de la iniciativa privada llevaron al Gobierno Estadounidense a adoptar el papel de “guardián”, regulando a las organizaciones para proteger los intereses del público y garantizar el respeto de los principios del libre mercado.

El Congreso de los Estados Unidos aprobó leyes para crear organismos reguladores, que establecen y aplican las reglas básicas para las operaciones de las empresas. Además, las sentencias de los tribunales desempeñaron un papel central para dar forma a las estrategias y las políticas de la organización empresarial moderna. Los gobiernos estatales y locales también adoptaron el papel de guardianes y aprobaron leyes sobre la operación de la empresa dentro de sus fronteras.

3.3.1.4. GRUPOS DE INTERÉS ESPECIAL: Aprovechan los procesos políticos para afianzar su posición en cuanto a alguna cuestión concreta. Los gerentes nunca saben a ciencia

cierta cuándo se formará un grupo específico que se enfrente a la empresa por alguna cuestión; por ejemplo, en el caso de McDonald's, la Asamblea Ciudadana contra los Desechos Peligrosos representa un ejemplo claro de la influencia de los GIE (Grupos de Interés Especial) en una organización. Los gerentes deben tomar en cuenta la existencia de los Grupos de Interés Especial, presentes y futuros, cuando definen la estrategia de la empresa. Entre los Grupos de Interés Especial más importantes están los Defensores de los Consumidores y los Ambientalistas.

3.3.1.5. DEFENSORES DE LOS CONSUMIDORES: Por ejemplo, El Movimiento Moderno de Consumidores en Estados Unidos data de principios de los años sesenta, cuando el Presidente Kennedy anunció una "Carta de Derechos del Consumidor".

Un marco para entender el movimiento de los consumidores es el modelo de abandono, expresión y lealtad de Hirschmann. Los clientes insatisfechos pueden optar por *abandonar* –es decir, hacer negocios con otra parte- o *expresar* sus quejas; la *lealtad* que sujete al cliente a la organización determinará la opción que elija.

Cabe señalar que la expresión puede ser constructiva, en lugar de negativa. Los líderes de los consumidores, que saben de los costos de la intervención gubernamental, suelen preferir las negociaciones. Además, los gerentes progresistas consideran que la expresión les brinda la oportunidad de conocer las necesidades de los clientes y de saber qué cambios se están operando en el mercado.

Muchas empresas como AT&T, han aprendido a trabajar con defensores de los consumidores y escuchan sus sugerencias para mejorar la calidad y los servicios. Otras compañías, como Xerox, han constituido sus propios Grupos de Defensores de los Clientes (o grupos de usuarios) con el propósito de mejorar su relación con ellos.

3.3.1.6. MEDIOS: Los medios siempre han cubierto las actividades de la empresa y la economía, porque las dos afectan a muchísimas personas. Sin embargo, hoy, los medios de comunicación de masas permiten una cobertura cada vez más amplia y compleja, desde noticias generales, pasando por artículos editoriales, hasta investigaciones a fondo. Además la cobertura es más rápida gracias al uso de los satélites de comunicación.

En la actualidad, los gerentes de la mayor parte de las organizaciones grandes saben que trabajan en una pecera, donde cada uno de sus actos puede estar sujeto al escrutinio de los medios. Con el propósito de mejorar su comunicación con el público interno y externo, han constituido sofisticados Departamentos de Comercialización y Relaciones Públicas. Además, los ejecutivos que tratan regularmente con los medios, suelen contar con asesoría profesional que les ayuda a presentar su información y sus opiniones en forma clara y eficaz. Algunas organizaciones capacitan a todos sus empleados, para que éstos puedan responder debidamente en las situaciones que pudieran surgir. Por ejemplo, United Airlines tiene sesiones de capacitación regulares para enseñar a todos los empleados -desde los trabajadores

de urgencia hasta los de relaciones con los medios- a manejar la situación después de un accidente aéreo.

3.3.1.7. INSTITUCIONES FINANCIERAS: Las organizaciones dependen de una serie de instituciones financieras, incluso bancos comerciales, y compañías de seguros, que les suministran fondos para mantener y extender sus actividades. Tanto las organizaciones nuevas como las establecidas pueden depender de préstamos a corto plazo para financiar sus operaciones corrientes y de préstamos a largo plazo para construir instalaciones o adquirir equipo nuevo. Como las buenas relaciones de trabajo con las instituciones financieras son de importancia vital, establecerlas y conservarlas suele ser responsabilidad conjunta del Gerente de Finanzas y del Gerente de Operaciones de la organización.

3.3.1.8. COMPETIDORES: Las organización, para incrementar su participación en el mercado, debe aprovechar una de dos oportunidades: (1) debe conseguir más clientes, sea abarcando una parte más grande del mercado, sea encontrando la manera de aumentar el tamaño del mercado mismo; o (2) debe ganarle a sus competidores entrando y cubriendo un mercado en expansión. En cualquiera de los dos casos, la organización debe analizar a la competencia y establecer una estrategia de mercadotecnia, claramente definida, a efecto de satisfacer a los clientes en forma excelente.

Desde hace años, la competencia que enfrentan las organizaciones ha aumentado, ya que ahora incluye a empresas extranjeras. En la década de 1950, la etiqueta “hecho en Japón” implicaba “basura” o “mala calidad”; pero en la de 1980 se había convertido en señal de gran calidad. El éxito de los productos japoneses, desde autos hasta cámaras, ha sido inmenso. Muchos productos, como las videocaseteras ni siquiera están fabricadas en Estados Unidos y existe competencia extranjera en casi todas las industrias “dominadas por Estados Unidos”. Por ejemplo, las emergentes compañías de Taiwán están abasteciendo a las gigantes de las computadoras en todo el mundo. Los fabricantes taiwaneses de computadoras, como Twinhead, First International Computer y Compal, están desempeñando un rol crítico tras bambalinas, en calidad de diseñadores y fabricantes de computadoras personales y periféricos en todo el mundo, muchos de los cuales son comercializados, a la larga, con nombres de marcas más conocidas. En cuestión de años, Taiwán ha superado a Corea del Sur como el productor más grande del mundo de monitores a color. Asimismo, es líder en el campo de ratones y teclados para computadoras. Decenas de famosos fabricantes de computadoras, incluso IBM, Dell, Packard Bell y Apple, se abastecen de computadoras personales y portátiles terminadas en Taipei. En 1992, las ventas de “hardware” de Taiwán sumaron 6.6 mil millones de dólares.

3.3.1.9. OTROS GRUPOS DE INTERÉS: Cada organización cuenta con infinidad de grupos de interés más. Por ejemplo, un hospital tendrá que tomar en cuenta a la Asociación Americanas de Hospitales, a las agrupaciones de médicos, enfermeras y otros trabajadores del ramo de la salud y, claro está, a los pacientes. Toda organización tienen una composición específica de grupos de interés que, en esencia, constituyen el componente de acción directa de sus ambiente exterior.

3.3.2. GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS.

Aunque, en términos estrictos, los Grupos de Interés Internos no forman parte del ambiente de la *organización* (porque forman parte de la organización misma), sí forman parte del ambiente que es responsabilidad de un *gerente individual*.

3.3.2.1. EMPLEADOS: La composición de la población trabajadora está cambiando en casi todas las organizaciones, en parte debido a factores demográficos y también están cambiando las capacidades que se requieren de los empleados. Conforme las compañías tratan de experimentar con los programas de calidad, las técnicas de grupo y los grupos de trabajo autoadministrados, requieren empleados con más estudios y más flexibles.

3.3.2.2. ACCIONISTAS Y CONSEJO DE DIRECTORES: Los accionistas sólo han estado interesados, primordialmente, en el rendimiento sobre su inversión y dejan el manejo real de la organización en manos de sus gerentes.

3.4. ELEMENTOS DE ACCIÓN INDIRECTA DEL AMBIENTE.

Los componentes de acción indirecta del ambiente externo afectan a las organizaciones en dos sentidos. En primer lugar, las fuerzas pueden dictar la formación de un grupo que con el tiempo se convertirá en un grupo de interés. En segundo, los elementos de acción indirecta crean el clima (los veloces cambios de la tecnología, el crecimiento o la contracción de la economía, los cambios de actitud ante el trabajo) en el que existe la organización y al que, en última instancia, tendrá que responder. Por ejemplo, la tecnología moderna de las computadoras permite la adquisición, el almacenamiento, la coordinación y la transferencia de cantidades enormes de información sobre las personas, los bancos y otras empresas mercantiles usan esta tecnología para llevar, almacenar, procesar e intercambiar información sobre la situación crediticia de los posibles compradores.

3.4.1. VARIABLES SOCIALES.

Fahey y Narayanan dividen las variables sociales en tres categorías: la demografía, la forma de vida y los valores sociales. Los cambios en la demografía y el estilo de vida afectan la composición, ubicación y expectativas de la oferta de mano de obra y la clientela de una organización. Los valores sociales que están tras todos los demás cambios sociales, políticos, tecnológicos y económicos determinan las decisiones que toman las personas en su vida.

3.4.1.1. Demografía: Por ejemplo, la composición de la población de Estados Unidos ha sufrido grandes cambios a partir de la Segunda Guerra Mundial, Si bien la población, en general, está creciendo con lentitud, algunos segmentos de la población, como los de hispanos y negros, están creciendo a mucha más velocidad que otros. De hecho, las organizaciones reflexionan cada vez más sobre estos datos demográficos. De 1983 a 1993, el porcentaje de profesionales y gerentes, blancos, del sexo masculino, en la población económicamente activa

disminuyó de 55 a 47 por ciento, mientras que en el caso de las mujeres blancas, el porcentaje subió de 37 a 42 por ciento. Según el Departamento de Trabajo de Estados Unidos, hasta el año 2005 la mitad de las personas que entren a la fuerza de trabajo serán mujeres y más de una tercera parte serán hispanos, afroamericanos y de otras razas.

3.4.1.2. Estilos de Vida: Las formas de vida son “la manifestación externa de las actitudes y los valores de las personas”. En decenios recientes, el cambio y no la estabilidad, ha sido la característica del estilo de vida de los habitantes. Por ejemplo, las familias “tradicionales” representan una proporción menguante de los hogares de nuestro país. Es cada vez menor la cantidad de familias peruanas compuestas por parejas casadas, mientras que los hogares de adultos solteros y las familias de un solo progenitor son cada vez más abundantes.

3.4.1.3. Valores Sociales: Lo más importante para los gerentes podría ser la manera en que los valores afectan la actitud ante las organizaciones y el trabajo mismo. Por ejemplo, la participación de los empleados en las decisiones administrativas era considerada apenas un medio para mejorar el espíritu y la productividad de los trabajadores; ahora hay observadores que la consideran un imperativo ético.

Claro está que los valores sociales varían de un país a otro. Por ejemplo, en Japón, donde muchos empleados trabajan en la misma empresa toda su vida, los trabajadores de estratos bajos participan en las políticas y las decisiones con más libertad que los estadounidenses. Las organizaciones francesas, que funcionan en una sociedad donde las relaciones son un tanto más formales, suelen tener estructuras más rígidas que sus homólogas estadounidenses y japonesas. En Alemania, donde los derechos de los trabajadores y los sindicatos están garantizados por ley, se considera que los empleados son *Soziale Partner* o “Socios de la sociedad”. Fuertes sindicatos participan en todos los niveles de la actividad, desde las plantas locales hasta las salas de consejo de la corporación. Incluso, la mano de obra es más cara que en Estados Unidos y los períodos vacacionales son el triple de largos. Después de Japón, Alemania representa la mayor amenaza competitiva para Estados Unidos. Aun cuando cuenta con una mínima parte de los recursos que tiene este país, y menos de la tercera parte de su población, produce productos competitivos en el plano internacional, en sectores clave de las manufacturas.

3.4.2. VARIABLES ECONÓMICAS.

Es evidente que la situación y las tendencias generales de la economía son críticas para el éxito de la organización. Los salarios, los precios que cobran los proveedores y los competidores, así como las políticas fiscales del gobierno afectan tanto los costos de producir bienes o de ofrecer servicios, como las condiciones del mercado en las que se venden. Cada uno de ellos es una variable económica.

Los indicadores económicos más comunes miden el ingreso, el producto, el ahorro, la inversión, los precios, los salarios, la productividad, el empleo, las actividades del gobierno y las transacciones internacionales de un país. Todos estos factores varían con el tiempo y los

gerentes dedican mucho tiempo y recursos de sus organizaciones para pronosticar la economía y anticipar los cambios. Como ahora los cambios de la economía son la norma, y no la excepción, esta tarea se ha ido complicando.

3.4.3. VARIABLES POLÍTICAS.

¿Adoptará un organismo gubernamental una posición estricta o complaciente ante la gerencia de la empresa con la que está tratando?, ¿Se aplicarán con rigidez las leyes o se ignorarán?, ¿Inhibirá el gobierno la libertad de acción de la gerencia o la alentará? Este tipo de interrogantes hablan de *variables políticas* y sus respuestas dependen, en gran medida, de la esencia del proceso político y del clima político presente. El proceso político entraña la competencia entre diferentes grupos de interés, cada uno de los cuales trata de imponer sus valores y metas. Por ejemplo, del debate político general sobre el ambiente, nacieron grupos que produjeron un impacto directo en los productos y servicios de McDonald's.

3.4.4. VARIABLES TECNOLÓGICAS.

Incluyen los adelantos de las ciencias básicas, por ejemplo la física, así como los nuevos progresos en productos, procesos y materiales. El grado de tecnología de una sociedad o una industria específica determina, en gran medida, los productos y servicios que se producirán, el equipo que se usará y la forma en que se manejarán las operaciones.

El horizonte de la biotecnología guarda cambios importantes y las corporaciones japonesas están montando un fuerte desafío nuevo para el dominio estadounidense en el campo de los productos biotecnológicos. Aunque apenas se están empezando a encontrar las aplicaciones de esta nueva tecnología, ya representa una industria de muchos millones de dólares, con productos que van desde la cría de animales y el cultivo de gramíneas, genéticamente mejorados, hasta los tratamientos para el cáncer y los plásticos biodegradables. Sin embargo, el verdadero punto focal de este campo que crece a gran velocidad es la batalla entre Japón y Estados Unidos por el predominio en la Investigación y Desarrollo.

Las compañías japonesas, que contribuyen con el financiamiento de investigaciones básicas realizadas en otros países, tienen acceso a avances de la tecnología fuera del país, aumentando con ello sus investigaciones, al mismo tiempo que liberan sus recursos para perfeccionar productos que tienen la posibilidad de dominar los mercados de todo el mundo.

3.5. LOS AMBIENTES NATURALES.

En años recientes, la preocupación por los daños al ambiente ha adquirido gran importancia. Ahora, muchas personas se consideran preocupados por el ambiente. Esta concentración en las cuestiones ambientales está teniendo un enorme impacto en muchas organizaciones, que no sólo deben encargarse de los cambios impuestos por leyes y reglamentos específicos, sino también de la percepción del público. Asimismo ha creado

oportunidades: hoy, muchas organizaciones están dedicadas a desarrollar productos y procesos nuevos que no perjudiquen el ambiente o que limpien los daños ambientales que se hayan producido.

Los gerentes están enfrentándose cada vez más a una serie de interrogantes sobre el ambiente. ¿Cuáles son los reglones básicos de preocupación?, ¿Qué tan lejos pueden (o deben) llegar las organizaciones para contribuir a proteger y limpiar la tierra?, ¿Quién debe cargar con los costos?.

De acuerdo con un estudio de la Sociedad Nacional de Industrias entre Gerentes de 123 empresas, el 88% de los ejecutivos considera personalmente como muy importante la variable ambiental, mientras que el 65% cree que también lo es para sus empresas en el corto plazo.²¹

3.5.1. SURGIMIENTO DEL MOVIMIENTO AMBIENTALISTA.

Se suele pensar que el Movimiento Ambientalista es un fenómeno reciente que se deriva de los activistas sociales de los años sesenta. No es así, El Sierra Club, una conocida organización activista, se formó en 1896 y dio origen a infinidad de grupos preocupados por la conservación del suelo y los recursos naturales. Los conservacionistas, basándose en las ideas de John Muir y otros, argumentaban que debían tratar de controlar las consecuencias negativas de los humanos y las tecnologías humanas para la Tierra.

Los años sesenta sí renovaron el grado de importancia del movimiento ambientalista. Rachel Carson publicó un libro en 1960, *The Silent Spring* (La primavera silenciosa), que argumentaba que el uso constante de plaguicidas y productos químicos tóxicos era perjudicial para la Tierra y para los humanos que vivían de ella. Este libro llamó la atención sobre la relación entre la tecnología, la ciencia y la interacción humana con el mundo natural.

Como respuesta a la presión del público, en los años setenta, el presidente Richard Nixon y el Congreso aprobaron la Ley para el Aire Puro, la Ley para las Aguas Limpias, y constituyeron la Oficina para la Protección del Ambiente (EPA, por sus siglas en inglés). Aunque los objetivos iniciales de la EPA fueron la industria siderúrgica y la automovilística, la oficina no tardó en tomar medidas que afectaron a casi todas las organizaciones grandes de Estados Unidos. Se crearon reglas, se fijaron normas y las empresas tenían que cumplir con los nuevos reglamentos ambientales o, de lo contrario, sujetarse a multas, retenciones o demandas.

²¹ ¿Qué opinan las empresas peruanas sobre el ambiente?, Lima, SNI, 1998.

En los años ochenta, el movimiento ambientalista creció considerablemente. En Estados Unidos, el gobierno buscó soluciones de libre mercado para la contaminación, la basura y otros problemas. En el resto del mundo desarrollado, los ambientalistas adquirieron peso político. Se constituyó el Partido Verde y sus miembros fueron elegidos como representantes ante una serie de parlamentos europeos.

3.5.2. ACTUALES PREOCUPACIONES POR EL AMBIENTE.

La letanía de problemas ambientales es larguísima. Las organizaciones y las personas contribuyen a estos problemas y pueden tener cierto impacto a su solución.

3.5.2.1. CONTAMINACIÓN: La contaminación adquiere muchas formas. Existen sustancias peligrosas como los PCB (policlorinado bifenil) que se usan como líquidos de enfriamiento en transformadores de energía eléctrica. Los solventes de cloro son una preocupación enorme porque contaminan el agua potable. Los plaguicidas se acumulan en el ambiente con el tiempo. El plomo de las tuberías y el asbesto que se usaban en la construcción son tóxicos. Los desechos peligrosos como los residuos nucleares y los productos químicos tóxicos son productos derivados de la industria y el gobierno y se deben guardar con seguridad. Los residuos sólidos están compuesto por todo aquel material de desecho o basura que no es líquido ni gaseoso y se debe deshacer en incineradores, en rellenos sanitarios o descartar de alguna otra manera. La lluvia ácida es una forma de contaminación del aire que daña los suelos, el agua y la vegetación en ciertas zonas.

3.5.2.2. CAMBIOS DEL CLIMA: Debemos preocuparnos por los cambios del clima producidos por los humanos, como el calentamiento del globo terráqueo. Algunos científicos han sugerido que el calentamiento del mundo representa una gran amenaza para la vida como la conocemos ahora. Un leve aumento de varios grados en la temperatura promedio bastaría para desatar cambios importantísimos en el clima.

Los gases que produce el efecto de invernadero, emitidos por la quema de combustibles derivados del carbón como la gasolina, atrapan el calor en la atmósfera y algunos científicos pronostican un aumento de la temperatura promedio del mundo de entre 1.5° C y 4.5° C para inicios del presente siglo.

3.5.2.3. AGOTAMIENTO DEL OZONO: Cuando los clorofluorocarbonos (CFC) son liberados a la atmósfera y se descomponen, liberan moléculas de cloro, que destruyen a las moléculas de ozono, lo que produce un desgaste de la capa de ozono que cubre a la Tierra. Si la capa protectora de ozono se adelgaza demasiado, entonces la perjudicial radiación de los rayos ultravioleta conducirá el aumento de los cánceres de la piel. El agotamiento del ozono llevó a un acuerdo internacional para limitar la producción de CFC y, en algunos países, a prohibirlos completamente.

3.5.2.4. OTROS PROBLEMAS MUNDIALES: Por último, debemos preocuparnos por los grandes problemas del mundo, como la biodiversidad, la cantidad de agua, la población y la seguridad de los alimentos.

Los gerentes deben decidir cómo actuar antes de contar con toda la información científica. Deben reconsiderar su organización, de pies a cabeza, para responder con eficacia a la crisis del ambiente; en el supuesto de que exista la crisis. Aunque la ciencia no sea clara, dos hechos sí están claros. En primer lugar, no hemos vivido de una manera amigable con el ambiente y seguir por el mismo camino puede tener consecuencias devastadoras. En segundo, los gerentes de hoy no se deben limitar a los hechos científicos, sino que deben tomar en cuenta la percepción del público.

Además, cabe señalar que a escala mundial, el ambiente está convirtiéndose en uno de los temas más atractivos en el presente siglo para los negocios. El mercado de exportación para bienes, servicios y tecnologías “verdes” está creciendo a gran velocidad. En todo el mundo se están adoptando normas regulatorias más estrictas, conforme zonas en desarrollo, como Asia, descubren que las tasas elevadas de expansión industrial y de crecimiento económico están afectando la calidad del ambiente. Por tanto, existe mayor demanda para las tecnologías y las técnicas estadounidenses para atacar y resolver problemas ambientales en el Pacífico y Asia.

Los problemas del medio ambiente, forman parte de los inconvenientes del desarrollo humano y están adquiriendo cada vez mayor importancia por la trascendencia de los efectos que tienen y tendrán para la calidad de vida del ser humano.

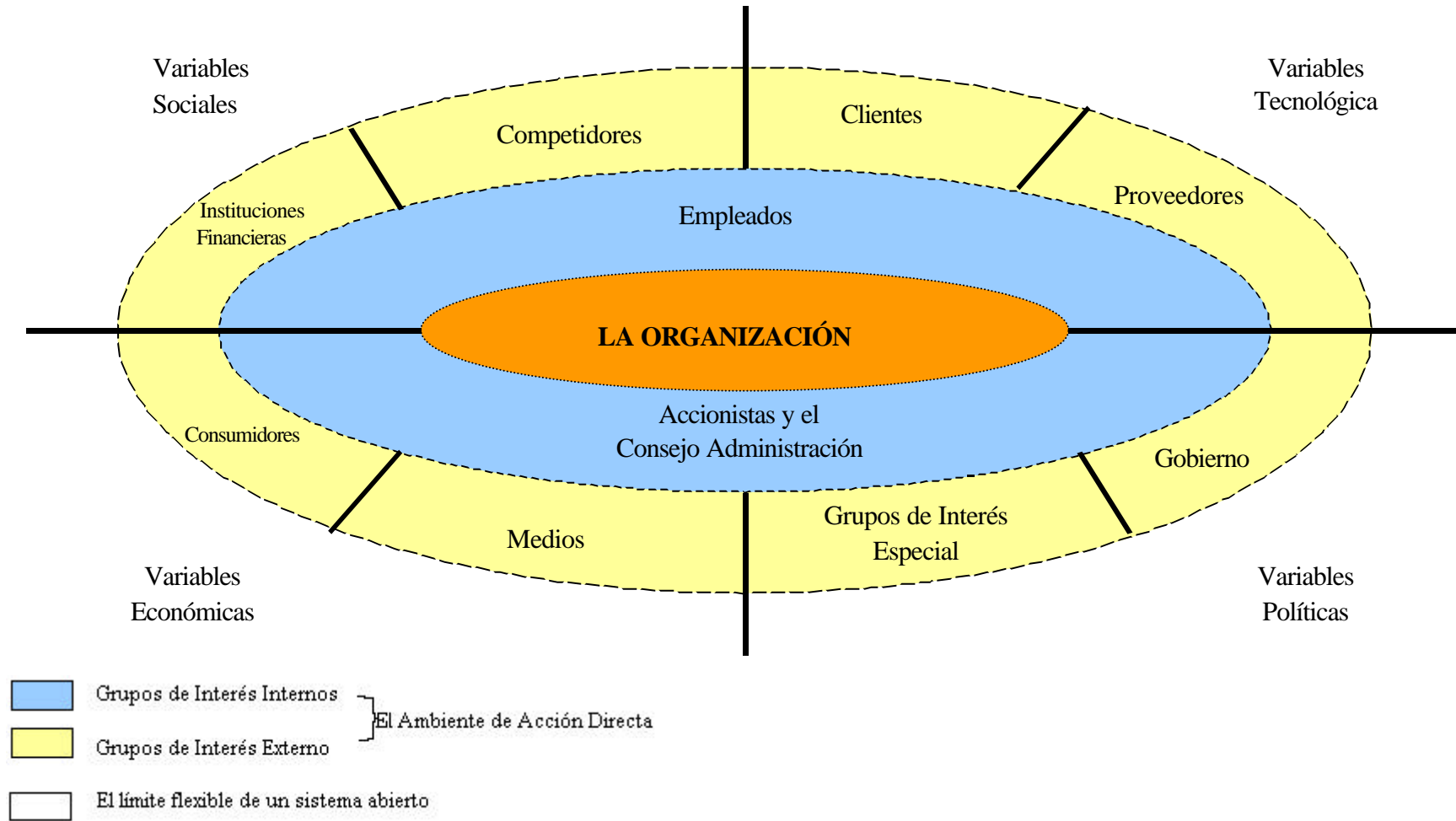
Mientras que “El medio ambiente” es el espacio físico donde se desarrolla la vida de los seres humanos y de otros seres, constituyendo el ecosistema (conjunto de animales y plantas), “La ecología” es la ciencia que estudia las interacciones que se establecen entre los organismos vivos y su morada, o lugar físico en que viven.

3.5.3. LA POLÍTICA AMBIENTAL EN EL PERÚ.

La política ambiental puede ser entendida como el instrumento que fija el curso de acción del estado en materia ambiental, y se expresa en actos del gobierno, en normas y planes o programas.

En el Perú, la Constitución en su Artículo 2º, inciso 22, y el Artículo I del título preliminar del Código del Medio Ambiente y los Recursos Naturales, declara que: Constituye un interés del Estado peruano brindar a sus administrados un ambiente saludable y ecológicamente equilibrado, por lo tanto, la actuación de los diferentes sectores y niveles del gobierno deberán tener en cuenta ese interés al momento de efectivizarse.

EL AMBIENTE DE ACCIÓN DIRECTA Y EL AMBIENTE DE ACCIÓN INDIRECTA DE LA ORGANIZACIÓN



Por otro lado, el Artículo 59° de la Constitución consagra la libertad de Empresa, Comercio e Industria; en concordancia con lo señalado en el Artículo 2° inciso 22, señalando que dicha libertad no debe ser lesiva a la salud y a la seguridad pública.

Al respecto, el Decreto Legislativo 757 -Ley Marco para el Crecimiento de la Inversión Privada- señala en sus Artículo 9° que toda empresa tiene derecho a organizar y desarrollar sus actividades en la forma que lo juzgue conveniente; sin embargo, ese derecho no la exime del cumplimiento de las disposiciones legales vinculadas al medio ambiente y la salud. Por otro lado, el régimen de garantía de la inversión privada -D.S. N° 162-92-EF - establece que el estado no interferirá en la forma en que las empresas desarrollen sus actividades productivas, sin perjuicio de exigir el cumplimiento de las disposiciones relativa a la higiene, salubridad, conservación del medio ambiente y seguridad industrial.

Asimismo, en la Constitución Política del Estado, dentro del régimen económico, en el capítulo del Ambiente y los Recursos Naturales, encontramos como lineamientos de política del Estado peruano, el interés en promover el uso sostenible de los recursos naturales (Art. 67°), promover la conservación de la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas (Art. 68°), así como el desarrollo sostenible de la región amazónica.

CAPÍTULO I V

Planeación Estratégica

“Nuestro cuerpo es como una embarcación a vela y nosotros somos el capitán. Si queremos navegar el próximo año con éxito, debemos reflexionar sobre lo recorrido este año y planificar lo que queremos alcanzar el próximo. Sólo de esta forma podremos ajustar nuestra velas a los vientos que nos lleven a nuestro destino”.

David Fischman / El Espejo del Líder.

4.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ²²

La Planeación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa.

4.1.1. PROGRAMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Consiste en fijar objetivos de largo plazo para cada negocio y cada división de la empresa. Este programa implica un estudio del entorno empresarial, la situación competitiva de cada producto y de cada empresa, las oportunidades y amenazas que se vislumbran en el futuro, las fortalezas y debilidades internas, y se concluye con la formulación de una estrategia orientadora para el desarrollo del producto o negocio en cinco años. De un estudio que realiza la Alta Dirección sobre la Estrategia Empresarial, se llega a la formulación de programas y presupuestos, en la cual intervienen y negocian tres niveles de la organización: Desde la Presidencia hasta las Gerencias Divisionales.

4.1.2. EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN CASCADA.

El modelo de Planeación Estratégica presentado, parte del supuesto que el Proceso Estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización de arriba hacia abajo y viceversa.

Primer Nivel: Este se inicia en el nivel superior de la organización **-PLANEACIÓN EMPRESARIAL-** en el cual se definen los principios empresariales, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo, mucho más estable y con una participación limitada a los niveles superiores de la empresa.

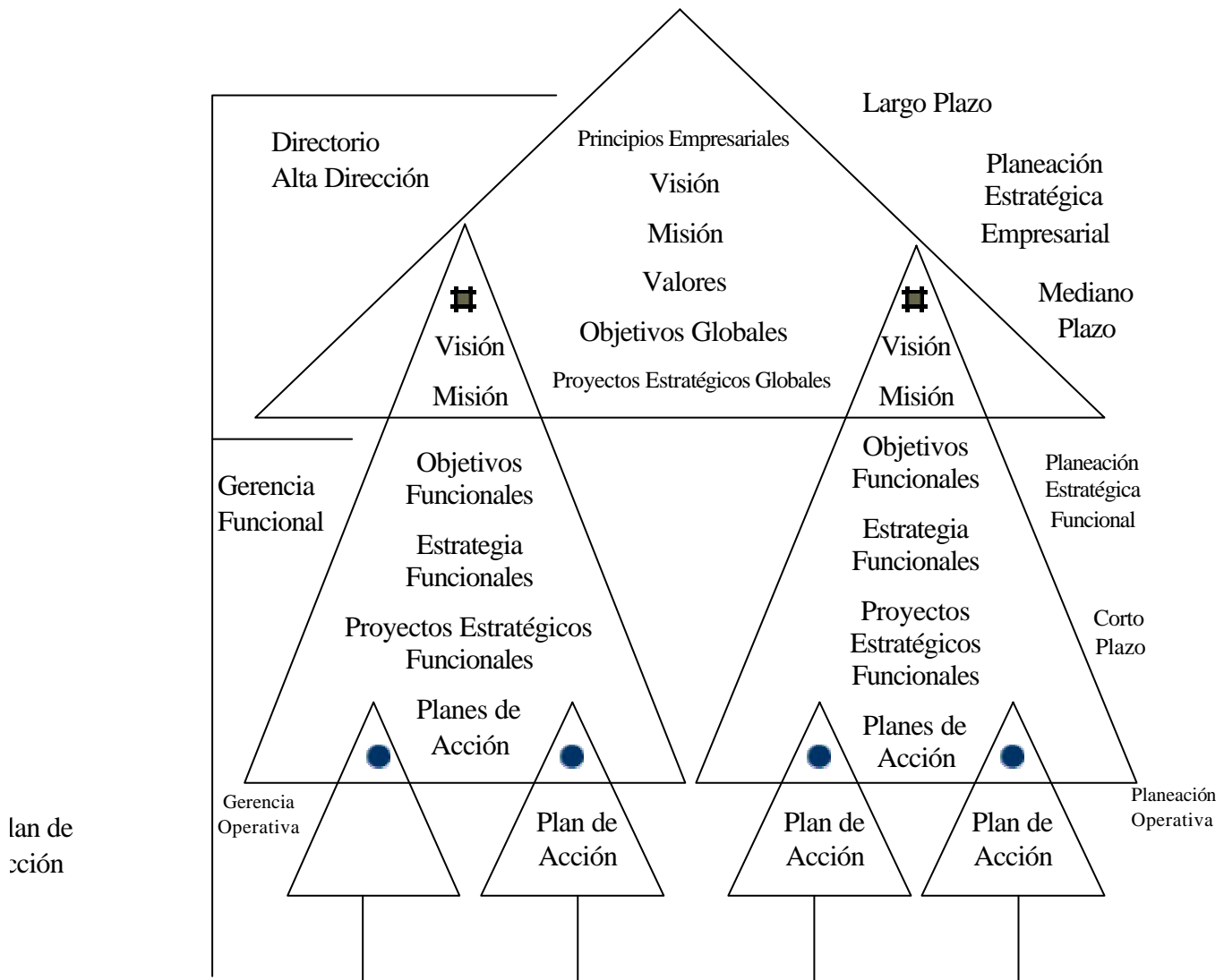
El Segundo Nivel lo integran las UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) **-PLANEACIÓN FUNCIONAL-**. En este nivel se definen una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los Planes de Acción.

El Tercer Nivel lo componen las Unidades Administrativas **-PLANEACIÓN OPERATIVA-** en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

La Planeación Operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin que éste se dinamice y defina los ajustes o acciones que en cada momento son necesarios reconocer o decidir.

²² Serna Gómez, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica.

4.1.3. ESQUEMA GRÁFICO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN CASCADA.



El gráfico implica que se integra así, un sistema de interrelaciones que define la Planeación Estratégica como un proceso dinámico, ágil, flexible y ampliamente participativo.

Las etapas antes descritas constituyen el Marco de Referencia; demuestran la secuencia que realmente tienen y que sustentan la hipótesis que se plantea en el curso de la presente investigación. Su presentación secuencial busca lograr el objetivo principal que es el de desarrollar una guía metódica que logre llevar la Planeación Estratégica de la Teoría a la Práctica permanente

4.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA.

La Planeación Estratégica Operativa, ocurre como su nombre lo indica, a nivel de las unidades de operación propiamente dichas. Aquí se identifican áreas tales como: Producción, Comercialización, Proyectos de Inversión, Contabilidad y Finanzas, Servicios de Mercados y Ventas, etc., las cuales deben formular su Plan Estratégico Operativo Anual dentro de los lineamientos de los Planes Estratégicos Funcionales.

Estas Unidades Estratégicas operativas deben por tanto:

1. Realizar un Diagnóstico Estratégico, el cual se incorpore en el Diagnóstico Estratégico Funcional.

2. Es muy importante que cada Unidad Operativa defina clara y explícitamente su Misión. Esta le dará dirección a las actividades de medición mensual que realice cada unidad.

3. Las Unidades Operativas deben igualmente establecer sus objetivos. Estos han de ser el medio para alcanzar los objetivos funcionales y empresariales.

4. Cada unidad debe realizar un Plan Detallado de Acción. Estas deben ser explícitas en términos de:

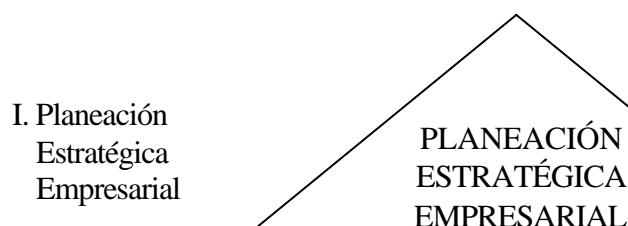
- | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|
| a. Qué debe hacerse. | (Tareas – acciones) |
| b. Cuándo se debe hacer. | (Tiempo) |
| c. Cómo se debe hacer. | (Estrategia) |
| d. Quién lo debe hacer. | (Responsable) |
| e. Con qué recursos. | (Recursos – Presupuesto Estratégico) |
| f. Qué resultados se esperan. | (Metas) |
| g. Cómo medir los resultados. | (Índices de Gestión) |

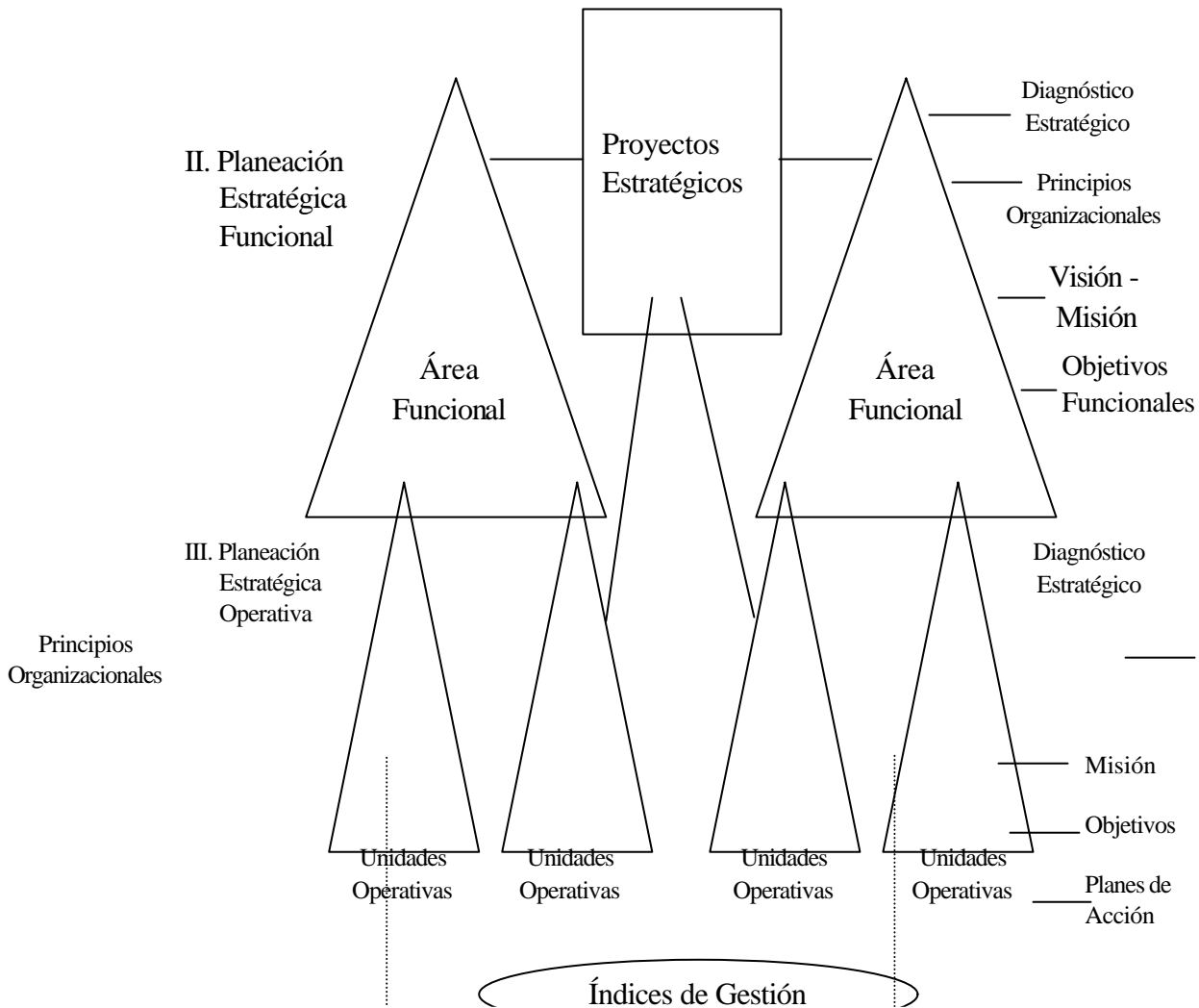
Es muy importante, que en este plan, no importe el detalle hasta dónde se llegue, sino que cubra las actividades en el horizonte de tiempo definido. El Monitoreo Estratégico permitirá hacer los ajustes, si ello es necesario durante el período de desarrollo del proceso.

El Plan Operativo, permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el Presupuesto Estratégico Operativo. Igualmente deberá ser difundido y monitoreado.

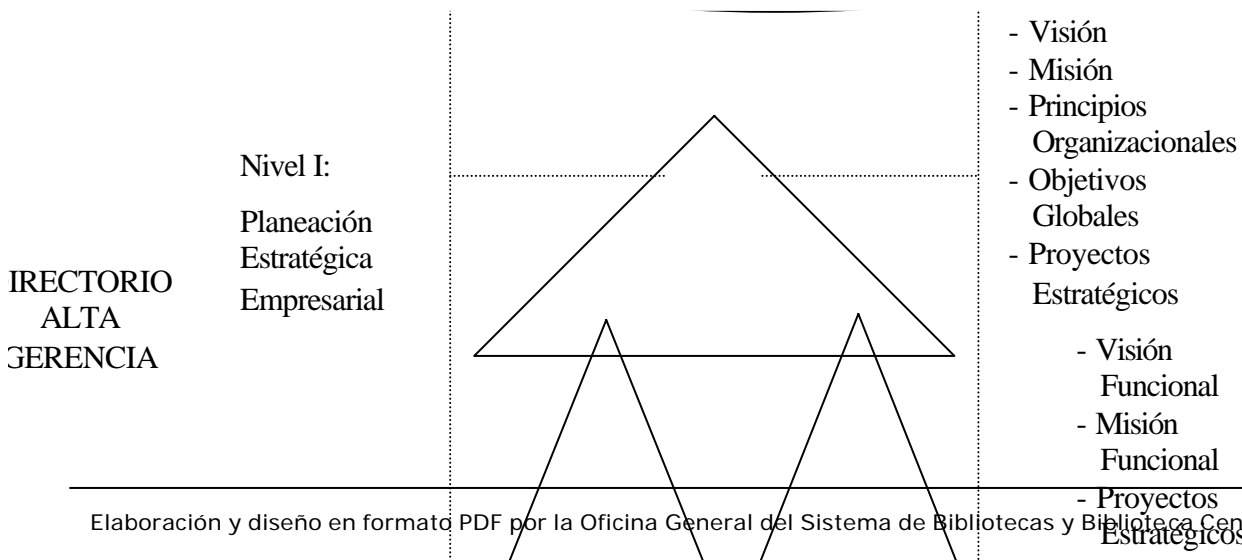
El Plan Estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la Gestión Estratégica.

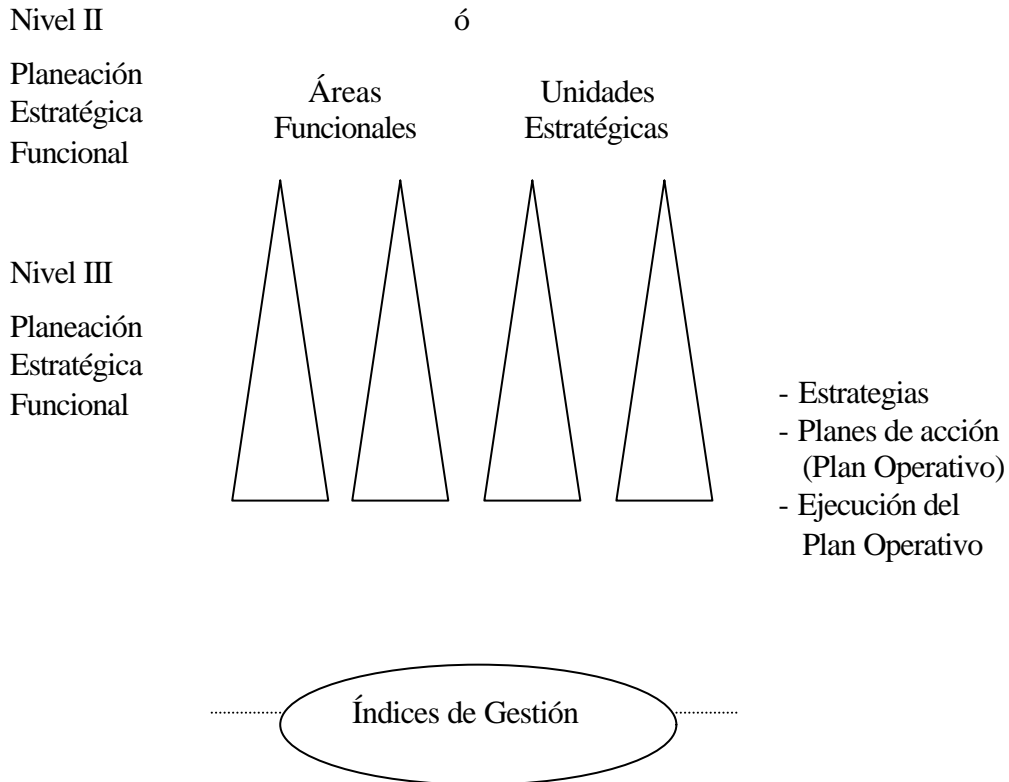
4.1.5. ESQUEMA GRÁFICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA OPERATIVA, FUNCIONAL Y EMPRESARIAL.





4.1.6. ESQUEMA GRÁFICO DE LA INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A TRES NIVELES.





4.1.7. DIFUSIÓN ESTRATÉGICA.

Previa a la Ejecución del Plan se considera fundamental que el Plan Estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización. Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la “venta interna del plan”.

La venta interna es una estrategia de mercadeo empresarial que tiene como objetivo:

- a) Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.

- b) Estimular el compromiso de los colaboradores a partir del conocimiento que tienen de los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la organización.
- c) Propiciar la participación de colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d) Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e) Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- f) Facilitar la medición de resultados con base en Índices de Gestión a partir del conocimiento del Plan Estratégico.
- g) Estimular la retroalimentación y el monitoreo del plan.

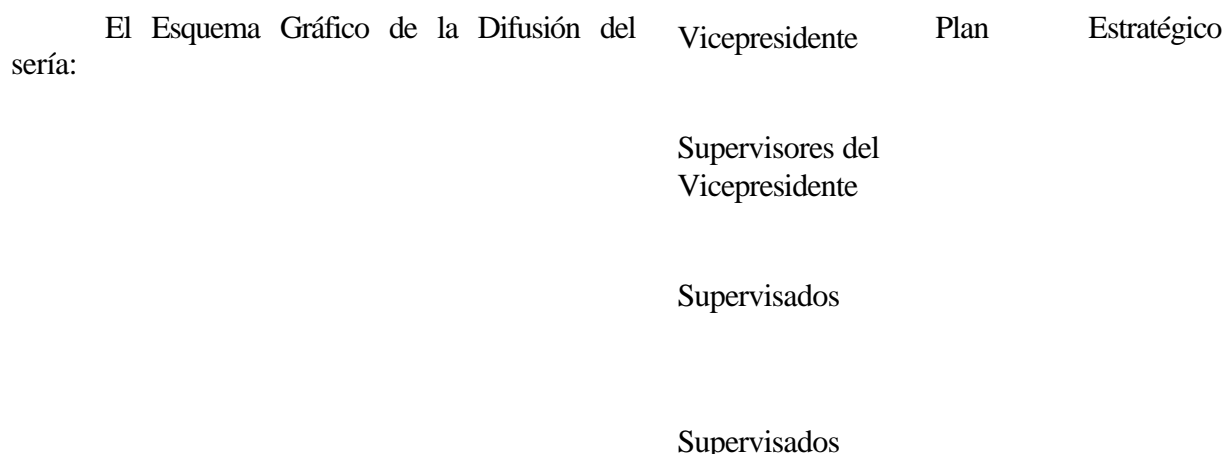
El Plan Estratégico NO puede ser un documento para los anaqueles o para ser conocido sólo por la Alta Gerencia. Su elaboración parte del supuesto de la participación y por ende, el plan debe ser conocido e internalizado por quienes lo elaboraron y van a participar en su ejecución. No se puede ambicionar conformar un equipo, si los miembros de él no conocen para donde va la organización.

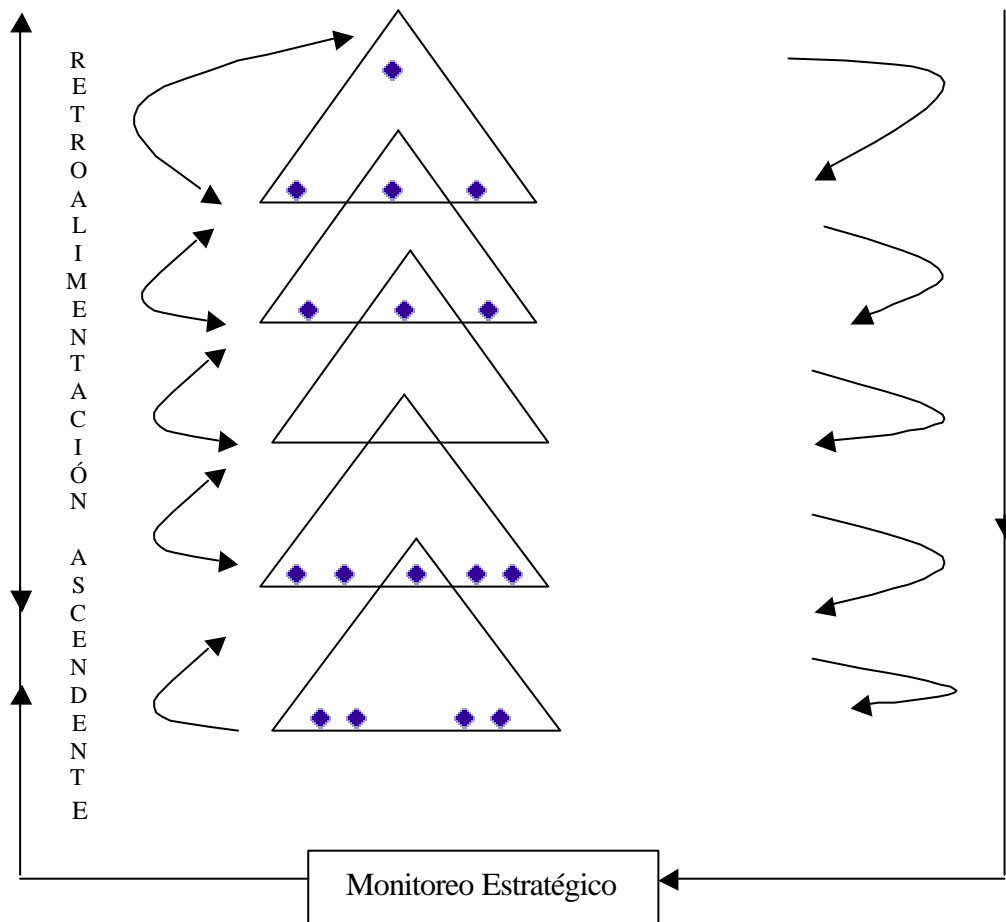
El Plan Estratégico es la carta de navegación de la empresa y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

Protegiendo la información confidencial, la organización debe definir la profundidad de la divulgación así como la información que debe llegar a cada nivel. Debe buscar, al definir la profundidad, que cada nivel reciba la información suficiente y necesaria para el desempeño eficiente y eficaz de sus responsabilidades laborales.

Debe recordarse que un colaborador bien informado de “Para dónde va la organización” podrá contribuir más eficientemente al logro de sus metas y objetivos. Recuerde “Quien no sabe a dónde ir, cualquier camino lo lleva allá”.

Para romper el paradigma de la incomunicación y crear el nuevo paradigma de la comunicación se sugiere un proceso de divulgación en cascada de los niveles superiores hacia abajo y de éste hacia arriba:





Así, cada Supervisor asumirá la tarea de divulgar el Plan Estratégico a sus supervisados y éstos en cadena a quienes supervisan, hasta llegar a todos los niveles de la organización. La divulgación en cascada es igualmente ascendente y debe servir de canal para retroalimentar el desarrollo del proceso.

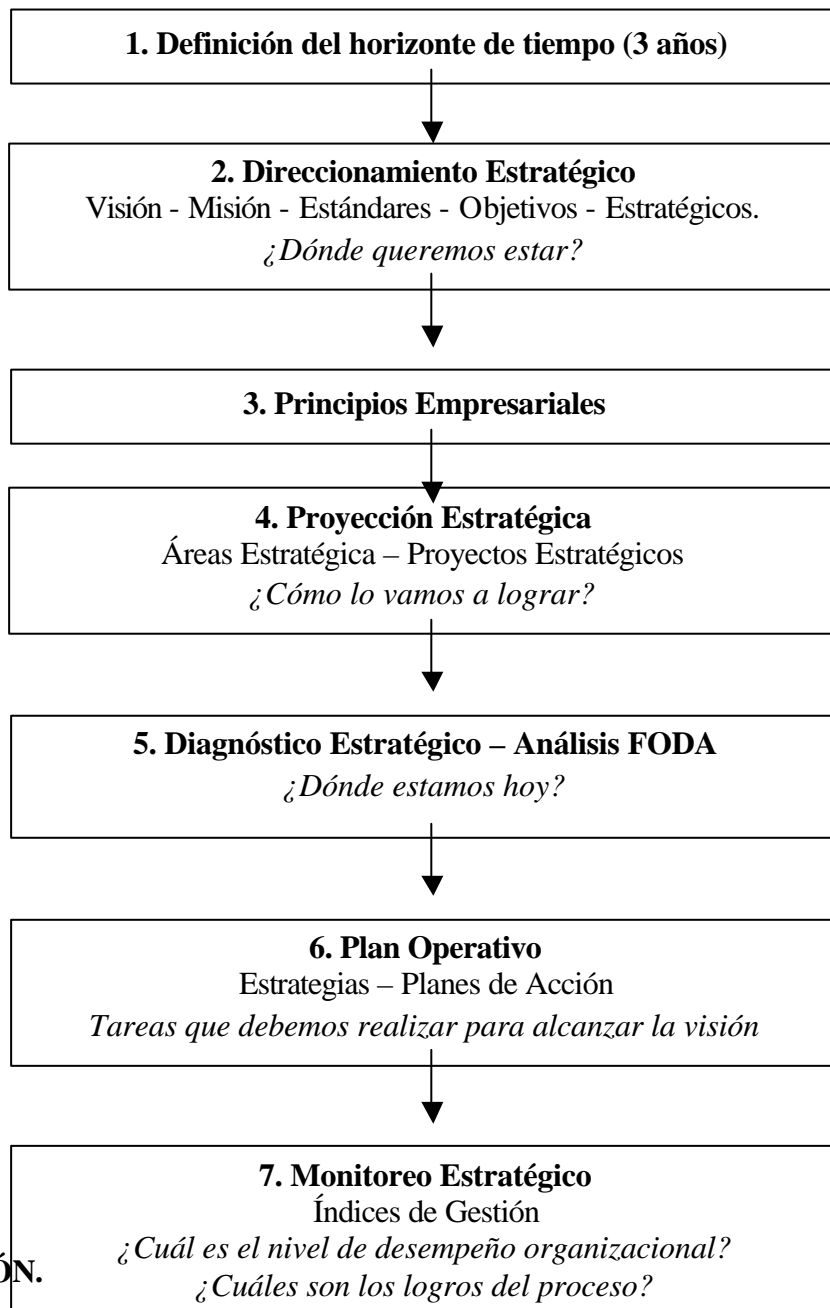
La divulgación deberá instituirse como una actividad permanente, de tal manera que durante el proceso de monitoreo del plan puedan igualmente divulgarse los logros, limitaciones y avances de éste. En consecuencia, periódicamente y en cascada debería difundirse el avance y los resultados del proceso.

El resultado final de esta actividad será lograr compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad.

El verdadero rol del nuevo líder empresarial, ha dicho *Peter Drucker* es el de difundir el direccionamiento de la compañía, lograr que lo internalicen sus colaboradores. Este debería

ser el resultado de la difusión del Plan Estratégico, cuya responsabilidad compete al equipo gerencial de cada compañía.

4.2. ESQUEMA GRÁFICO DE LAS ETAPAS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.



4.3. VISIÓN.

La Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere ser y espera verse en el futuro. La Visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar el equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización. La Visión señala el camino que permite a la Alta Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Por ejemplo: Cuando Toyota escogió ser la empresa de automóviles más grande del mundo, cuando una empresa de teléfonos de Francia decide ser la mejor de Europa sin serlo en el momento de su definición, cuando un Banco se define a sí mismo como un banco universal y otra empresa trabajó para convertirse en una Compañía de Clase Mundial estaban estableciendo su Visión.

La Visión señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La Visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta Visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles *mediante un bien definido Sistema de Índices de Gestión*. Por ello, el ejercicio de definir la Visión es una tarea gerencial de mucha importancia.

4.3.1. ¿CÓMO FORMULAR LA VISIÓN DE SU EMPRESA, UNIDAD ESTRATÉGICA O ÁREA?

Reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. Si todo tuviera éxito ¿Cómo sería su empresa dentro de 3 años?.
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?.
3. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su Empresa, Unidad Estratégica o Área?.
4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?.
5. ¿Qué otros requerimientos y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece sus Empresa, Unidad o Área, dentro de 3 a 5 años?.
6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de 3 a 5 años?.

4.3.2. ELEMENTOS DE UNA VISIÓN.

➤ *Es formulada por los líderes de la Organización:* Se supone que estos líderes comprenden la filosofía y la misión de la empresa. Entienden las expectativas y necesidades de los colaboradores. Conocen el negocio y el entorno de la organización.

➤ *Dimensión de tiempo:* La Visión debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo. Esto depende fundamentalmente de la turbulencia del medio y de los

mercados en que se desempeña la empresa. Cinco años parece un buen horizonte de tiempo, aunque éste pueda variar según las características de cada empresa.

➤ **Integradora:** La Visión debe ser compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa. Por ello supone un liderazgo visible de Alta Gerencia de la compañía y un apoyo integral de toda la organización. El nuevo liderazgo gerencial supone una acción reiterada del líder Gerente en divulgar y lograr soporte para la Visión de la organización.

➤ **Amplia y detallada:** La Visión no se expresa en números, ni en frases como “quiero ser el mejor”, “seré la empresa más grande de América”. La Visión debe expresar claramente los logros que se esperan alcanzar en el período escogido, cubrir todas las áreas actuales y futuras de la organización. Por ello, la formulación de la Visión debe hacerse en términos que signifiquen acción. Debe ser pues, la formulación amplia y detallada de donde nos imaginamos que la empresa está en el horizonte de tiempo escogido.

➤ **Positiva y alentadora:** La Visión debe ser inspiradora, impulsar el compromiso a identificarse con la organización. Debe tener fuerza, unificarlo, debe impulsar la acción, generar sentido de dirección, y camino para llegar al punto deseado. La comunicación que corresponde debe ser redactada en términos claros, fáciles de entender, de repetir. Debe transmitir fuerza, deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada colaborador de la empresa. Todos en conjunto son la empresa, un nuevo espíritu.

➤ **Debe ser realista, posible:** “Una Visión sin acción es una utopía”, **“UNA ACCIÓN SIN VISIÓN ES UN ESFUERZO INÚTIL”**. Estas frases parodian el mensaje del poder de una Visión. John Baker, hace explícita la necesidad que la Visión además de ser realista debe inducir y propiciar la acción.

La Visión no puede ser un sueño inútil, tiene que ser un sueño posible. Por ello, al formularla debe tener en cuenta el entorno, la tecnología, los recursos y la competencia. Por todo esto, la formulación de la Visión debe ser un esfuerzo gerencial basado en la experiencia y conocimiento del negocio como elemento fundamental para anticipar el futuro.

➤ **Debe ser consistente:** La Visión debe ser consistente con los Principios de la Empresa; esta consistencia evitará confusiones y obligará a un desarrollo de Políticas Empresariales.

➤ **Debe ser difundida interna y externamente:** La Visión debe ser conocida por los clientes internos, por los externos de la organización, así como por los grupos de referencia.

Por ello, requiere de un sistema de difusión que permita hacer conocer y comprender a todos los miembros de la organización. Esta difusión debe ser parte de la “venta interna” o mercadeo interno que todas las organizaciones tienen que desarrollar como parte de la estrategia para asegurar la competitividad del futuro.

Igualmente, los clientes externos y los grupos de referencia deben conocer la Visión de la organización. Esta tarea facilita la incorporación y la lealtad de los clientes externos y grupos de referencia.

4.3.3. EJEMPLO N° 1 DE VISIÓN “Adenor”:

ADENOR

Nos vemos ofreciendo servicios en tres nuevos mercados del país, con estructura propia y excelente servicio.

Con sistemas administrativos integrados, completamente automatizados, precisos, eficientes y versátiles.

Con capacidad de respuesta ante mercados depresivos, cumpliendo los requerimientos de rentabilidad.

Nos vemos con productos desarrollados acordes a las necesidades de los clientes, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado por calidad, agilidad, innovación y por flexibilidad del sistema.

4.3.4. EJEMPLO N° 2 DE VISIÓN “Warner Lambert”:

WARNER LAMBERT

Nuestra VISIÓN es la de ser los mejores y ofrecer los productos más innovadores y de la más alta calidad adelantándonos a las necesidades de la salud y el bienestar de todas las personas.

Para ello, trabajamos para proveer un ambiente en el cual la gente pueda innovar y sobresalir.

Para alcanzar esta visión, asumimos estos compromisos para con todos aquellos con quienes tenemos contacto.

4.3.5. EJE

MPLO N° 3 DE VISIÓN “Decoral”:

DECORAL

1. Seremos la empresa más innovadora en el campo de la iluminación con altos niveles de productividad y rentabilidad. Maximizando la eficiencia en costos y distinguiéndonos por ser líderes en tecnología.

2. Seremos una compañía más flexible en los procesos productivos, logrando mayores niveles de eficiencia y eficacia, ensamblando productos y buscando alternos que nos permitan aprovechar nuestras Ventajas Competitivas de know-how y mano de obra.

3. Nuestra estructura administrativa se consolidará como una organización plana, con niveles de descentralización y delegación que permitan una toma de decisiones ágil y oportuna, soportada en información confiable y orientada hacia el desarrollo de un Sistema de Información Gerencial.

4. Consolidaremos nuestra penetración en los mercados urbanos y la permanencia en los canales tradicionales y no tradicionales de distribución de generadores de energía y productos similares.

5. Intensificaremos nuestro conocimiento del mercado, del cliente, de la competencia con el fin de anticipar la respuesta a los cambios de esos mercados. El servicio al cliente y al consumidor se convertirá en nuestra Ventaja Competitiva. Nuestros proveedores serán parte fundamental de este reto.

6. La calidad en los productos y en el servicio al cliente será una responsabilidad integral de toda la organización. Para ello, trabajaremos alrededor de unos Índices Comparativos Internacionales buscando convertirnos en una Compañía de Clase Mundial.

7. Buscaremos intensamente la consolidación de una cultura de mejoramiento continuo flexible y polivalente.

8. Desarrollaremos un talento humano altamente profesional, eficiente y eficaz. Con altos niveles de liderazgo y participación en la consolidación de nuestras ventajas competitivas.

9. El servicio al cliente interno será una responsabilidad incorporada en todos los miembros de la organización.

4.3.6. EJEMPLO N° 4 DE VISIÓN “Indecsa”:

INDECSA

01. Nos vemos como una compañía líder en tecnología y servicio al cliente. Buscando nuevos negocios y productos y por ello, altamente innovadora.

02. Nos vemos como varias Unidades Estratégicas de negocios “Profit Center” independientes, ya como empresas autónomas o como una compañía integrada por redes.

03. Entre cada una de las compañías y con otras empresas nos vemos desarrollando Alianzas Estratégicas Temporales para aprovechar efectos sinérgicos en negocios o mercados específicos.

04. Nos vemos extendiendo el ámbito en las actividades de las empresas en mercados internacionales bien directamente o en Alianzas Estratégicas.

05. Nos vemos como una compañía más madura, descentralizada, con altos niveles de productividad y por ende más competitiva y agresiva en los mercados donde actúe habiendo realizado una completa reingeniería de sus procesos.

06. Nos vemos como una compañía altamente sistematizada conectada en redes con sus clientes, proveedores y mercados.

07. Nos vemos como una compañía cumpliendo sus responsabilidades sociales de preservación del medio ambiente.

08. Nuestro talento humano se distinguirá por su profesionalismo, compromiso y pertenencia con la organización. Con una calidad superior y con una clara orientación hacia el servicio al cliente. El Servicio al Cliente Interno será una responsabilidad incorporada en toda la organización.

09. El conocimiento del cliente, sus necesidades, la calificación de nuestros servicios será una tarea fundamental de las empresas en el futuro.

10. La Calidad y el Mejoramiento Continuo con estándares internacionales, será una de las características de los productos y servicios de INDECSA., esta será su cultura básica. La Calidad será una manera de vivir en INDECSA.

4.3.7. EJEMPLO N° 5 DE VISIÓN “Grupo Imagen”:

GRUPO IMAGEN

Las empresas del grupo en los próximos cinco años deberán crecer a una tasa real no inferior al 20% anual. Esto exigirá ser innovadores y profesionales, actuar planificadamente, con mecanismos claros que regulen y ajusten su crecimiento, siempre atentos al comportamiento y desarrollo de los mercados y de sus variables.

Para ello debemos:

1. Consolidar un equipo empresarial, orientador de todas las acciones del Grupo.
2. Integrar un equipo humano con altas cualidades personales, profesionales y morales, capaz de liderar el desarrollo y crecimiento de nuestras empresas.
3. Normar la Toma de Decisiones de negocios dando prioridad a acciones que aseguren el crecimiento a largo plazo de las empresas.
4. Iniciar un proceso de reingeniería organizacional de las compañías, para hacerlas más ágiles, flexibles, eficientes y eficaces.

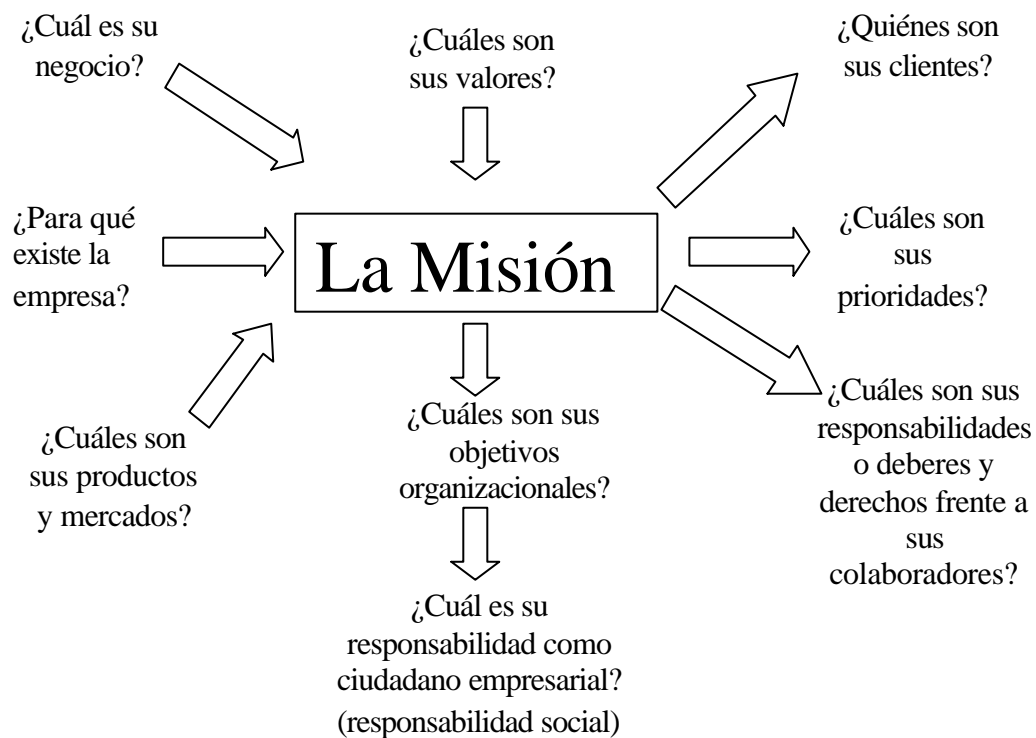
Dentro de este contexto continuaremos el diseño y desarrollo de nuevos productos, mantendremos la búsqueda permanente de innovación y desarrollo tecnológicos, consolidaremos nuestra presencia en el mercado nacional y la intensificaremos en los mercados internacionales, bien directamente, o a través de Alianzas Estratégicas con empresas y organizaciones similares a las nuestras, con principios y valores concordantes con los nuestros.

4.4. MISIÓN.

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúa en el mercado son para todas diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición de la Misión la cual dinamiza a la Visión.

La Misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto a la cobertura de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales, la Misión Empresarial responde a las siguientes preguntas:



La Misión, por tanto, debe ser formulada claramente, difundida y conocida por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta Misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La Misión no puede convertirse en puras palabras o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la empresa. La Misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus Principios, Valores, Visión y Misión. La contradicción entre la Misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la empresa. Se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa.

4.4.1. MISIÓN.

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: Sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades; sin embargo, las organizaciones tienen que ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado.

Definir la Misión de la organización es el primer paso de la Alta Dirección de la empresa en este proceso de diferenciación. En otras palabras, las empresas se deben distinguir a partir del contenido y dimensión de su Misión. Esta debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían. La Misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer. Así mismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr así su Visión Organizacional.

La Misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su Visión y en otros términos da respuesta a la pregunta:

¿Cuál es el negocio?

Por ello, la definición de la Misión de una empresa permite:

- a) Asegurar consistencia y claridad de propósitos en toda la organización.
- b) Definir un punto de referencia central para las decisiones de planeación y desarrollo de la empresa.
- c) Lograr el compromiso de los miembros internos de la organización hacia una definición clara y explícita del negocio.
- d) Obtener el conocimiento y la lealtad de los clientes externos, los proveedores y demás grupos de referencia a partir de un conocimiento de la definición del negocio, sus objetivos y metas.
- e) Soportar la consolidación de imagen de la empresa, tanto interna como externamente.

En resumen, la formulación de la Misión soporta y guía las decisiones internas y por tanto debe servir de punto de partida para un mercadeo interno agresivo. La venta interna se inicia, entonces, con una amplia divulgación de la Misión a todos los niveles de la organización, asegurando así el logro de la Visión.

Igualmente, la Misión apoya la venta externa. Los clientes externos, proveedores, accionistas, sociedad y demás grupos de referencia deben conocer la Misión de la empresa con la cual tienen relaciones de diferentes niveles y características.

La Misión es entonces, guía de la planeación, unificadora de propósitos, punto de partida para la ventana interna y estrategia fundamental para desempeñarse en los nuevos mercados.

4.4.2. ¿CÓMO SE FORMULA LA MISIÓN?

La formulación de la Misión de la Empresa es una tarea que corresponde a la Alta Gerencia de la empresa (Directorio, Presidente y Altos Ejecutivos).

Debe ser definida en un trabajo de equipo que conduzca a la integración alrededor de un propósito común que guíe la acción gerencial. Por tanto, debe ser el producto de una sesión estratégica de planeación y estar enmarcada dentro de la visión de la empresa.

El equipo gerencial debe responder por lo menos a las preguntas que se presentan a continuación, las cuales deben ser el punto de partida para integrar la Misión.

A partir de la Misión, al igual que con la Visión, las unidades funcionales en cascada deben igualmente formular la Misión en cada área, hasta llegar inclusive a la definición de Misiones por cargo.

Estas preguntas son:

a) ¿En qué negocio estamos?

Esta parece una pregunta obvia; sin embargo, es un punto de partida esencial en la definición de una Misión, por tanto el logro de la Visión.

Fácilmente se afirma conocer el negocio en el cual una empresa se desempeña. Generalmente, las empresas piensan innecesario definir el negocio porque “Aquí hay una manera exitosa de cómo hemos venido haciendo las cosas”; sin embargo, este es uno de los tantos paradigmas que se debe cambiar para enfrentar con éxito el futuro.

Para definir las características económicas del negocio, el equipo estratégico debe analizar el desarrollo del sector en el que se desempeña la organización, la intensidad, características de la competencia, el desarrollo de productos, el servicio, la posibilidad de formar capital para contrarrestar el efecto de los cambios financieros y tecnológicos que han venido afectando el negocio.

El conjunto de estos análisis debe conducir por tanto a una definición clara del negocio en que está la empresa en organización.

b) ¿Para qué existe la empresa?, ¿Cuál es el propósito básico?

Generalmente se piensa que la razón de ser de una empresa es generar utilidades; sin embargo, ésta no es la única razón de existir para una empresa. Hay muchos otros motivos que explican la existencia de una compañía: Contribuir al desarrollo del país, generar una fuerza, crear y transferir tecnología, producir know-how, asumir una responsabilidad social, lograr su Visión Empresarial; son entre otras muchas, las razones por las cuales existe.

Estos propósitos deben quedar explícitos en la definición y formulación de una Misión.

c) ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?

El desempeño exitoso de una empresa en el mercado se logra porque ésta tiene aptitudes distintivas que la diferencian de sus competidores, y en otras palabras hacen explícita la Ventaja Competitiva de la empresa. Los mercados de hoy tienden hacia la homogenización y estandarización de los productos.

Hasta hace muy poco, la Ventaja Competitiva era solamente una: de marca o de productos. Estas irán desapareciendo paulatinamente como consecuencia de los cambios vertiginosos en el mercado. Entonces dónde construir la Ventaja Competitiva? En la clientelización de la oferta de productos y servicios y en los servicios al cliente.

La Ventaja Competitiva del futuro será la calificación que den nuestros clientes al servicio que reciben.

En consecuencia, la ventaja de marca se integrará como parte de la mezcla de mercado, naciendo una nueva Ventaja Competitiva, los índices de satisfacción del cliente. Esta nueva diferenciación debe quedar explícita en la formulación de la Misión.

d) ¿Quiénes son nuestros clientes?

Las organizaciones dependiendo de sus productos o servicios y los mercados tienen diferentes tipos de clientes. Unos llegan directamente a los consumidores, otros llegan al usuario final a través de una cadena de intermediaciones.

En uno u otro lado es indispensable que exista una clara definición de quién o quiénes son clientes. Cliente es alguien a quien es indispensable satisfacer en sus necesidades y expectativas; llámese cliente apropiadamente dicho, consumidor o usuario. Así por ejemplo, una empresa de bebidas puede llamar cliente a la cadena o sea al distribuidor: Supermercados, restaurante, tienda, etc. y consumidores o usuarios a las personas que adquieren el producto al final de la cadena. En cambio, hay empresas que llegan al consumidor final directamente, éste es un cliente.

La importancia de esta definición radica en la expresión que debe hacer la organización de un compromiso con el cliente, o con el cliente y el consumidor final. Este compromiso expreso debe quedar en la Misión.

e) ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

En la Misión deben expresarse claramente los productos o servicios que los clientes, usuarios o consumidores van a recibir de la empresa. Estos deben hacerse explícitos individualmente o como línea de productos o servicios, dependiendo claramente del tipo y características de la empresa. Aquí la Visión debe ser un claro marco de referencia.

f) ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

Los mercados deben ser identificados como segmentos micromercados y no en el detalle de producto por producto, lo cual debe hacerse en los análisis de mercados. Estos segmentos representan grupos de clientes actuales o potenciales, los cuales pueden desagregarse geográficamente por tamaño, por ocupación o edades, por un status económico, definir por tantos micromercados se encuentren. Estas definiciones han de quedar claramente explícitas en la formulación de la misión y ser concordantes con la visión empresarial.

g) ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?

Los Canales de Distribución representan la manera como llegamos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o consumidores finales. Estos canales pueden ser distribuidores, representantes de ventas, vendedores directos, ventas por correo, etc. Estas condiciones especiales y muy propias de cada empresa deben hacerse explícitas en la definición de la Misión.

h) ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

La rentabilidad es condición de sobrevivencia, sólo una empresa rentable puede crecer, mantenerse en el mercado, generar utilidades y retribuir a sus colaboradores y accionistas. Sólo una empresa rentable puede cumplir y satisfacer su responsabilidad social.

Este objetivo de rentabilidad debe quedar claramente formulado en la Misión. El compromiso con la rentabilidad y el desarrollo deben quedar explícitos en la Misión de la empresa.

El objetivo de rentabilidad debe ser medido con índices establecidos claramente. Si bien es cierto, en la Misión no se incluyen cifras de compromiso con la rentabilidad y el desarrollo de la empresa, deben quedar claramente establecidos.

i) ¿Cuáles son los principios organizacionales?

Es importante que la organización tenga establecidos los Principios y la Visión que han de guiar el desempeño de la empresa.

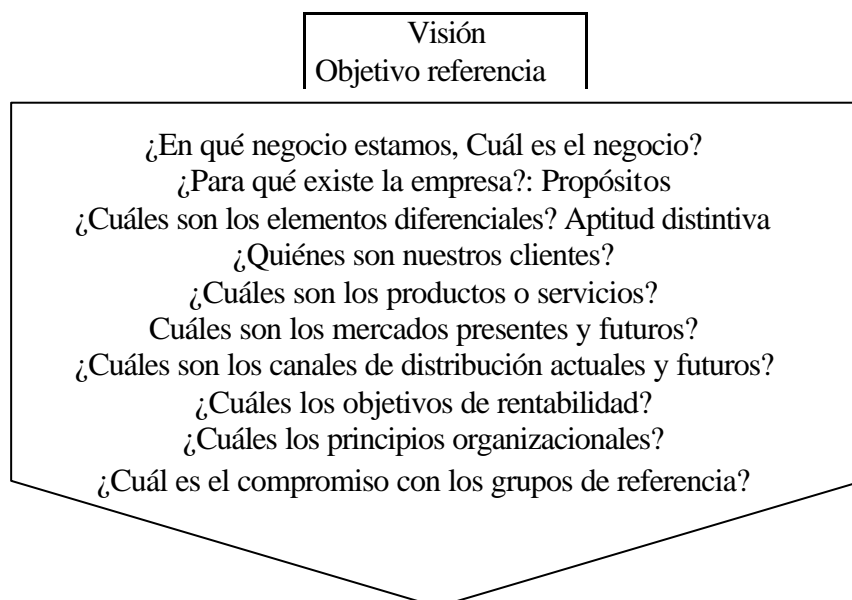
En la Misión debe hacerse referencia a estos Principios Empresariales, así como a la Visión, con el fin de incorporarlos al quehacer diario de la organización y hacerlos parte de la definición del negocio. De esta manera se reafirmarán la Visión, los Principios y Valores marco de referencia y soporte fundamental de la Cultura Organizacional.

j) Compromiso con los grupos de interrelación o referencia.

Las empresas tienen que cumplir ciertas y muy específicas responsabilidades ante los accionistas, colaboradores, clientes, la competencia, el medio ambiente y la sociedad en general.

POR LO TANTO: La Misión debe ser clara, fácil de entender, comprometedor y comprensiva de todos los elementos que integran el negocio. Al formularse debe estar presente que esta Misión debe ser divulgada interna y externamente y por tanto su contenido debe tener en cuenta estas poblaciones objetivo.

4.4.3. PREGUNTAS BÁSICAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN.



4.4.4. EJEMPLO DE

La Misión: Quién la formula?
Responsabilidad esencial de la
Alta Dirección de la Empresa

MISIÓN N° 1 “Abinsar”:

ABINSAR

La Misión de ABINSAR, es la satisfacción de los requerimientos y expectativas de comodidad y bienestar de los clientes con productos de vidrio, empaques y otros relacionados, de alta calidad, con precios justos y un excelente servicio.

Promover el mejoramiento de la calidad de vida de su personal, impulsar la Innovación Tecnológica y el desarrollo de nuevos productos aseguran el permanente progreso de la empresa y la retribución adecuada y justa para los miembros de la Organización, sus Familias, los Accionistas, la Sociedad y el Estado.

4.4.5. EJEMPLO DE MISIÓN N° 2 “Bectel”:

BECTEL

El compromiso central de BECTEL es la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, suministrándole soluciones integrales de comunicación de la más avanzada tecnología en todos los campos, garantizando su eficacia en el tiempo para mantenernos como líderes en servicio y rentabilidad.

4.4.6. EJEMPLO DE MISIÓN N° 3 “Banco Finan”:

BANCO FINAN

El Banco Finan desarrolla y presta servicios financieros integrados de excelente calidad (misión primaria), para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los diversos sectores económicos, a fin de lograr el fortalecimiento y liderazgo institucional, la integración y coordinación con sus filiales, el compromiso, pertenencia y bienestar de los miembros de la organización, así como una adecuada retribución para los accionistas y la sociedad en general (Misión secundaria).

4.4.7. EJEMPLO DE MISIÓN N° 4 “Grupo Imagen”:

GRUPO IMAGEN

La misión de todas las empresas de nuestro grupo es participar en los procesos de desarrollo del País, mediante la generación de empleo y bienestar a través de la promoción de actividades innovadoras en los sectores industriales, agrícola, comercial y otros relacionados, proporcionando un manejo racional de los recursos que conduzca a una retribución justa para nuestros accionistas, colaboradores y para la sociedad en general.

4.5. PRINCIPIOS.

Los Principios son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen la norma de vida empresarial y el soporte de la Cultura Organizacional.

Los Principios de una Empresa no son parte de la VISIÓN, como tampoco de la MISIÓN. En cambio, son el soporte de la Visión y la Misión. En otras palabras, cuando definimos la Visión y la Misión de la Empresa, éstas deben enmarcarse dentro de los Principios de la Compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios de la Empresa son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el Direccionamiento Estratégico de la Empresa.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de Principios Empresariales. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores; por ello, en un proceso de Planeación Estratégica, éstos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

La Misión, la Visión y los Objetivos de una Empresa se soportan en un conjunto de Principios, Creencias o Valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Por ello, en un proceso de Planeación y Gestión Estratégica, la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida.

Existen unos principios y valores superiores en la sociedad y en los individuos, en los campos científico, técnico, económico, estético, social, político y religioso. Estos son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad. A nivel empresarial, también tienen que existir y operacionalizarse en la práctica, de tal manera, que se conviertan en parte integral del sistema de creencias y de la cultura de la empresa.

Para que sean efectivos, los Valores y las Creencias tienen que ser parte integral de la Cultura de una Organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse unos con otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican. Así pues, la Cultura de una Organización mucho más que los solos medios tangibles y las reglas de cooperación también incluyen a las normas y las reglas del juego que operan efectivamente en la empresa y que en ciertas oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente.

El teórico de la administración Chester Barnard, considera que la más alta vocación del ejecutivo está en los valores administrativos y en su habilidad para motivar a los demás miembros de la organización a compartir esos valores. En “Funciones del Ejecutivo” resume tres funciones claves del modo siguiente:

- Primera, estipular el Sistema de Comunicaciones.
- Segunda, promover el afianzamiento de los esfuerzos esenciales; y,
- Tercera, formular y definir el propósito de la organización.

La experiencia de Barnard como ejecutivo de la New Jersey Bell Telephone Company y sus extensos estudios sobre otros administradores lo llevaron a la conclusión de que estas tres funciones son esenciales para el éxito administrativo.

Las compañías de mayor éxito han seguido la antigua pero actual prescripción de Barnard. Estas formularon valores operativos claros; identificaron los valores básicos como los más relacionados con el éxito, y los comunicaron efectivamente a todos los miembros de la organización, asegurando el seguimiento de todas las actividades y la persecución persistente de esos valores a través de ellas. Este seguimiento es el que crea y soporta la Cultura Organizacional. Estos que son ya principios formulados de vieja data, recuperan hoy su valor.

Las empresas deben entonces definir una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía de la organización. Esta filosofía empresarial deberá ser el marco de referencia dentro del cual cada compañía examine los caminos para alcanzar sus objetivos y lograr un desempeño exitoso en el mercado. Esto lo podemos reflejar a través de los siguientes ejemplos:

4.5.1. EJEMPLO N° 1 DE PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EMPRESA “ABINSAR”:

1. ***El respeto por las Personas:*** Las actividades diarias de ABINSAR se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencia de las responsabilidades mutuas.

2. **Los Valores Éticos:** El comportamiento de los miembros de la organización debe basarse y ajustarse a los Valores y Principios Éticos que tradicionalmente han inspirado la vida de la organización: Honestidad, Integridad y Justicia.

Estos son valores y principios respetados por todos los miembros de la institución tanto en sus relaciones internas como en las externas frente a los clientes, la comunidad y el Estado.

3. **La Calidad:** La calidad es una manera de vivir, una norma de conducta, una valor, un comportamiento, es el reto diario y permanente.

La calidad total en la organización es compromiso y responsabilidad de todos los miembros de la familia ABINSAR. Calidad en los insumos, procesos y productos. Calidad en los procedimientos, en la Gestión Administrativa. Calidad en la Relación Humana.

4. **La Productividad:** Es condición para la permanencia y el crecimiento de una empresa que si no logra estándares de eficiencia y eficacia, está seriamente amenazada.

ABINSAR seguirá alcanzando niveles óptimos de productividad que aseguren el desarrollo y cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades para con su Personal, Accionistas, Clientes, Proveedores y el Estado.

5. **La Competitividad:** El éxito de una empresa se mide en el mercado. La competitividad exige conocimiento del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el servicio.

ABINSAR tiene que mantener su liderazgo en el mercado. Para ello, hará de la calidad de sus productos y de la excelencia en el servicio, su compromiso y reto permanente.

4.5.2. EJEMPLO N° 2 DE PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EMPRESA “BECTEL”:

La actividad de BECTEL, se sustentará en los siguientes Valores y Objetivos:

1. Respeto por la Calidad Humana: BECTEL se entiende a sí misma como una comunidad de personas unidas por objetivos comunes, lo cual impone responsabilidades y derechos recíprocos. Esta comunidad se cimienta no solo en la mutua confianza y en el respeto de los Principios y Valores de los empleados; sino también, en las exigencias y en el cumplimiento de responsabilidades que imponen el ser miembro de una organización.

Por ello, todos los colaboradores deben recibir de sus jefes, la orientación, apoyo en el desarrollo profesional, participación en las decisiones, trato adecuado y reconocimiento de su trabajo, entre otros. Por otra parte, los colaboradores deberán comprometerse en el logro de

resultados de la empresa, asumiendo las responsabilidades que les competen para alcanzar las metas.

2. El Recurso Humano: Los retos que debe afrontar BECTEL, imponen exigencias elevadas en cuanto a la capacidad, voluntad, aprendizaje, aporte y rendimiento de sus colaboradores. Debido a esto, se fomentará el desarrollo de las capacidades y talentos de los individuos para que encuentren su realización personal en la calidad y en los retos que ofrece la empresa.

El resultado de este compromiso será el desarrollo de un Recurso Humano con un alto grado de identificación y afiliación con los principios e ideales de la compañía.

3. Actuación dentro de un marco de Valores Éticos: Las relaciones entre los miembros colaboradores de la organización y la sociedad, deberán enmarcarse dentro de Principios Éticos que preserven la moralidad y tradición de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional.

4. Conocimiento del Entorno: La dinámica de la sociedad y el compromiso de BECTEL con la innovación y el cambio exigen un conocimiento permanente del entorno político, social, económico, tecnológico y de la competencia con el fin de anticiparse a los cambios en el contexto.

BECTEL, adelantará acciones que las conduzcan a la vanguardia permanente de estos cambios y al diseño de estrategias que le mantengan en su posición de liderazgo.

5. Compromiso con el Cliente: El éxito de la empresa se decide en el mercado. El mayor patrimonio de una organización son sus clientes. Las acciones de BECTEL están orientadas hacia el cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas, ofreciéndole un servicio de excelente calidad. BECTEL, pretende una relación clara con sus clientes, basada en intereses comerciales comunes.

6. Necesidad de Beneficios: Los beneficios son la medida y retribución del éxito en la actividad económica. Buenos beneficios distinguen a la empresa sana y con futuro. Sólo una empresa sana puede ofrecer seguridad laboral, desarrollo humano, inversiones, investigación y contribución al mejoramiento de las condiciones sociales.

Para asegurar un crecimiento adecuado y permanente de sus áreas de actividad, BECTEL debe lograr altos índices de rentabilidad. Este es un compromiso prioritario de todos los miembros de la organización.

7. Compromiso por la Calidad Total: Lograr la calidad en la administración, productos, tecnología, servicios, suministros y otros aspectos de la operación es un factor clave hacia el desarrollo exitoso de la empresa. La calidad tendrá que convertirse en un valor, en una manera de vivir, en una prioridad institucional. En el proceso de calidad, cada

empleado es parte fundamental de su logro y por lo tanto deberá procurar ejercer acciones de mejoramiento continuo en todos los aspectos de su actividad laboral.

Esta Cultura de Calidad debe involucrar igualmente a los proveedores de la empresa.

8. Compromiso Total: Alcanzar los objetivos futuros de BECTEL, será el resultado del compromiso total de los miembros de la organización. Por ello, los diferentes niveles de la organización asumirán sus propias responsabilidades, pero las integrarán alrededor de los objetivos comunes. El liderazgo en el logro de estas metas, será el factor que unirá a todos, alrededor de las Estrategias de la Empresa.

4.5.3. EJEMPLO N° 3 DE PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA EMPRESA “WARNER LAMBERT ”:

Con nuestros clientes:

Nos Comprometemos a anticiparnos a las necesidades del cliente, ofreciendo productos y servicios de máxima calidad. Estamos comprometidos a continuar invirtiendo en el descubrimiento de productos seguros y valiosos que mejoren la calidad de vida de las personas.

Con nuestros colegas

Nos Comprometemos a atraer y retener gente excelente proporcionándoles un ambiente externo y participativo, caracterizado por igualdad de oportunidades en el desarrollo personal. El desempeño será evaluado sinceramente, basado en normas justas y objetivas. La creatividad, la rapidez de acción y la apertura hacia el cambio serán reconocidas y recompensadas. Los colegas serán tratados con dignidad y respeto. Ellos compartirán la responsabilidad del mejoramiento continuo de la Compañía y de la calidad de vida del trabajo.

Con nuestros accionistas

Nos Comprometemos a proveer a nuestros accionistas dividendos atractivos y justos. Estamos preparados para tomar riesgos prudentes con el propósito de alcanzar un crecimiento empresarial sostenido y a largo plazo.

Con nuestros Socios Comerciales

Nos Comprometemos a negociar con nuestros proveedores y otros socios comerciales en forma justa y equitativa, reconociendo nuestros mutuos intereses.

Con la Sociedad

Nos Comprometemos como representantes de la Empresa a ser ciudadanos responsables, iniciando y respaldando esfuerzos relacionados con el bienestar de la sociedad y con la conservación y monitoreo del medio ambiente. Trabajaremos para mejorar la vitalidad de las comunidades de todo el mundo con las cuales operemos.

Ante Todo, nuestras relaciones con los grupos anteriormente mencionados serán conducidas con la mayor integridad, adhiriéndonos a las más altas normas éticas y de justa conducta.

Warner Lambert es un proveedor global de productos éticos, productos de consumo, confitería y biodegradables. Más de 34,000 personas en el mundo son colegas de WARNER LAMBERT. Su casa matriz está en Morris Hains, New Jersey; la compañía mercadea en más de 130 naciones.

4.5.4. VALORES – ESTRATEGIAS.

Son varias las razones por las cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia:

En Primer lugar: Los Valores por los que se guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que opera. No es cuestión que sean buenos o malos (los valores son simplemente eso, valores), se trata más bien que sean apropiados. En la mayoría de los casos, para crear una empresa exitosa se pueden usar varias clases de Valores, no sólo uno. Pero cualesquiera que sean los Valores, el éxito depende que sean apropiados a la situación en la que se emplean. Por ende, el éxito de la estrategia depende de los Valores que subyacen en ella.

En Segundo lugar: Los Valores Efectivos y Operativos deben ser incorporados a la Cultura de la Empresa. Quizá la función más importante del Liderazgo Empresarial sea la de transmitir estos principios y valores a toda la organización. Ellos deben convertirse en el marco de referencia del actuar empresarial.

Los Valores son, entonces, la expresión de la Filosofía Empresarial convirtiéndose en el eslabón más alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. Los Valores son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento; los objetivos son blancos claramente definidos, precisamente establecidos y mensurables que se han de alcanzar en un período específico.

Por ejemplo:

Una empresa puede formularse un Propósito: “Sobresalir en Investigación y Desarrollo en el campo de la electrónica”.

Tal Propósito puede conducir a un Objetivo como: “Convertirse en la firma científica número uno en la industria”.

Y este Objetivo puede llevar a una Meta como: “Obtener cuatro nuevas patentes en electrónica en el 2004”.

En las organizaciones, los Valores se concretan en Propósitos, los Propósitos en Objetivos y los Objetivos en Metas, formando así una jerarquía.

La Cultura y sus creencias vienen a ser el método por el cual se comunican y se hacen realidad los valores, los propósitos, las metas y los objetivos.

La estrategia de una organización se basa generalmente en la satisfacción de esa jerarquía de valores, propósitos, metas y objetivos organizacionales. En este sentido, los valores determinan el escenario. Por su parte, el propósito de la organización está determinado por las necesidades de los principales actores, tanto dentro como fuera de la organización. En concordancia con ello, para lograr un propósito organizacional, la Alta Gerencia tiene que planear un gran proyecto de objetivos muy amplios. En ese plan general, normalmente deberá incluirse una definición de los mercados a los que se va a entrar o que se van a crear y de los productos o servicios que van a ofrecer.

Los valores son ideas abstractas que guían el pensamiento y la acción. Por ejemplo, los valores estéticos de un individuo pueden determinar su preferencia por una pintura, de las obras de Botero en vez de la “Mona Lisa”. Es cuestión de criterio. Los valores administrativos guían al gerente en la selección de un Propósito, una Visión, una Misión, unas Metas y unos Objetivos para la firma. En últimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma. Los valores son creencias fundamentales acerca del negocio y de la gente que guía la Estrategia Organizacional.

Los valores de las personas se manifiestan en aquellos a lo que le prestan atención. Por ejemplo, el Valor Operativo de Willard Marriott, consistente en ofrecer un servicio de alta calidad en los *hoteles Marriott*, se reflejaba en la gran atención que él le daba a esta tarea. Es bien sabido que Marriott leía toda comunicación que conllevara una queja del cliente y dedicaba mucho tiempo, energía y talento a asegurar que se cumplieran sus altos estándares de calidad. La calidad fue su primera prioridad y según su criterio fue el factor más crítico para el éxito. A ningún otro aspecto de su negocio dedicó tanto tiempo y energía como asegurar la calidad, caso similar sería el de Walt Disney, que han definido con claridad sus Principios y Valores.

4.6. OBJETIVOS.

Los Objetivos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su Misión y su Visión. Por ser globales, estos

objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

Para lograr su cumplimiento y eficacia, los Objetivos serán definidos en el más alto nivel de la organización, teniendo en cuenta el contexto que ofrece el previo estudio de las Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades analizadas en el FODA Empresarial. Además, los objetivos deberán estar de acuerdo con la Visión y la Misión de la Empresa. Dado un carácter macro, deben ser definidos dentro de la planeación empresarial y servir así de marco de referencia de los objetivos funcionales.

Los Objetivos –ya sean a corto, mediano o largo plazo- DEBEN SER MEDIBLES Y CON POSIBILIDAD DE EVALUACIÓN; ES DECIR, QUE DEBE SER POSIBLE APLICARLES UNA AUDITORÍA MEDIANTE INDICADORES GLOBALES DE GESTIÓN. Esto no excluye que se puedan plantear objetivos empresariales cualitativos para los cuales deben establecerse igualmente estándares de gestión y monitoreo.

En la definición de los objetivos globales se deben incluir formulaciones relacionadas con:

- ✓ La Rentabilidad y Utilidades -en dinero- porcentaje de ventas.
- ✓ Participación en el Mercado.
- ✓ Ventas en dinero o en unidades.
- ✓ Productividad / Eficiencia: Por hora laboral y tasas de rechazo, otras.
- ✓ Tecnología / Innovación: Número de productos desarrollados y puestos en el mercado.
- ✓ Responsabilidad Social: Con los empleados y la comunidad.
- ✓ Imagen Empresarial: En la comunidad, en el sector, en el país.
- ✓ Resultados para los Accionistas: Dividendos y precios de acción.
- ✓ Calidad del Producto: Reclamos, devoluciones, etc.
- ✓ Servicio al Cliente.
- ✓ Desarrollo de Talento Humano: Clima laboral, programas de entrenamiento, etc.

Dentro de este contexto:

1. Cada organización determina cómo y para qué áreas deben definirse los Objetivos Empresariales; sin embargo, se recomiendan que estos cubran toda la organización.
2. Los Objetivos Globales deben cubrir áreas como: Crecimiento, entrenamiento, rentabilidad, modernización tecnológica, desarrollo humano, calidad total, servicio al cliente.
3. La formulación clara de estos objetivos, permitirá identificar los proyectos o áreas estratégicas en las cuales se va a centrar el esfuerzo de la organización.

4. El ideal sería que para cada Objetivo Global, pudiera definirse un Proyecto Estratégico.

4.6.1. EJEMPLO N° 1 DE OBJETIVOS EMPRESARIALES DE “MERCANTIL S.A.”:

En desarrollo de su Misión MERCANTIL S.A. tendrá como Objetivos Empresariales para los próximos tres años, los siguientes:

01. Objetivos de Crecimiento.

MERCANTIL S.A. debe crecer en los próximos años, para ello fija objetivos con los que debe comprometerse toda la organización:

Consolidación en el mercado actual, mediante la actualización tecnológica y la diferenciación de su servicio técnico, con estrictos estándares de calidad.

Diversificación Geográfica, mediante el establecimiento de unidades productivas en Ecuador, en primera instancia, posteriormente en Chile. Se dará preferencia a la compra de compañías ya existentes, como medio para lograr una Participación en los Mercados de cada país. Esta estrategia permitirá maximizar el aprovechamiento de las disposiciones del Grupo Andino.

MERCANTIL S.A. buscará agresivamente crecer a un ritmo equivalente al 15% anual en términos reales, de tal manera que se duplique en cinco años

02. Desarrollo Tecnológico.

MERCANTIL S.A. considera de vital importancia el liderazgo en el Desarrollo Tecnológico. Para ello, se propone dos objetivos fundamentales: Revitalización de la Investigación y Desarrollo y búsqueda de Tecnología Extranjera.

03. Modernización Tecnológica.

En los próximos cinco años deberá concluir la modernización de los equipos de producción para garantizar reproductividad y permanente control de proceso, con la máxima flexibilidad, productividad y calidad.

04. Desarrollo Humano.

MERCANTIL S.A. mantendrá su preocupación permanente por el desarrollo de la selección del mejor Recurso Humano, para que se integre con entusiasmo a los desafíos de la organización y del mercadeo.

05. Desarrollo Comercial.

MERCANTIL S.A. continuará identificando, profesionalizando y consolidando su Desarrollo Comercial reforzando sus divisiones regionales, consolidando el área de servicio técnico y creando el área de mercadeo, entre otros.

06. Orientación hacia el Cliente.

MERCANTIL S.A. seguirá insistiendo como Política Central que el cliente es principio y fin de nuestra actividad. Nuestro objetivo fundamental es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos. Para ello, la división de mercadeo deberá desarrollar mecanismos que nos permitan tener un pleno conocimiento de nuestros clientes externos y colaborar con el Departamento de Relaciones Industriales para mantener un control permanente sobre satisfacción del cliente interno.

07. Productividad Laboral.

MERCANTIL S.A. buscará afanosamente la introducción de técnicas y sistemas administrativos que promuevan el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla cada vez más ágil y competitiva.

08. La Preservación del Medio Ambiente.

Dentro de nuestra responsabilidad con la sociedad se reforzarán los Programas de Control de la Contaminación Ambiental que deriva de afluentes, del uso residual de ciertas materias primas durante el proceso y el efecto residual que tengan nuestros productos en uso y disposición final.

09. Conocimiento del Entorno.

Dentro del marco de nuestra Misión y de los Objetivos se creará mecanismos que permitan auditar permanentemente el entorno. Para ello seleccionarán aquellos Factores Claves que influyen en nuestra tarea empresarial y diseñar los mecanismos para su seguimiento y análisis permanente. Así, la organización consolidará su orientación proactiva anticipatoria.

10. Nuestra Responsabilidad Social.

Se recordará siempre que MERCANTIL S.A. es un ciudadano empresarial integral, con participación en las actividades comunitarias que propendan por el bien común y demostrando un profundo respeto por las leyes y las instituciones del país y aquellos en donde participe.

4.6.2. EJEMPLO N° 2 DE OBJETIVOS EMPRESARIALES DE “BANCOPERÚ”:

Consecuentemente con su tradición y misión, BANCOPERÚ guiará su acción en los próximos tres años dentro de los siguientes Objetivos Globales:

1. Consolidación Institucional.

Los esfuerzos del Banco en el período señalado se concentrará en lograr una mayor Productividad Laboral, un uso más intensivo y permanente de los servicios que ofrece, un desarrollo agresivo de nuevos productos y un conocimiento más profundo del mercado, el cliente y la competencia. Este desarrollo se apoyará en el mantenimiento del Liderazgo Tecnológico y en la creación de un Sistema de Inteligencia Comercial que ausculte permanentemente la competencia y el entorno.

2. Crecimiento.

Consecuente con el objetivo anterior, el Banco intensificará su esfuerzo en lograr una utilización más integral e intensiva de los servicios que ofrece, en asegurar la permanencia y lealtad de su actual clientela; en desarrollar una estrategia de excelencia y calidad en el servicio al cliente e innovar de acuerdo con las necesidades y demandas de los clientes y el mercado.

El crecimiento será el resultado de los niveles de eficacia y eficiencia que alcance BANCOPERÚ en las respuestas oportunas a las demandas del mercado.

3. Cubrimiento.

El cubrimiento geográfico a nivel nacional es una de las fortalezas del Banco. Consolidar y maximizar la productividad de esta estructura regional será tarea prioritaria de los próximos años.

Las oportunidades de ampliación de la operación internacional, serán aprovechadas con la agresividad y prudencia. Su crecimiento será resultado de un proceso decisorio con la vocación y objetivos del Banco.

4. Rentabilidad.

Objetivo Primario del Banco en los próximos años será el diseñar estrategias que permitan mejorar cada vez, no solo los márgenes en la operación bancaria, sino los niveles de rentabilidad y retorno de la operación total.

5. Mercadeo Empresarial Interno.

Los Objetivos Globales antes descritos requieren de un programa intensivo de mercadeo interno, orientado hacia el conocimiento del Cliente Interno, su capacitación y desarrollo; la satisfacción oportuna y razonable de sus necesidades. Esta se logrará:

promoviendo su participación, suministrándole información sobre los Objetivos y Políticas de la Empresa, sus planes y programas. Los servicios que ofrece sus estrategias de desarrollo. Estimulando su capacidad decisoria mediante un proceso de descentralización que haga a cada quien más responsable de las tareas que ejerce.

Facilitando la creación de un clima laboral inspirado en derechos y responsabilidades mutuas.

Para ello, será necesario diseñar una Estrategia de Mercadeo Interno y **un Sistema de Índices de Gestión que permitan el monitoreo y evaluación oportuna de los resultados de esta estrategia empresarial.**

4.6.3. METAS.

Las Metas son por lo general cifras cuantitativas establecidas por la Alta Administración; por ejemplo, ventas, utilidades y metas de la participación en el mercado. Por otra parte, las medidas son los programas específicos de acción para alcanzar estas metas. Una meta que no esté expresada en términos de tales medidas específicas no es más que un lema. Es imperativo que la Alta administración determine tanto las metas como las medidas y luego las “despliegue” por toda la organización.

4.6.4. OBJETIVOS – METAS.

Los Objetivos se pueden definir como los resultados específicos a largo plazo (más de un año) que una organización busca o aspira a través de su Misión Básica.

Los vocablos “Objetivos” y “Metas” se usan de diferentes formas en la literatura gerencial. Ciertos autores los usan intercambiamente; algunos utilizan el término “Objetivo” para referirse a resultados a corto plazo, mientras que “Metas” se usa para referirse a logros a largo plazo. Otros autores dan uso contrario a estos significados. Aún otros usan “Metas” como blancos de realización a nivel de organización y “Objetivos” como un blanco específico fijado por gerentes subordinados.

El término “Objetivos” se refiere a resultados a largo plazo (Más de un año); el vocablo “Metas” se refiere a logros a corto plazo (un año o menos). La mayoría de autores concedores respecto al tema también usan estos términos en el mismo sentido.

Los Objetivos son de vital importancia en el éxito de las organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. Los Objetivos deben reunir las siguientes características: Ser medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. En un conglomerado diversificado, los objetivos deben fijarse tanto para la empresa en general como para cada división.

El siguiente es un ejemplo de Objetivos de una Empresa: *“La empresa industrial en telecomunicaciones anunció que desde el año 1996 hasta 1999 tiene el plan de reducir sus negocios militares en un 50% y tienen la intención de hacer elevar los ingresos aeroespaciales comerciales a un 38% del total de las ventas de la empresa, llevándolos de un nivel del 18% en que se encontraba en 1996. La empresa también tiene la intención de triplicar sus ingresos originados en satélites de comunicaciones hasta un 7% en 1999”.*

El Objetivo se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico. Es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos y a pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

Los objetivos deben ser adecuados, mensurables después de cierto tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores y entendibles; deberían existir una obligación por parte de los directivos con los mismos; deberían basarse en la participación del personal en su establecimiento; su número debe ser limitado y debe haber una relación entre ellos.

Cuanto más grande es la Empresa, mayor es la tendencia de que tenga un número superior de objetivos de planeación a largo plazo. En las MYPES, la Alta Dirección establece los objetivos con poca o nula colaboración de los ejecutivos pero conforme van expandiéndose, tanto en tamaño y complejidad, la colaboración entre ejecutivos aumenta. En empresas grandes las relaciones entre los directivos y el personal en las oficinas generales, y entre los gerentes y el personal en las divisiones son generalmente complicadas en cuanto al establecimiento de objetivos. La esencia de este proceso es el diálogo continuo hasta que los objetivos estén determinados por unanimidad.

4.7. POLÍTICAS.

Una Política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de la decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la organización.

Las Políticas también forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la Toma de Decisiones. No todas las políticas son “enunciados”, a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores. El Presidente de una Empresa; por ejemplo, puede seguir rigurosamente (más por conveniencia que como una política propiamente dicha) la práctica de ascender a empleados dentro de la empresa; esta práctica puede interpretarse como política y ser seguida celosamente por los subordinados.

En las Políticas se define un área sobre la cual habrá de tomarse una decisión y se garantiza que ésta sea consistente y contribuya a un objetivo. Las políticas ayudan a decidir asuntos antes de que se conviertan en problemas, vuelven innecesario el análisis de la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, permitiendo así a los administradores delegar autoridad sin perder el control de las acciones de sus subordinados.

Existen muchos tipos de Políticas. Como por ejemplo de ellas pueden mencionarse las políticas de contratación exclusiva de ingenieros con grado universitario, la promoción de sugerencias de los empleados para elevar la cooperación, el ascenso desde dentro, el estricto apego a un elevado estándar de ética empresarial, la fijación de precios competitivos y la insistencia en precios fijos, no basados en los costos.

Las Políticas también pueden definirse como criterios generales que tienen por objeto orientar la acción; dejando a los jefes, campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Ejemplo de política: “Debe obtenerse óptima calidad, para lo cual, los materiales serán seleccionados entre los más finos, el equipo será el de mayor precisión posible y se laborará a base de un intensivo adiestramiento, sin importar que los costos puedan elevarse”.

En cierto sentido, la Estrategia es un término utilizado para definir hoy lo que antiguamente se llamaban políticas. En toda empresa existe una pirámide de políticas. En la parte alta de la pirámide se establecen las políticas más amplias relacionadas con la Misión de la Empresa o su Propósito, la forma y manera de llevar a cabo el negocio, estas se definen como Estrategias maestras y a este nivel las Políticas y Estrategias se refieren como sinónimos. En el siguiente nivel se presentan como Estrategias Programadas. Aquí, las Estrategias y Políticas Programadas se utilizan en forma indistinta.

A medida que uno descende en la pirámide, las Políticas se convierten en Procedimientos, Planes Operativos y Reglas de Operación. Ellas se diferencian a este nivel como Estrategias y Tácticas.

Las Políticas, a diferencia de los elementos de la planeación, generalmente se definen como guías de acción o canales de pensamiento. Más específicamente, son lineamientos para llevar a cabo una acción. Ellas establecen el universo en el cual una acción se puede realizar, por ejemplo:

Un Director puede decir: “Es nuestra política hacer negocios en Europa”, también pudo haber dicho: “Es nuestra misión el producir motores eléctricos para ser comercializados a nivel mundial incluyendo Europa” o “Nuestro propósito es ingresar al Mercado Europeo” o “Nuestra estrategia es introducirnos en el Mercado Europeo” o “Nuestro objetivo es entrar al Mercado Europeo”.

Cuando cada uno de los elementos de la Planeación Estratégica (Misiones, Propósitos, Políticas y Programas Estratégicas), se consideran en forma individual, es posible definir a

cada uno como un elemento separado; pero en la práctica, ellos se entrelazan entre sí a altos niveles en el proceso de Toma de Decisiones.

ESPECIES DE LAS POLÍTICAS: Por la forma de originarse se dividen en:

a) Externamente Impuesta: Estas pueden serlo por la ley; por ejemplo, la Política de Equitatividad de la remuneración establecida por nuestra constitución. Es muy conveniente que el empresario reconozca la existencia de estas políticas porque de otra manera su dirección puede ser inadecuada.

b) Políticas Expresamente Formuladas: Son las que de manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

4.8. PROGRAMAS.

Un programa es un plan que se usa una vez y cubre una serie relativamente amplia de actividades. Describe: (1) Los pasos principales que se requieren para alcanzar un objetivo. (2): La unidad o el miembro de la organización responsable de cada paso y (3): El orden y los tiempos de cada paso.

Los Programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.

Así como es de la esencia de las políticas el orientar genéricamente la acción, los Programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada una de sus partes.

Los Programas pueden ser Generales y Particulares, según que se refieran a toda la empresa, o a un departamento en particular. Debe advertirse que los términos “General y Particular”, son relativos, como lo son el género y la especie: así, tan sólo los programas para toda la empresa son siempre generales, en tanto que los de producción por ejemplo serán particulares en relación con los de toda la empresa, pero serán generales respecto a los programas de mantenimiento, etc.

Los programas pueden ser también a corto y a largo plazo. Suelen considerarse a corto plazo, los que se hacen para un mes, dos, tres, seis y hasta un año. Los que se exceden de un año (por ejemplo: bienales, trienales, quinquenales, etc.) suelen considerarse como programas a mediano y largo plazo.

No deben confundirse los Programas Generales, con los “a largo plazo”, y los particulares con los “a corto plazo”. Puede un programa particular; por ejemplo, relativo al adiestramiento, ser para un mes, o para dos años.

Primera Regla: Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.

Muchos piensan que basta con arrancar a la Gerencia General la aprobación de un programa, aunque no esté plenamente convencida de su utilidad. Cuando no se cuenta con su apoyo completo, fácilmente se tropieza con dificultades al realizarlo.

Segunda Regla: Debe hacerse siempre “la venta” o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

Es muy frecuente que quienes formulan un programa, una vez aprobado por la Gerencia, no consideran que “deben” tratar de convencer de su bondad, beneficios, etc. A los jefes de línea que los habrán de aplicar, sino que consideren solamente que pueden imponerlo. Esto producirá necesariamente resultados pobres, fricciones, bloqueo en su realización, etc.

Tercera Regla: Debe estudiarse el “momento” más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

Muchas veces un programa fracasa porque no se escogió el momento adecuado para lanzarlo. Así por ejemplo, iniciar un sistema de incentivos antes de estandarizar operaciones, dará como resultado una gran confusión en la aplicación de aquellos.

4.9. ANÁLISIS FODA.

FODA es un acrónimo de: **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, y **A**menazas. El análisis FODA ayuda a determinar si la Organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva.

La Matriz de las **F**ortalezas-**O**portunidades-**D**ebilidades-**A**menazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los Gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de Fuerzas y Debilidades. Estrategias de Debilidades y Oportunidades. Estrategias de Fortalezas y Amenazas; por último, Estrategias de Debilidades y Amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

LAS ESTRATEGIAS F-O: Usan las Fortalezas Internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las Oportunidades Externas. Todos los Gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las Fuerzas Internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias

FO. Cuando una empresa tiene Debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en Fortalezas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

LAS ESTRATEGIAS D-O: Pretenden superar las Debilidades Internas aprovechando las Oportunidades Externas. En ocasiones existen Oportunidades Externas clave, pero una empresa tiene Debilidades Internas que le impiden explotar dichas Oportunidades. Una estrategia DO sería contratar personal y enseñarles las capacidades técnicas requeridas.

LAS ESTRATEGIAS F-A: Aprovechan las Fortalezas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las Amenazas Externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las Amenazas del entorno externo.

LAS ESTRATEGIAS D-A: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las Debilidades Internas y evitar las Amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas Amenazas Externas y Debilidades Internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. En realidad, esta empresa quizá tendría que luchar por su supervivencia, fusionarse, atrincherarse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

Para formular estrategias, los Directores pueden reforzar el proceso para ajustar los Factores Clave, Internos y Externos. Por ejemplo, cuando una organización cuenta con el capital y los Recursos Humanos necesarios para distribuir sus propios productos (Fuerza Interna) y los distribuidores no son confiables, son caros o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa (Amenaza Externa), entonces la integración hacia adelante puede ser una estrategia FO atractiva. Cuando una empresa tiene una demasiada capacidad de producción (Debilidad Interna) y su industria básica está registrando un descenso en las ventas y las utilidades anuales (Amenaza Externa), entonces la diversificación concéntrica puede ser una estrategia DA efectiva. Es importante usar términos estratégicos específicos, no generales, cuando se elabora una matriz FODA. Además, es importante incluir un tipo de anotaciones como “F1, O2” después de cada estrategia de la matriz revela la lógica que sustenta cada una de las estrategias alternativas.

La siguiente figura contiene una presentación esquemática de una matriz FODA. Nótese que la matriz FODA cuenta con nueve celdas. Como se indica, hay cuatro celdas para Factores Clave y cuatro celdas para estrategias. Las cuatros celdas de la estrategia llamadas FO, DO, FA, DA se ocupan después de llenar las cuatro celdas de los factores clave, llamados, F,O,D,A.



Interno	1. 2. Anotar las 3. 4. Fortalezas 5.	1. 2. Anotar las 3. 4. Debilidades 5.
Externo		
Oportunidades - O	<i>Estrategias - FO</i>	<i>Estrategias - DO</i>
1. 2. Anotar las 3. 4. Oportunidades 5.	1. Usar las fortalezas 2. internas para 3. aprovechar las 4. oportunidades 5. externas de la empresa	1. Pretender superar 2. las debilidades internas 3. aprovechando las 4. oportunidades externas 5. de la empresa
Amenazas - A	<i>Estrategias - FA</i>	<i>Estrategias - DA</i>
1. 2. Anotar las 3. 4. Amenazas 5.	1. Aprovechar las 2. fortalezas para evitar 3. o disminuir las 4. repercusiones de las 5. amenazas externas	1. Pretender disminuir 2. las debilidades 3. internas 4. y evitar las amenazas 5. del entorno.

La matriz FODA sigue ocho pasos:

1. Hacer una lista de las Oportunidades Externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las Amenazas Externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las Fortalezas Internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las Debilidades Internas clave de la empresa.
5. Adecuar las Fortalezas Internas a las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las Debilidades Internas a las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las Fortalezas Internas a las Amenazas Externas y registrar las Estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las Debilidades Internas a las Amenazas Externas y registrar las Estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

El propósito de cada instrumento en la siguiente etapa de la adecuación consiste en generar Estrategias Alternativas viables y no en seleccionar ni determinar ¿Qué Estrategias

son mejores?. No todas las Estrategias desarrolladas en una matriz FODA, por consiguiente, serán seleccionadas para su aplicación.

4.9.1. EJEMPLO N° 1 DE MATRIZ FODA DE “CAMPBELL SOUP COMPANY”:

(Dedicada al ramo de alimentos)

<p style="text-align: center;">Interno</p> <p style="text-align: center;">Externo</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Razón de liquidez aumentó a 2.52 2. Margen de utilidad aumentó a 6.94 3. La moral de los empleados es buena. 4. Nuevo Sistema de Información Computarizado. 5. Participación en el Mercado aumentó a 24% 	<p style="text-align: center;">Debilidades - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se han resuelto demandas legales. 2. Capacidad de la planta ha bajado a 74% 3. Falta de Sistema de Administración Estratégica. 4. Gastos de I & D han aumentado 31% 5. Incentivos para distribuidores no han sido eficaces.
<p style="text-align: center;">Oportunidades - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unificación de Europa Occidental. 2. Mayor conciencia de la salud al elegir alimentación. 3. Economías de Libre Mercado naciendo en Asia. 4. Demandas de sopas aumenta 10% al año. 5. Tratado de Libre Comercio Estados Unidos / México. 	<p style="text-align: center;">Estrategias - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquirir compañía del ramo de los alimentos en Europa (F1,F5,O1). 2. Construir planta manufacturera en México (F2,F5,O5) 3. Desarrollar sopas nuevas saludables (F3,O2) 4. Construir empresa de riesgo para distribuir sopa en Asia (F1,F5,O3) 	<p style="text-align: center;">Estrategias - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construir empresa de riesgo compartido para distribuir sopa en Europa (D3,O1). 2. Desarrollar productos nuevos Pepperidge Farm (D1,O2,O4).
<p style="text-align: center;">Amenazas - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresos por alimentos sólo están incrementando 1% al año. 2. Los paquetes de alimentos preparados Banquet encabezan el mercado con una participación del 27.4% 3. Economías inestables de Asia. 4. Las latas de latón no son biodegradables. 5. Valor bajo del dólar. 	<p style="text-align: center;">Estrategias - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos paquetes de alimentos para microondas (F1,F5,A2). 2. Desarrollar nuevos recipientes biodegradables para las sopas (F1,A4). 	<p style="text-align: center;">Estrategias - DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cerrar operaciones en Asia poco rentables (D3,A3,A5). 2. diversificarse con alimentos aparte de sopas (D5,A1).

4.9.2. EJEMPLO N° 2 DE MATRIZ FODA DE “FONDEPES”:

<p style="text-align: center;">Interno</p> <p style="text-align: center;">Externo</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>1. FONDEPES tiene la capacidad de realizar estudios técnicos y socio-económicos adecuados a cada Proyecto de Inversión.</p> <p>2. Cuenta con donaciones de Gobiernos extranjeros para la realización de diversos Proyectos de Inversión.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>1. No se tiene mecanismos adecuados para lograr una efectiva recuperación de los créditos otorgados.</p> <p>2. No se cuenta con una adecuada política de capacitación del personal.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>1. FONDEPES ofrece Programas de Crédito Financieros convenientes para los Pequeños y Medianos Empresarios artesanales y acuicultores.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F-O</p> <p>(F1,O1) Seguir afianzando su liderazgo en el diseño y construcción de obras de infraestructura marítima en el País.</p> <p>(F2,O1) Lograr mejoras en los resultados de la gestión en relación a la administración de fondos destinados a la realización de Proyectos de Inversión y créditos concedidos.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D-O</p> <p>(D1,O1) Reestructurar la política de recuperación de créditos otorgados.</p> <p>(D2,O1) Implantar y promover una adecuada política de capacitación permanente del personal, para ofrecer un mejor servicio y elevar la productividad.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>1. Existen condiciones naturales adversas como el Fenómeno El Niño que afectan la actividad pesquera del País y alteran el rendimiento esperado en los proyectos.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F-A</p> <p>(F1,A1) Concentrar esfuerzos en la elaboración y estudios destinados a ejecutar diversas obras de prevención en las instalaciones pesqueras.</p> <p>(F2,A1) Orientar parte de los recursos obtenidos por donaciones a realizar actividades y difundir conocimientos a fin de superar los problemas ocasionados por la presencia del Fenómeno El Niño.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D-A</p> <p>(D1,A1) Desplegar esfuerzos para lograr niveles de recuperación de fondos, haciendo frente a diversos factores que merman la producción.</p> <p>(D2,A1) Conseguir la realización de las metas propuestas por medio de un entrenamiento apropiado del personal que garantice mantener la productividad aún en condiciones adversas.</p>

4.9.3. EJEMPLO N° 3 DE MATRIZ FODA DE “LA COLPA”:

<p>Interno</p> <p>Externo</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal profesional y técnico con capacidad de respuesta para atender el mantenimiento a temas ambientales. 2. Disponibilidad de maquinaria para atender adecuadamente la producción de oro. 3. Reconocer una imagen de la empresa en honor al mérito que tiene como objetivo de premiar la dedicación, esfuerzo y contribución de las empresas involucradas con la industria minera nacional. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Superposiciones de funciones con otras dentro de la empresa. 2. Convenios desventajosos para el uso de maquinarias y equipos de la empresa. 3. Ausencia del Planeamiento dentro del área.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interés de la compañía por participar en temas ambientales. 2. Relaciones de cooperación técnica y financiera institucional con países y organismos internacionales. 3. Foros internacionales relativos al desarrollo de temas, seguridad, medio ambiente y competitividad aplicados a la operación minera. 4. Disponibilidad del mercado de nuevas tecnologías en minas. 5. Revalorización de los temas de medio ambiente en las políticas nacionales. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F-O</p> <p>(O1,F1) Con profesional, técnico eficiente y ambiente propicio para reformas propiciarán las condiciones necesarias para los avances en el desarrollo de infraestructura para el medio ambiente.</p> <p>(O3,F2) Debido a la disponibilidad de maquinaria y equipo necesario para atender las producción de oro, se incrementará el progreso.</p> <p>(O4, O5,F3) Con reconocida Imagen Institucional y un posicionamiento normativo y técnico en el sector se logrará desarrollar convenios económicos de integración así como la Cooperación Técnica y Financiera de organismos.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D-O</p> <p>(O2,O1) Los organismos internacionales brindarán el apoyo necesario producto de la cooperación técnica para superar la deficiencia de funciones dentro de la empresa.</p> <p>(O4,D3) La inadecuada política de acción dentro del área se ha de ver resuelta por parte de las tecnologías de información aplicados al área.</p> <p>(O5,D2) El interés de políticas nacionales en cuanto al medio ambiente resolverán en parte los convenios desventajosos sobre uso de maquinarias y equipos.</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desastres de la naturaleza que afectan severamente la infraestructura de la empresa. 2. Falta de conciencia de usuarios informales para respetar las reglas de extracción de minerales conllevando a prácticas ambientales inaceptables. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS F-A</p> <p>(A1,F1) El personal profesional y técnico con capacidad para el control y mantenimiento de procedimientos para lograr minimizar los riesgos por desastres de la naturaleza que pueden afectar la infraestructura de la empresa.</p> <p>(A2,F3) El desarrollo del sector así como el apoyo permanente de Cooperación Técnica no han sido factores o elementos necesarios para poder controlar el desarrollo internacional de actividades en el sector.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS D-A</p> <p>(A1,D1) Hacen que no se puedan tomar medidas correctivas así como la producción de ineficacia operativa y un mal control acerca de las medidas ante desastres que dañen la infraestructura de la empresa.</p> <p>(A2,D2,D3) Hacen que el sector no se encuentre en la vanguardia del desarrollo de políticas que den participación conjunta, requiriendo para ello los instrumentos normativos necesarios.</p>

4.9.4. EJEMPLO N° 4 DE MATRIZ FODA DEL IPA (Instituto Peruano de Algodón):

Análisis de la situación actual del Algodón				
	Fuerzas	Debilidades	Oportunidades	Amenaza
1. Situación Económica y Mercado	<p>F.1.1. El algodón Pima se comercializa local e internacionalmente a precios competitivos internacionalmente, y la oferta disponible satisface las necesidades del mercado interno quedando generalmente un excedente significativo de fibra para exportación.</p>	<p>D.1.1. El algodón Tangüis se comercializa a precios muy superiores a los internacionales y la oferta es por lo general muy ajustada a la demanda local, no quedando excedente de fibra para exportar.</p> <p>D.1.2. Falta de información oportuna suficiente y falta de respeto a los contratos, trae como consecuencia inexistencia de contratos a futuro.</p> <p>D.1.3. Disponibilidad muy variable año a año perjudica la comercialización en el exterior.</p>	<p>O.1.1. En la última década, las exportaciones de prendas de vestir han crecido 25% por año; la demanda de fibra de algodón, por tanto, observa una tendencia fuertemente positiva.</p> <p>O.1.2. El Mercado Interno absorbe aproximadamente el 50% de la producción total de algodón y el crecimiento de la economía hace prever una tendencia positiva en el crecimiento del consumo interno de productos textiles.</p> <p>O.1.3. El algodón Pima es reconocido internacionalmente como un producto "Premium", debido a su longitud de fibra extralarga.</p> <p>O.1.4. El Algodón Tangüis es apreciado por un segmento de productores europeos y japoneses que valorizan su longitud de fibra y su tacto.</p>	<p>A.1.1. La participación creciente de China en el mercado mundial –país productor de algodón, que dispone además de un costo M.O.D. muy bajo– así como la probable suspensión de "cuotas" a partir del año 2004.</p> <p>A.1.2. El mejoramiento de las fibras artificiales –que suelen tener además menor precio que el algodón– puede afectar la demanda, si no se logra en el cultivo del algodón niveles de eficiencia y productividad suficientes para competir con estas fibras.</p>
2. Situación Agrícola	<p>F.2.1. Cosecha manual asegura calidades superiores.</p> <p>F.2.2. Cualidades diferenciales reconocidas internacionalmente.</p> <p>F.2.3. Ausencia de defoliantes y herbicidas y bajo uso de insecticidas.</p>	<p>D.2.1. El algodón Tangüis presenta características de precocidad, rendimiento y finura, inferiores a otros algodones con los que compite.</p> <p>D.2.2. El algodón Pima tiene bajo rendimiento en el campo y la calidad de fibra tiene una dispersión muy alta.</p> <p>D.2.3. La presencia indeseable de polipropileno y otros contaminantes es muy alta y constante.</p> <p>D.2.4. Se ha dejado de realizar la limpieza del algodón rama en "patio", operación que permitía elevar el grado y preservar la imagen de calidad de los algodones peruanos.</p>	<p>O.2.1. El algodón constituye un sembrío ideal para la costa, por ser extensivo; por sus bajos requerimientos de agua y calidad de suelos; y por la cantidad de empleo que genera.</p> <p>O.2.2. Incipiente concentración de parcelas y manejo de conjuntos por parte de gerencias profesionales permite vislumbrar mejores resultados en un futuro mediano.</p> <p>O.2.3. Incremento de la frontera agrícola, vía optimización de los recursos hídricos.</p>	<p>A.2.1. Indecisiones del Gobierno en legislación agraria que retrasan las inversiones.</p> <p>A.2.2. Sustitución de cultivo de algodón por otros más rentables.</p>
3. Desarrollo Tecnológico	<p>F.3.1. Control integrado de plagas bien implementado.</p>	<p>D.3.1. Carencia de Gestión Agrícola.</p> <p>D.3.2. Atomización de la unidad productiva, falta de capacitación y de extensión agrícola.</p>	<p>O.3.1. Para proyectos de desarrollo tecnológico es posible captar el interés del Gobierno y de entidades de fomento internacionales.</p> <p>O.3.2. La Selva ofrece posibilidades para el desarrollo extensivo de algodón (posiblemente con apoyo internacional dentro del programa de sustitución de hoja de coca).</p> <p>O.3.3. El desarrollo explosivo de las exportaciones textiles generará la inversión del sector privado.</p>	
4. Situación Gremial	<p>F.4.1. Capacidad de convocatoria del Instituto Peruano del Algodón (IPA) para lograr el objetivo común de impulsar el desarrollo del algodón y sus derivados.</p> <p>F.4.2. Representatividad del IPA ante agencias, gobiernos y otras instituciones.</p>		<p>O.4.1. existe necesidad de una institución que lleve a cabo actividades de investigación genética, desarrollo y apoyo a la extensión agrícola.</p>	<p>A.4.1. Si nuestra visión no es bien transmitida y comprendida surgirá resistencia al cambio de situación.</p>

4.9.5. EJEMPLO N° 5 DE MATRIZ FODA DE LAS MYPE EN LIMA METROPOLITANA:

4.9.5.1. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.

FORTALEZAS (F)

01. Alta generación de empleos.
02. Las microempresas tienen una gran capacidad de adaptación a los cambios, por la baja cantidad de activos fijos que poseen. Por eso a pesar de la crisis económica, la cartera de crédito se ha incrementado en casi todas las instituciones que ofrecen.
03. Es un sector emergente que busca el desarrollo económico, personal y empresarial.
04. Los microempresarios son personas con potencial de crecimiento.
05. Los microempresarios son emprendedores, entusiastas, líderes y participativos. Son muy imaginativos, se adaptan rápidamente al entorno. Piden crédito para mejorar la calidad de vida.
06. Los microempresarios son cada vez más creativos, algunas MYPE cuentan con más calificación técnica por apoyo de los hijos y familiares, jóvenes que están más instruidos. Son más innovadores que antes, van cambiando de rubro, se adaptan al mercado, tienen más conocimientos del mercado financiera, aprovechan las promociones de créditos. Ej. Campaña escolar, día de la madre, etc.
07. Muchos de los microempresarios se imponen límites al pedir créditos, no se sobreendeudan como antes, se han capacitado. Los microempresarios nuevos saben usar los créditos.
08. Hay un grupo de los microempresarios que saben de las tasas de interés frente a la competencia.
09. El sector de las MYPE posee mejor cultura financiera y bancaria, conocen más las ofertas crediticias, mejor capacidad para discutir.
10. Hay un buen porcentaje de microempresarios que han recibido capacitación, si han utilizado correctamente las herramientas aprendidas.

OPORTUNIDADES (O)

01. El mercado para las MYPE es de mucha expectativa para el futuro.
02. En el sector empresarial, se puede incrementar la oferta de créditos hacia las MYPE, porque se presenta como un sector rentable para las instituciones de microfinanzas.
03. Hay un porcentaje de los microempresarios que cuentan con potencial de crecimiento que tienen visión.
04. Licencia de apertura para las Cajas para operar en Lima por parte de la SBS.
05. Convenio de Tratado de Libre Comercio.

4.9.5.2. DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES.

DEBILIDADES (D)

01. *Social*: Solamente el 18% de las MYPE poseen RUC. Del 78% de las MYPE urbanas están organizadas como “persona natural con negocio propio”. 75% de las MYPE urbanas no cuentan con licencia de funcionamiento.
02. *Económico*: La mayoría de los Micro y Pequeños Empresarios pertenecen a niveles socio económico bajos.
03. *Económico*: El ingreso aportado por la unidad productiva representa el principal o único ingreso familiar.
04. *Económico*: Estrecha Relación Capital – Trabajo.
05. *Económico*: La persona que aporta el capital es la misma que trabaja, confundiendo la fuente de financiamiento de la empresa y la familia.
06. *Organizacional*: Múltiples funciones, los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de Toma de decisiones está centralizado, dándose que el empresario realiza funciones de gestión y producción.
07. Insuficiente documentación contable.
08. Cultura empresarial incipiente.
09. Escasos recursos tecnológicos.
10. Baja Productividad debido a máquinas y equipos obsoletos.
11. No existen sistemas de producción para operaciones a pequeña escala.

OPORTUNIDADES (O)

01. El mercado para las MYPE es de mucha expectativa para el futuro.
02. En el sector empresarial, se puede incrementar la oferta de créditos hacia las MYPE, porque se presenta como un sector rentable para las instituciones de microfinanzas.
03. Hay un porcentaje de los microempresarios que cuentan con potencial de crecimiento que tienen visión.
04. Licencia de apertura para las Cajas para operar en Lima por parte de la SBS.
05. Convenio de Tratado

4.9.5.3. FORTALEZAS Y AMENAZAS.

FORTALEZAS (F)

01. Alta generación de empleos.
02. Las microempresas tienen una gran capacidad de adaptación a los cambios, por la baja cantidad de activos fijos que poseen. Por eso a pesar de la crisis económica, la cartera de crédito se ha incrementado en casi todas las instituciones que ofrecen.
03. Es un sector emergente que busca el desarrollo económico, personal y empresarial.
04. Los microempresarios son personas con potencial de crecimiento.
05. Los microempresarios son emprendedores, entusiastas, líderes y participativos. Son muy imaginativos, se adaptan rápidamente al entorno. Piden crédito para mejorar la calidad de vida.
06. Los microempresarios son cada vez más creativos, algunas MYPE cuentan con más calificación técnica por apoyo de los hijos y familiares, jóvenes que están más instruidos. Son más innovadores que antes, van cambiando de rubro, se adaptan al mercado, tienen más conocimientos del mercado financiera, aprovechan las promociones de créditos. Ej. Campaña escolar, día de la madre, etc.
07. Muchos de los microempresarios se imponen límites al pedir créditos, no se sobreendeudan como antes, se han capacitado. Los microempresarios nuevos saben usar los créditos.
08. Hay un grupo de los microempresarios que saben de las tasas de interés frente a la competencia.
09. El sector de las MYPE posee mejor cultura financiera y bancaria, conocen más las ofertas crediticias, mejor capacidad para discutir.
10. Hay un buen porcentaje de microempresarios que han recibido capacitación, si han utilizado correctamente las herramientas aprendidas.

AMENAZAS (A)

01. Las MYPE son consideradas como de muy alto riesgo porque solamente son corto plazistas.
02. No poseen el nivel y tipo de garantías exigidas.
03. Excelencia comprobada en la capacitación técnica en gestión empresarial del extranjero en relación al Marco Regional Latinoamericano.
04. Riesgo país.
05. Convenio de Tratado de Libre Comercio dependiendo del sector.

4.9.5.4. DEBILIDADES Y AMENAZAS.

DEBILIDADES (D)

01. *Social*: Solamente el 18% de las MYPE poseen RUC. Del 78% de las MYPE urbanas están organizadas como “persona natural con negocio propio”. 75% de las MYPE urbanas no cuentan con licencia de funcionamiento.
02. *Económico*: La mayoría de los Micro y Pequeños Empresarios pertenecen a niveles socio económico bajos.
03. *Económico*: El ingreso aportado por la unidad productiva representa el principal o único ingreso familiar.
04. *Económico*: Estrecha Relación Capital – Trabajo.
05. *Económico*: La persona que aporta el capital es la misma que trabaja, confundiendo la fuente de financiamiento de la empresa y la familia.
06. *Organizacional*: Múltiples funciones, los trabajadores realizan múltiples funciones y el proceso de Toma de decisiones está centralizado, dándose que el empresario realiza funciones de gestión y producción.
07. Insuficiente documentación contable.
08. Cultura empresarial incipiente.
09. Escasos recursos tecnológicos.
10. Baja Productividad debido a máquinas y equipos obsoletos.
11. No existen sistemas de producción para operaciones a pequeña escala.

AMENAZAS (A)

01. Las MYPE son consideradas como de muy alto riesgo porque solamente son corto plazistas.
02. No poseen el nivel y tipo de garantías exigidas.
03. Excelencia comprobada en la capacitación técnica en gestión empresarial del extranjero en relación al Marco Regional Latinoamericano.
04. Riesgo país.
05. Convenio de Tratado de Libre Comercio dependiendo del sector.

4.10. ESTRATEGIA Y TÁCTICA.

La formulación de Objetivos a corto plazo (coincidiendo generalmente con el ejercicio fiscal de la empresa) debe tener en consideración una orientación más amplia. Esa orientación debe ser dada por los Objetivos a largo plazo que la organización pretende alcanzar.

Aquí entra el concepto de “Estrategia Global o Estrategia Empresarial”. El antiguo concepto militar define a la Estrategia como la aplicación de fuerzas a gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definir Estrategia como la “Movilización de todos los recursos de la Empresa en el ámbito nacional o internacional con miras a alcanzar objetivos a largo plazo”.

Tácticas son Planes de Acción por medio de los cuales se ejecutan las estrategias. Es un esquema específico del empleo de recursos dentro de una Estrategia General. En el plano militar, una movilización de tropa es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plano gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, es un plan táctico dentro de una estrategia global a largo plazo.

Una guerra requiere una o más estrategias: Cada estrategia lleva a la proliferación de acciones o medidas tácticas. La Planeación para cinco años en la empresa requiere una estrategia, a las cuales se unen los planes tácticos de cada año comprendido en ese periodo.

La Estrategia no debe ser confundida con uno de sus Planes Tácticos: Estrategia no solo es innovación o sólo diversificación o planeación financiera, sino el conjunto de todo eso con los objetivos que a largo plazo se pretende alcanzar.

Existe una clara diferencia entre estos dos elementos de Planeación. Por ejemplo: La Estrategia es la estructura dentro de la cual se lleva a cabo los movimientos tácticos. Las Estrategias vienen en primer lugar y las Tácticas implementan las Estrategias; sin embargo, cuando se unen los dos en este espectro no existe una diferencia clara entre ambas.

Por ejemplo: Una compañía puede decidir que establecerá una estrategia básica para ingresar en el Mercado Europeo y que su división principal adquiera una compañía extranjera que produzca un producto similar al suyo. Una táctica puede ser la adquisición de la compañía mediante un intercambio de acciones en vez del pago en efectivo; sin embargo, esto puede representar una estrategia o, si uno lo prefiere, una subestrategia.

Los tipos básicos del Programa de Estrategias son los siguientes:

Las Estrategias “Del Producto”: Incluirían la naturaleza del producto de línea, desarrollo de un nuevo producto, calidad, productividad, obsolescencia, eliminación de productos antiguos y la agregación de un producto a la línea.

Las Estrategias de “Mercadotecnia”: Pueden incluir lo siguiente: Canales de distribución, precios, ventas y publicidad, empaque, marca del producto y selección de las áreas del mercado.

Las Estrategias “Financieras”: Incluirían las áreas como la desmantelación de los bienes deseados, límite crediticio del cliente, obtención de fondos, financiamiento de Investigación Básica y gastos de instalaciones.

Las Estrategias relacionadas “Con Organización”: Comprenderá centralización versus descentralización, grados de autoridad dados a los directores de centros de utilidad descentralizados, organización del departamento del cuerpo administrativo, organización de la oficina del ejecutivo en jefe y la matriz versus organizaciones funcionales.

Las Estrategias “de Personal”: Se encargarían de las relaciones sindicales, compensación, capacitación directiva, evaluación de productividad, sistemas de compensaciones y contratación.

Las Estrategias referentes a “Relaciones Públicas”: Podrían incluir la política publicitaria, posición de la compañía en los asuntos políticos gubernamentales, relaciones con las organizaciones gubernamentales reglamentarias.

Las Estrategias de “Programas Sociales”: Incluirán programas específicos que la empresa desea tener como las guarderías, prestar los directivos a las unidades gubernamentales locales para ayudar a mejorar las prácticas directivas y contribuciones de caridad.

4.10.1. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

Esta es una de las metodologías más tradicionales. Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto, un desempeño exitoso en el mercado.

Estas alternativas se integran alrededor de:

1. Estrategias Ofensivas.
2. Estrategias Defensivas.
3. Estrategias Genéricas.
4. Estrategias Concéntricas.

4.10.1.1. ESTRATEGIAS OFENSIVAS O DE CRECIMIENTO.

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Entre ellas las más comunes son:

Concentración: Cuando una empresa decide especializarse en producir, vender o comercializar un solo producto, línea de producto o servicio; es decir, la organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único artículo para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia. Por ejemplo, una empresa que sólo produce software de negocios.

Diversificación Concéntrica: Este caso se presenta cuando una firma decide complementar su negocio produciendo u ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria. Continuando con el anterior ejemplo, la firma de software de negocios, equipos de oficina.

Integración Vertical: Si una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicio, está aplicando en su empresa una estrategia de integración vertical. Esta puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto) o hacia delante (después de producido el artículo). Un ejemplo de integración hacia atrás puede ser que decide producir su propia materia prima. O una de integración hacia delante, cuando la firma de software de negocios establece su propia red de distribución.

Diversificación de Conglomerado: Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos o servicios no relacionados con su primera actividad. Por ejemplo, la empresa de software de negocios decide crear y entrar al negocio financiero estableciendo una compañía de financiamiento comercial.

Fusiones: La fusión es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. El efecto sinérgico es la mayor razón de las fusiones. Por ejemplo, dos aerolíneas que se unen para integrar equipos, rotar su personal y operar como una sola empresa.

Adquisiciones: Es la compra que una compañía hace de otra, pero deja que la firma adquirida opere como empresa independiente de la adquiriente. La adquisición de Cerveza Chimpún y del Banco Selva por el Grupo Géminis, o la compra de empresas que están haciendo los japoneses por todo el mundo, son ejemplo de esta estrategia.

Operaciones Conjuntas: (Joint Ventures) Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podría hacer independientemente.

Innovación: Búsqueda permanente de nuevos mercados, nuevos productos.

Alianzas Estratégicas: La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos, sin que cada aliado pierda su identidad.

4.10.1.2. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.

Las Estrategias Defensivas se aplican en una empresa para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización. Dentro de la Gerencia Estratégica se han definido cuatro, es como sigue:

Reducción: Consiste en disminuir el número o tamaño de las operaciones o de las actividades de una empresa para mejorar su productividad. Esto ocurre fundamentalmente cuando una organización tiene que reducir costos o personal para poder mantenerse con eficiencia y eficacia dentro del mercado.

Desinversión: Cuando una organización cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas derivadas de su Misión. Esto ocurre especialmente en empresas que entran en una diversificación sin dirección.

Liquidación: Vender o disponer de los bienes de una organización previo a los trámites legales es liquidarla. Generalmente, una empresa recurre a esta estrategia cuando su negocio ha llegado a niveles tales de ineficiencia que ya no es posible recuperar eficientemente su tarea empresarial.

Recuperación: Este caso se presenta cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a suspender el declive de su organización y colocarla en condiciones para que sobreviva y de utilidades.

Alianzas Estratégicas: La búsqueda de asociación que permita alcanzar efectos sinérgicos. Estas alianzas son generalmente temporales.

4.10.1.3. ESTRATEGIAS GENÉRICAS O GLOBALES.

Las Estrategias Empresariales también puede ser globales y referidas a todas la Unidades Estratégicas de Negocio. Señalan la dirección por áreas globales.

EJEMPLO PRÁCTICO DE ESTRATEGIAS GLOBALES DE BANCOPERÚ:

Dentro de los lineamientos generales de acción para los próximos tres años, BANCOPERÚ se enmarcará dentro de las siguientes estrategias específicas:

Productividad Laboral: Lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competen a cada nivel, agilizar y flexibilizar la organización será una estrategia prioritaria, Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las consecuencias que ello implica.

Modernización Tecnológica: El Banco tomará todas las acciones y hará las inversiones que le permitan mantener su liderazgo tecnológico. La existente deberá ser utilizadas más eficientemente. Crear y mantener una Cultura de Información será una Estrategia Empresarial que exige un Plan de Acción concreto.

Orientación al Mercado: Formalizar la función de mercadeo será una tarea de urgencia. Para ello se definirán las funciones básicas de dicha área y se priorizarán sus actividades. Especial importancia tendrán las tareas relacionadas con el conocimiento del mercado, del cliente, la evaluación y desarrollo de productos, la auditoría de mercados y servicios. Así mismo, acometerá la tarea de crear un Sistema de Inteligencia Comercial.

Cuentas Corrientes y Servicios: Como área estratégica, las cuentas corrientes y los productos que integran el portafolio de servicios para el Banco de vital importancia. Por ello, en los próximos años el Banco intensificará su esfuerzo en la consolidación de las cuentas-corrientistas actuales, en la promoción del portafolio de servicios, en la búsqueda de una utilización más intensiva de los beneficios que generen los servicios a cada segmento de clientes.

Comercio Internacional: Aprovechar oportunamente las posibilidades y campos de acción que abre la apertura económica, la reforma financiera y las modificaciones en el comercio exterior, para el Banco será la estrategia que guíe la actividad internacional. Para ello, en primer lugar consolidará las actividades de comercio exterior que actualmente realiza.

Investigará y desarrollará los nuevos servicios que requiera en el mercado internacional dentro de los parámetros de las nuevas normas que regulan la actividad internacional de las instituciones financieras.

Evaluará la factibilidad de ampliar la cobertura de las actividades de los negocios internacionales del Banco con el fin de estar a tiempo en el lugar correcto y oportuno.

Estimulará Alianzas Estratégicas para la provisión de servicios de Comercio Internacional con la participación accionaria del Banco si fuera el caso.

Promoverá la capacidad de la organización en asuntos internacionales integrando sus acciones con la Estrategia de Mercadeo Empresarial Interno.

Mercadeo Empresarial Interno: El Banco asumirá y ejecutará un agresivo programa de mercadeo interno. Buscará llegar y comprometer a su primer mercado: El cliente interno. Lo hará fortaleciendo e integrando los programas de Capacitación y Desarrollo; creando un sistema de comunicación y divulgación institucional; informando oportunamente a toda la organización sobre políticas y objetivos, delegando y descentralizando el proceso decisorio y velando por su permanente bienestar y calidad de vida.

Esta será una estrategia que busca consolidar una cultura de compromiso y lealtad institucional para que luego se refleje en una orientación y obsesión por el cliente, por el servicio.

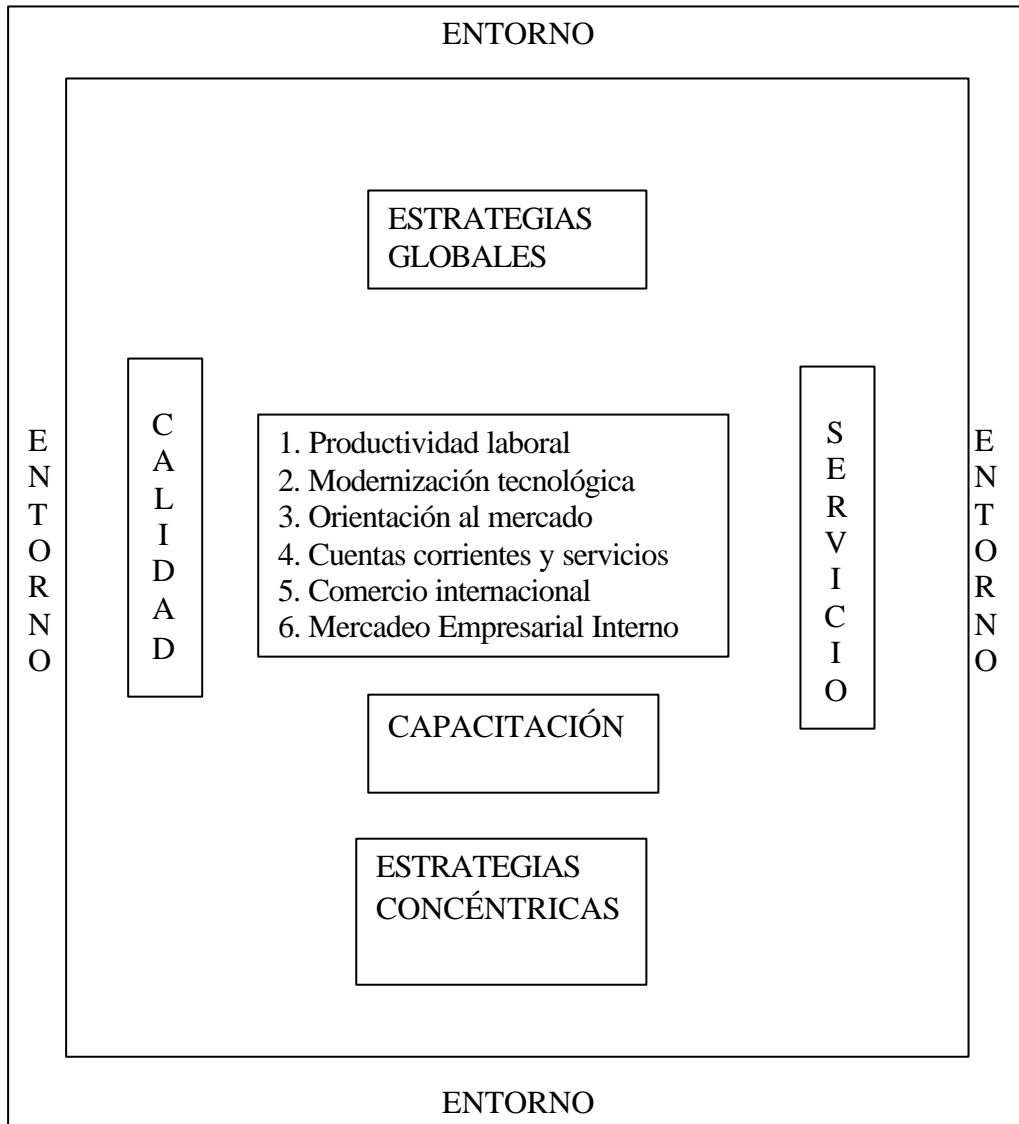
4.10.1.4. ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS.

Las Estrategias Concéntricas son aquellas que afectan a toda la organización. Los cambios acelerados del mundo actual que inciden directamente sobre el entorno de las empresas, obliga a la gerencia de hoy a diseñar estrategias que soporten cada Plan trazado para las diferentes áreas funcionales. Para que esto suceda es necesario que principios tales como la calidad, el servicio y la capacitación del personal estén presentes e influyeran la totalidad de la vida organizacional. Sin ellos, en la actualidad, no es posible sobrevivir.

Las empresas tendrán especial cuidado en incluirlos en la formulación de las estrategias para su caso particular.

EJEMPLO PRÁCTICO DE ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS DE BANCOPERÚ:

El desarrollo de las estrategias globales se soportarán en tres estrategias concéntricas que influyen y apoyan todas y cada una de las estrategias globales.



a) CALIDAD

La calidad es una condición de supervivencia. Las empresas sin calidad perderán su posición competitiva en el mercado. El banco diseñará y pondrá en marcha un programa de calidad mediante el mejoramiento diario del servicio, el entrenamiento en la metodología y el uso de los instrumentos que este programa requiere.

Este será un plan a tres años e involucrará a toda la organización, integrándose a las demás estrategias empresariales.

b) SERVICIO

El servicio tendrá que ser la Estrategia Competitiva del Banco. Por tanto, se acometerá la tarea de diseñar la “Estrategia de Calidad del Servicio”, se establecerán sus componentes y determinarán los sistemas para ponerlos en marcha. Los equipos de Mejoramiento Continuo del Servicio se integrarán y ejecutarán la estrategia del servicio que se acuerde.

c) CAPACITACIÓN

El diseño de un Plan Estratégico de capacitación, entrenamiento y desarrollo del personal deberá complementar y apoyar cada una de las estrategias globales.

La capacitación, entrenamiento y desarrollo de los Recursos Humanos será una condición y estrategia prioritaria en el plan de BANCOPERÚ.

Establecidas las estrategias globales, permitirán identificar y definir los objetivos funcionales o por áreas.

4.10.2. ESQUEMA GRÁFICO DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

Alternativa Estratégica	Centro	Propósito o Función
01. Status Quo	Estabilidad	Continuar con los productos o mercados actuales, temporal o por ciclo de vida del producto.
02. Concentración	Línea única de productos	Hacer bien una cosa.
03. Integración Horizontal	Propiedad o control de los competidores	Ganar poder en el mercado y obtener economías de la producción a escala.
04. Integración Vertical	Transformación del centro de costos en centro de beneficio	Aumentar los beneficios de la producción a escala; reducir la dependencia de proveedores y distribuidores.
05. Diversificación	Ampliación de la línea de productos	Reducir las presiones competitivas, obtener mayor rentabilidad, dispersar los riesgos.
06. Riesgos Compartidos	Beneficios complementarios	Dispersar los riesgos, lograr sinergia.
07. Atrincheramiento	Reducción de la actividad o de las operaciones	Responder temporalmente a la adversidad de una situación discordante persistente.
08. Despojamiento	Eliminar aspectos inadecuados	Realignar los productos – mercados o la organización misma.
09. Liquidación	Igual que el anterior	Lo mismo que el 08, la situación normalmente es grave.
10. Innovación	Apoderarse del liderazgo	Tomar la iniciativa, ganar posición desde temprano en el ciclo de vida del producto.
11. Alianzas Estratégicas	Búsqueda de Sinergia	Unir fuerzas para lograr Ventajas Competitivas sin perder identidad

4.11. Cabe resaltar la Creación del Centro de Planeamiento Estratégico mediante Resolución Suprema N° 324 y cuyo contenido se indica a continuación:

CONSTITUYEN COMISIÓN DE ALTO NIVEL ENCARGADA DE PROPONER MEDIDAS PARA CREAR Y PONER EN OPERACIÓN EL CENTRO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO ASÍ COMO NORMAS QUE RIJAN SU ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

RESOLUCIÓN SUPREMA N° 324-2003-PCM

Lima, 4 de Noviembre de 2003

CONSIDERANDO:

Que, los representantes de las organizaciones, políticas, religiosas, de la sociedad civil y del Gobierno, han aprobado un conjunto de políticas de Estado que constituyen un Acuerdo Nacional, a cuya ejecución se comprometieron;

Que, la Quinta Política de Estado del Acuerdo Nacional compromete al Gobierno a impulsar las acciones del Estado sobre la base de un **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO** que oriente los recursos y concierte las acciones necesarias para alcanzar los objetivos nacionales de desarrollo, crecimiento y adecuada integración a la economía global;

Que, para lograr este Objetivo del Acuerdo Nacional, el estado, entre otras acciones, impulsará la creación de Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico Sectorial e Institucional, con una clara fijación de Objetivos Generales y Objetivos Específicos que establezcan metas a corto, mediano y largo plazo, así como los *indicadores de medición* correspondientes;

Que, con la finalidad de cumplir lo señalado en el Acuerdo Nacional es necesario crear una entidad que promueva y regule el Planeamiento Estratégico de manera sistemática y con alcance nacional, que se estima denominar “Centro de Planeamiento Estratégico”;

Que, para proponer las medidas necesarias para la creación y operación de este Centro, así como las normas que rijan su estructura y funcionamiento, es pertinente constituir una Comisión de Alto Nivel;

De conformidad con lo establecido en el inciso 24 del artículo 118° de la Constitución Política y el Decreto Legislativos N° 560;

SE RESUELVE:

Artículo 1°.- Constituir una Comisión de Alto Nivel encargada de proponer las medidas necesarias para crear y poner en operación el Centro de Planeamiento Estratégico, así como las normas que rijan su estructura y funcionamiento.

Artículo 2°.- La Comisión de Alto Nivel estará conformada por las siguientes personas:

- ✓ Fernando Villarán de la Puente, quien la presidirá;
- ✓ Juan Julio Wicht Rossel;
- ✓ Fernando Zavala Lombardi;
- ✓ Luis Guiulfo Zender; y,
- ✓ Manuel Rodríguez Cuadros.

Artículo 3°.- La Comisión de Alto Nivel presentará al Consejo de Ministros un Anteproyecto de Ley de Creación del Centro de Planeamiento Estratégico para su consideración y debate, sustentando en: (a) Un informe final que contenga las medidas complementarias y acciones que se debe llevar a cabo para efectos de la mejor operatividad del Centro de Planeamiento Estratégico; y, (b) La opinión técnica previa de la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros, conforme establece la Segunda Disposición Complementaria y Final de la Ley N° 27658 – Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, y el numeral 23.15 del artículo 23° del Reglamento de Organización y Funciones de la Presidencia del Consejo de Ministros aprobado por Decreto Supremo N° 067-2003-PCM.

Artículo 4°.- La Comisión de Alto Nivel contará con una Secretaría Técnica de Apoyo a cargo de la Secretaría de Gestión Multisectorial de la Presidencia del Consejo de Ministros.

Artículo 5°.- La Comisión de Alto Nivel deberá cumplir con lo señalado en el artículo 1° de la presente Resolución Suprema en un plazo no mayor de noventa (90) días hábiles contados a partir de la fecha de sus instalación.

Artículo 6°.- La Comisión de Alto Nivel podrá convocar a profesionales y técnicos expertos a fin de brindar su colaboración en forma temporal sobre temas relativos a los asuntos propios de la Comisión; esta colaboración no implicará costo adicional al Tesoro Público.

Artículo 7°.- la presente Resolución Suprema será refrendada por la Presidenta del Consejo de Ministros.

Regístrese, comuníquese y publíquese.

Rúbrica del Dr. ALEJANDRO TOLEDO
Presidente Constitucional de la República

BEATRIZ MERINO LUCERO
Presidenta del Consejo de ministros

4.12. DEFINICIONES BÁSICAS.

Diagnóstico Estratégico: Análisis de Fortalezas y Debilidades Internas de la Organización, así como Amenazas y Oportunidades que enfrenta la Institución

Fortalezas: Actividades y Atributos Internos de una Organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una Institución.

Debilidades: Actividades o Atributos Internos de una Organización que inhiben o dificultan el éxito de una Empresa.

Oportunidades: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una Organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una Organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Diagnóstico Externo: Proceso de identificar las Oportunidades o Amenazas de la Organización, Unidad Estratégica o Departamento en el entorno.

El Diagnóstico Externo lo integran el análisis de:

a) *Factores Económicos:* Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: Índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PBI, comportamiento de la economía internacional.

b) *Factores Políticos:* Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); de los órganos de representación (Congreso); otros agentes del gobierno que pueden afectar a la empresa o Unidad Estratégica de Negocio.

c) *Factores Sociales:* Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc).

d) *Factores Tecnológicos*: Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).

e) *Factores Geográficos*: Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

f) *Factores Competitivos*: Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

Diagnóstico Interno: Proceso para identificar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la Organización o del Área o Unidad Estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

a) *Capacidad Directiva*: Todas aquellas Fortalezas o Debilidades que tengan que ver con el Proceso Administrativo, entendido como Fortalezas o Debilidades en: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

b) *Capacidad Competitiva*: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

c) *Capacidad Financiera*: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las Fortalezas o Debilidades Financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventario, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

d) *Capacidad Técnica o Tecnológica*: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de Software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

e) *Capacidad de Talento Humano*: Se refiere a todas las Fortalezas y Debilidades relacionadas con el Recurso Humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Estrategias: Es lo que debe realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las Estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los Proyectos Estratégicos. Son el Cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada Proyecto Estratégico.

Índice de Desempeño: Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativamente.

Índice de Desempeño Esperado: Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

Índice de Gestión: Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

Misión: Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un Área Funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su Empresa o Área, es la definición “del Negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

Monitoreo Estratégico: Seguimiento sistemático del Proceso Estratégico **CON BASE EN UNOS ÍNDICES DE DESEMPEÑO Y UNOS ÍNDICES DE GESTIÓN** que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la Toma de Decisiones Estratégicas.

Objetivos Globales: Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la Misión y la Visión de la empresa, o área de negocio.

Planeación Estratégica: Es un proceso mediante el cual una organización define su Visión de largo plazo y las Estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus Factores Claves de Éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Planes de Acción: Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un Plan Operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.

Principios Organizacionales: Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Es la que define lo que es importante para una organización. Es el soporte de la Cultura Organizacional, Es la definición de la Filosofía Empresarial.

Proyectos Estratégicos: Son un número limitado de Áreas Estratégicas en las cuales la Organización, Unidad Estratégica de Negocios, o Departamentos, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas de máximo interés que deben cumplir la “condición para que el negocio logre sus objetivos”.

Visión: Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

CAPÍTULO V

Balanced Scorecard Cuadro de Mando Integral

¡HAZ ALGO MÁS!

Haz algo más que existir: Vive.

Haz algo más que pensar: Reflexiona.

Haz algo más que mirar: Observa.

Haz algo más que leer: Concéntrate.

Haz algo más que oír: Escucha.

Haz algo más que escuchar: Entiende.

Haz algo más que planear: Actúa.

Haz algo más que hablar: Di algo selecto.

Consejo: "Cuando no puedas ser generoso, sé justo".

Víctor Vich Rodríguez / Pensamientos para pensar.

5.1. LA COMPETENCIA EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN.

Las empresas se encuentran en medio de una transformación importante. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Durante la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala.

La tecnología era importante, pero en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos, que ofrecían una eficiente producción en masa de productos estándar.

Durante la era industrial se desarrollaron los Sistemas de Control Financiero en empresas como General Motors, DuPont, Matsushita y General Electric, para facilitar y vigilar las asignaciones de capital físico y financiero. Un Indicador Financiero como el ROCE (**R**endimiento **S**obre el **C**apital **E**mpleado) podía encaminar el capital interno de una empresa hacia su utilización más productiva y vigilar la eficiencia con que las divisiones operativas utilizaban el capital físico y financiero para crear valor para sus accionistas.

Sin embargo, la aparición de la Era de la Información en la últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas. Las compañías ya no podían obtener una Ventaja Competitiva sostenible únicamente mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El impacto de la Era de la Información es aún más importante en las empresas de servicios que en las empresas fabricantes. Muchas organizaciones de servicios, especialmente las de transporte, comunicaciones, finanzas y hospitales, han existido durante décadas en un entorno confortable y no competitivo. Unos reguladores gubernamentales protegían a estas empresas de unos competidores, potencialmente más eficientes o más innovadores y fijaban los precios a un nivel que proporcionaba una rentabilidad adecuada a sus inversiones. Está claro que las dos últimas década han presenciado en todo el mundo la aparición de grandes iniciativas desreguladoras y de privatización para las empresas de servicios, a medida que la Tecnología de la Información creaba las “semillas de la destrucción” de las empresas reguladas de servicios de la era industrial.

El entorno de la Era de la Información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Los activos intangibles permiten que una organización:

- ◆ Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
- ◆ Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- ◆ Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un costo bajo y con cortos plazos en tiempo de espera.
- ◆ Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la Mejora Continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
- ◆ Aplicar la Tecnología, Bases de Datos y Sistemas de Información

5.1.1. EMPLEADOS DE NIVEL.

Las empresas de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados. La élite intelectual –gerentes e ingenieros- utilizaban su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar a los clientes y supervisar las operaciones diarias. El segundo grupo estaba compuesto por la gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios. Esta fuerza laboral de trabajo directo era un factor principal en la producción de las empresas de la era industrial, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes. Realizaban tareas y procesos bajo la supervisión directa de ingenieros y gerentes. A finales del siglo veinte, la automatización y la productividad han reducido el porcentaje de colaboradores de la organización que realizan funciones tradicionales, mientras que las demandas competitivas han aumentado el número de personas que realizan funciones analíticas: Ingeniería, Marketing, Dirección y administración. Como el Gerente de una renovada fábrica de motores Ford dijo: “Las máquinas están diseñadas para que funcionen de forma automática. El trabajo de la gente es pensar, solucionar problemas, asegurar la calidad y no limitarse a contemplar cómo las piezas van pasando ante ellos”.

Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa en la Era de la Información.

A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir con éxito en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora:

- ✱ Gestión de Calidad Total.
- ✱ Sistema de distribución y de producción “Justo a Tiempo” (JIT).
- ✱ Competencia basada en el tiempo.
- ✱ Reducción de costos.
- ✱ Diseño de organizaciones orientadas al cliente.
- ✱ Gestión de los costos basada en la actividad (ABC y ABM).
- ✱ Otorgar poder a los empleados.
- ✱ Reingeniería.

Para cada uno de estos programas de mejora existen ya éxitos demostrados, defensores, gurús y asesores. Cada uno de ellos compite por el tiempo, la energía y los recursos de los altos ejecutivos. Y cada uno de ellos ofrece la promesa de la creación de un valor añadido, para muchos de los partidarios o componentes de una empresa, o puede que para todos: accionistas, clientes, proveedores y empleados. El objetivo de estos programas no es una mejora incremental o la supervivencia. El objetivo es una actuación que permita que la organización tenga éxito en la nueva competencia en la Era de la Información.

5.1.2. EL MODELO TRADICIONAL DE LA CONTABILIDAD FINANCIERA.

Todos los nuevos programas, iniciativas y procesos de cambio de gestión de las empresas de la Era de la Información, se están poniendo en práctica en un entorno gobernado por unos informes financieros anuales y trimestrales. El proceso de informes financieros permanece anclado en un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes. Este venerable modelo de Contabilidad Financiera, aún sigue siendo utilizado por empresas de la Era de la Información, mientras intentan construir activos internos y capacidades y forjar vínculos y Alianzas Estratégicas con grupos externos.

Lo ideal hubiera sido que este modelo de Contabilidad Financiera se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas de la Era de la Información, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. Si los activos intangibles y las capacidades de la empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de Contabilidad Financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades. Por el contrario, cuando las empresas vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, los efectos negativos pueden verse inmediatamente reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Sin embargo, hay que ser realistas, las dificultades de poner un valor financiero fiable en activos como la tramitación de un producto nuevo; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, es probable que impidan que estos aspectos sean reconocidos en los balances de situación de la organización. Sin embargo, estos mismos son los activos y capacidades críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo de hoy y del mañana.

5.2. LA MEDICIÓN Y LA GESTIÓN EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN. ²³

Imagínese que ingresa a la cabina del piloto de un moderno avión a reacción y ve que allí hay un único instrumento. ¿Qué pensaría usted con respecto a viajar en ese avión, después de haber tenido la siguiente conversación con el piloto?

Pregunta: Me sorprende ver que maneja usted el avión con la ayuda de *UN SOLO INSTRUMENTO*. ¿Qué es lo que mide?.

Respuesta: La velocidad aérea. En este vuelo, voy a trabajar sobre la velocidad en el espacio

Pregunta: Bien. La velocidad aérea parece importante. Pero, ¿Qué pasa con la altura?, ¿No le ayudaría un altímetro?

²³ Robert Kaplan & David Norton. "El Cuadro de Mando Integral". Página 13.

Respuesta: Durante los últimos vuelos trabajé sobre la altitud y soy bastante bueno con ella. Ahora he de concentrarme en una adecuada velocidad en el aire.

Pregunta: Pero me acabo de dar cuenta de que ni siquiera tiene un indicador de combustible. ¿No sería útil tener uno?

Respuesta: Tiene razón; el combustible es importante, pero no puedo concentrarme en hacer muchas cosas al mismo tiempo. Por lo tanto, en este vuelo me voy a centrar en la velocidad aérea: Una vez que consiga sobresalir –ser excelente- tanto en la velocidad aérea como en la altura, tengo la intención de concentrarme en los siguientes vuelos, en el consumo de combustible.

Se sospecha que usted no subiría a bordo de ese avión, después de tener esta conversación. Incluso si el piloto hiciera un trabajo excepcional en cuanto a la velocidad aérea, usted estaría preocupado sobre la posibilidad de chocar con las montañas altas o de quedarse sin combustible. Está claro que una conversación de esta clase es una fantasía.

Los pilotos experimentados son capaces de procesar la información que les proporciona un gran número de indicadores para manejar su aeronave; sin embargo, navegar con las organizaciones de hoy en día a través de los complejos competitivos es, por lo menos, tan complicado como hacer volar un jet. Los directivos, como los pilotos, necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de sus entorno y actuación, para poder verificar y controlar su viaje hacia unos excelentes resultados futuros.

5.2.1. LOS INICIOS DEL BALANCED SCORECARD.

Desde finales de los años setenta tanto en los ambientes empresariales como en los académicos ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, excesivamente centralizada en los aspectos contables y financieros.

En las décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad de gestión se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con estructuras jerárquicas y centralizadas, con productos de ciclo de vida largo y con un alto componente de mano de obra y gastos de fabricación.

Sin embargo, el cambio tecnológico, sociocultural y político producido a partir de mediados de la década de los años setenta ha situado a las empresas en entornos cada vez más globales y dinámicos en los que la competencia es cada vez más intensa. Los costos de fabricación, a los que se había privilegiado en los sistemas tradicionales de contabilidad de gestión, son significativamente menos importantes mientras que los costos indirectos (Investigación y Desarrollo, logística, comercialización) han ido aumentando su relevancia. Otro aspecto es que los productos tienen un ciclo de vida más corto y en la actualidad los factores críticos de éxito no sólo están ligados a la minimización de los costos sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, la innovación (en los procesos operativos y en los productos), la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, la productividad o la penetración en el mercado.

A finales de la década de los ochenta e inicios de los noventa, el profesor Robert S. Kaplan inicia un nuevo proyecto de investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute: “La medición del resultado en la organización del futuro” que dio lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés en los últimos años: El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El CMI (Cuadro de Mando Integral) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con Indicadores Financieros y No Financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la Visión y Estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral enfatiza la conversión de Visión y Estrategia de la empresa en Objetivos e Indicadores Estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Operativos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

Los orígenes del libro “The Balanced Scorecard” de Kaplan & Norton, datan de 1990, cuando se patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos.

En los inicios del proyecto examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, el caso de “Analog Devices”, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que “Analog Devices” estaba utilizando un “Cuadro de Mando Corporativo”, de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los

clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos, formando así el Cuadro de Mando Multidimensional.

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) se organizó en torno a cuatro perspectivas muy precisas: La financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. El nombre reflejaba el equilibrio:

- ✓ Entre objetivos a corto plazo y largo plazo.
- ✓ Entre medidas financieras y no financieras.
- ✓ Entre indicadores previsionales e históricos y
- ✓ Entre perspectivas de actuación externas e internas.

Varios participantes experimentaron construyendo prototipos de Cuadros de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas, luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral, la conclusión del estudio en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición equilibrado.

A mediados de 1993, Norton era Director General de una nueva organización, RSI (**Renaissance Solutions, Inc.**), uno de cuyo servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación. Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia. Así pues, en lugar de considerar que las múltiples medidas requieren unos intercambios complejos, los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones de Causa y Efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, tecnología de la información y productos y servicios innovadores, mejorarían de modo espectacular su actuación financiera futura.

El Cuadro de Mando Integral ha evolucionado de un Sistema de Indicadores mejorado, para convertirse en un Sistema de Gestión Central. Los ejecutivos de grandes empresas están utilizando ahora el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: Establecimiento individual y por equipos de los objetivos, compensación, formación y feedback, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia.

5.2.2. ¿QUÉ ES EL BALANCED SCORECARD?

“¿Qué estamos haciendo?”: Esta es quien sabe la pregunta más antigua y crítica que una organización debe responder. A la fecha, las medidas financieras han sido el método más

común para evaluar el desempeño de una compañía. El Balanced Scorecard es una técnica probada que combina medidas financieras claves con inductores operacionales para así dar una figura más completa del desempeño. La clave está en vincular. Los ejecutivos hoy quieren saber que toda la organización está alineada y moviéndose hacia la visión estratégica. El Balanced Scorecard proporciona una serie de medidas diseñadas para unir la brecha entre la gran Visión de la Empresa y las acciones del día a día de los empleados. Ayuda a asegurar que los sistemas internos y los procesos estén orientados hacia la satisfacción del cliente y el desempeño financiero.

5.2.3. ¿QUÉ HACE EL BALANCED SCORECARD?

- Aclara y transmite la Visión & Estrategia a través de la organización.
- Comunica y vincula los objetivos organizacionales a las actividades de los Departamentos.
- Se vinculan los Planes, Metas y Proyectos.
- Promueve la Retroalimentación y Comunicación.
- El aprendizaje y el liderazgo son vinculados, asegurando así un planeamiento sucesivo.

La urgencia por tener el Scorecard terminado es uno de los mayores obstáculos para realizar un Scorecard confiable. Las organizaciones quieren cumplir, crear unos números y moverse al trabajo real, sin tomar conciencia del poder y el impacto del Scorecard en su jornada. El Scorecard no es un producto terminado, sino un proceso iterativo. Los ejecutivos modifican y ajustan el Scorecard a manera que van descubriendo formas mejores de ver sus números y refinar sus procesos. Aprender a que ¡los números son sólo números!, tienen poco sentido para cualquier otra persona que no sea de la compañía que los desarrolló. El secreto está en su estructura. Ver cómo cada uno está construido para reflejar las necesidades del negocio, algunos están completos y otros tienen partes que aún no han sido identificadas.



El Líder Estratégico: A medida que los individuos se desarrollan profesionalmente, ellos deben aprender a establecer un enlace directo entre sus actividades diarias y los resultados del negocio. Ellos deben cambiar de cumplir con el trabajo a facilitar iniciativas estratégicas. Ellos aprenden cómo integrar los esfuerzos a través de la organización y desarrollar habilidades para intervenir en el cumplimiento de la estrategia. Los Líderes Estratégicos saben cómo ver el éxito y saben cómo motivar a otros a alcanzar las metas del negocio. Ellos monitorean sus actividades y escuchan a las cinco voces que guían su negocio (Financiera, Cliente, Procesos, Tecnología y los Asociados) asegurándose que su tiempo sea asignado a las áreas correctas.

EL BALANCED SCORECARD – 5 VOCES

LA VOZ DE LAS FINANZAS.

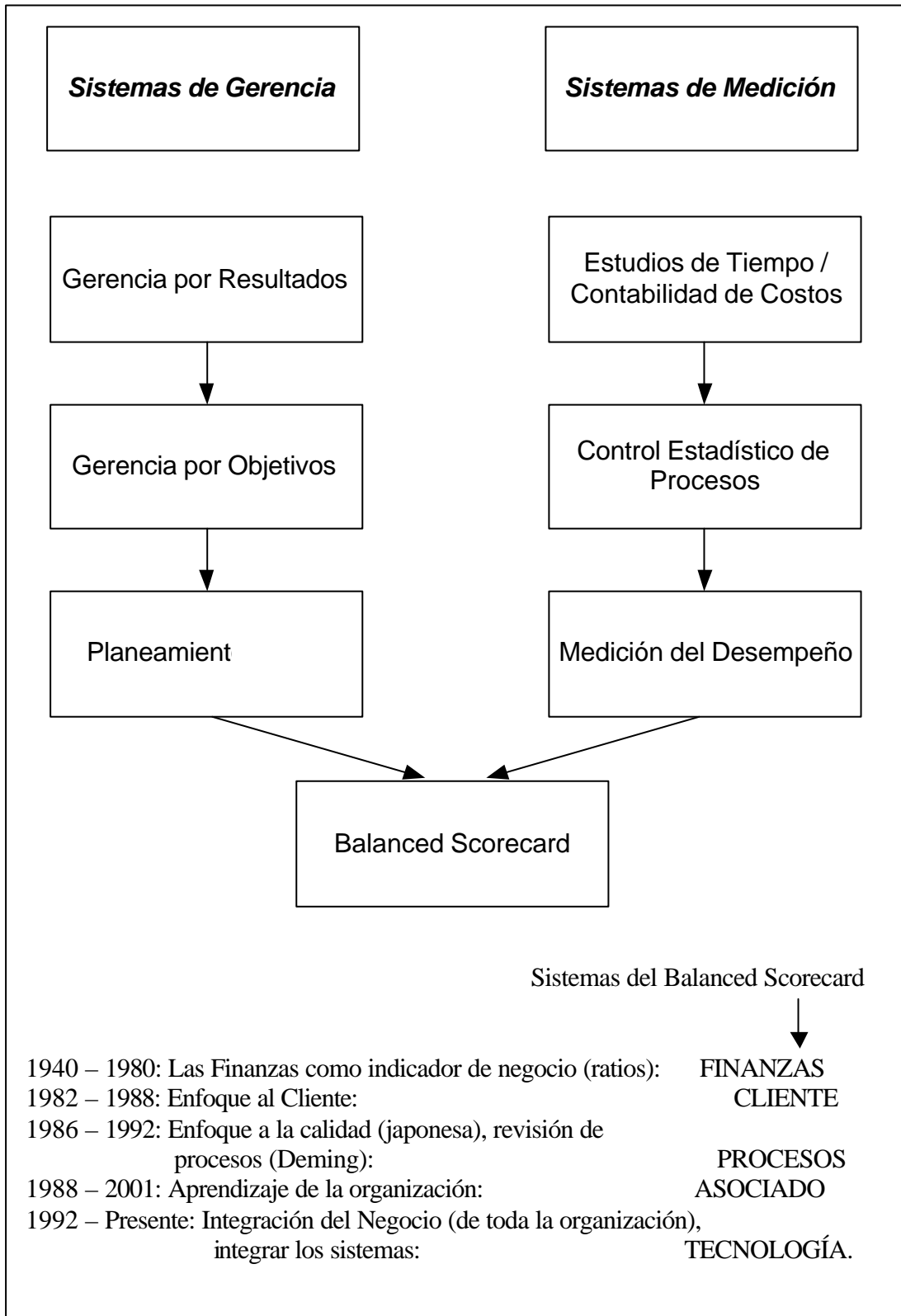
LA VOZ DEL CLIENTE.

LA VOZ DE LOS PROCESOS.

LA VOZ DE LA TECNOLOGÍA.

LA VOZ DEL APRENDIZAJE.

5.2.3.1. LA TENDENCIA HACIA EL LIDERAZGO ENFOCADO EN LA ESTRATEGIA.

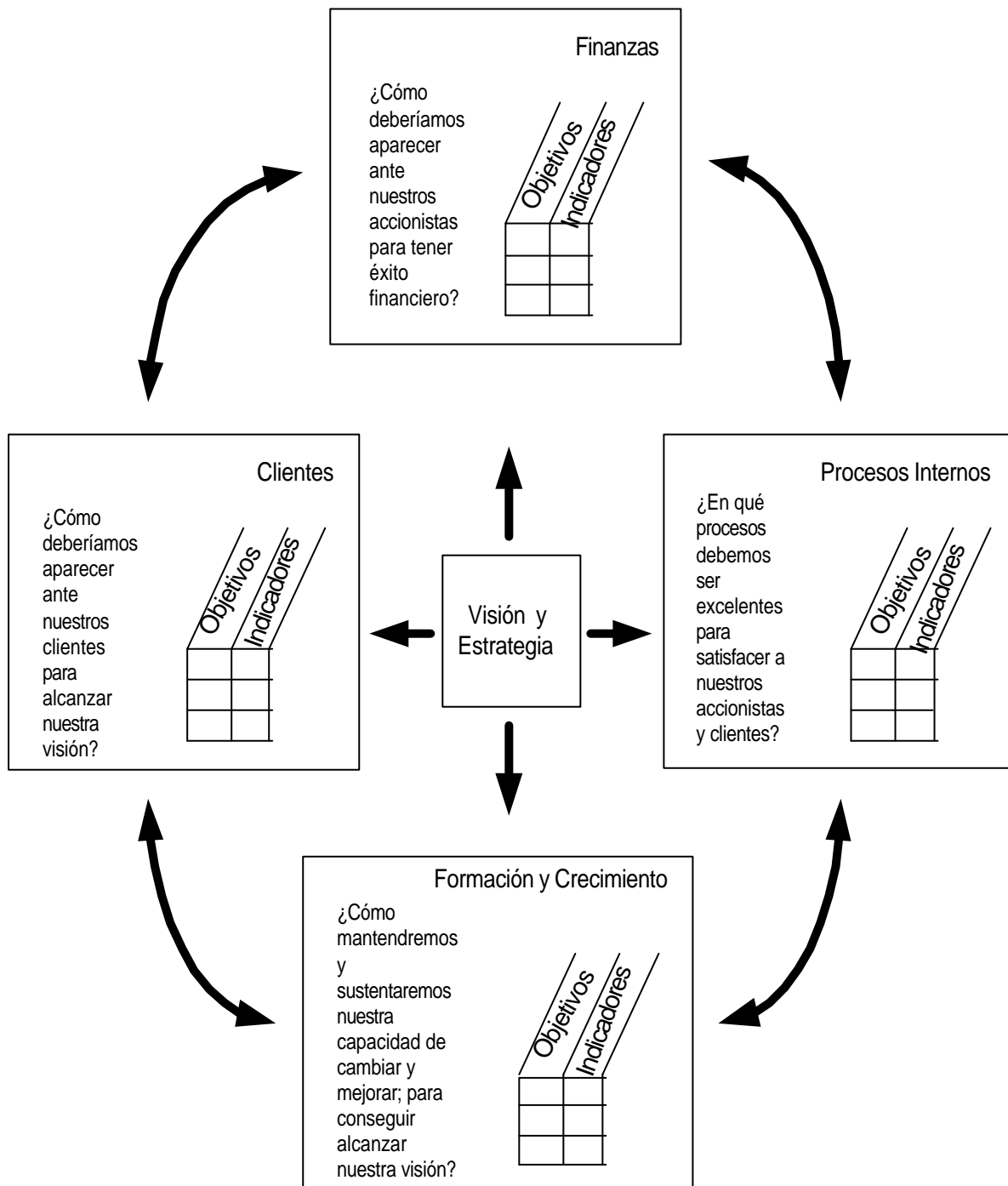


5.2.4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de Contabilidad Financiera del costo histórico, ha creado una nueva síntesis: El Cuadro de Mando Integral. Sigue teniendo los Indicadores Financieros Tradicionales pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos Indicadores Financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje que las empresas de la Era de la Información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e innovación.

El Cuadro de Mando Integral complementa los Indicadores Financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la Visión y Estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral

5.2.4.1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPORCIONA UNA ESTRUCTURA PARA TRANSFORMAR UNA ESTRATEGIA EN TÉRMINOS OPERATIVOS.



El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocios más allá de los Indicadores Financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus Unidades Estratégicas de Negocios crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la ecuación a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

5.2.5. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE GESTIÓN.

Muchas empresas ya disponen de Sistemas de Medición de la Actuación que incorporan Indicadores Financieros y No Financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto “equilibrado” de indicadores? Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean Indicadores Financieros y No Financieros, muchas utilizan sus Indicadores No Financieros para mejoras locales, en sus operaciones hacia el cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan Indicadores Financieros Totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus Indicadores de Actuación Financiera y No Financiera para el *feedback* y Control Táctico de sus operaciones a corto plazo.

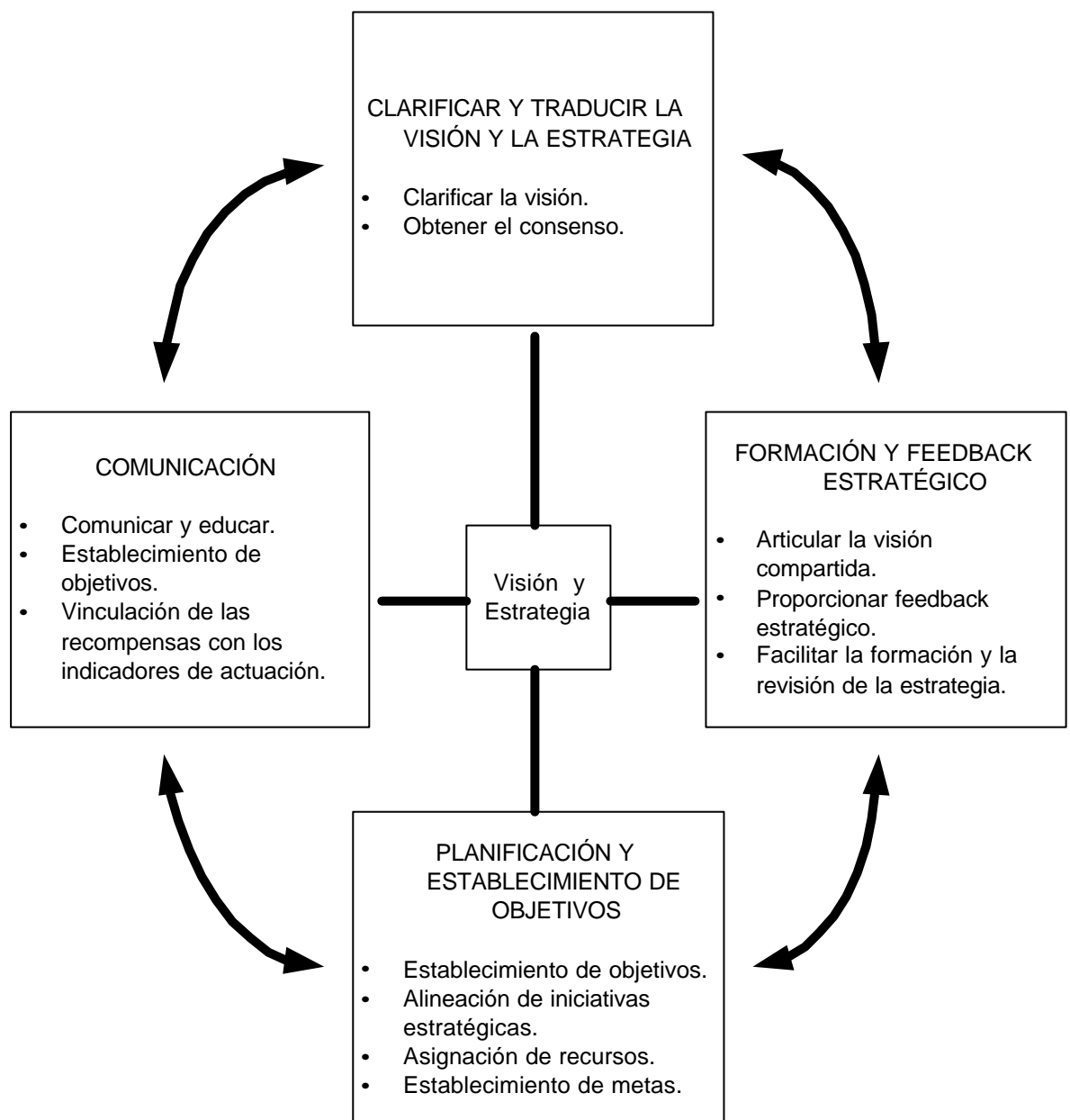
El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los Indicadores Financieros y No Financieros deben formar parte del Sistema de Información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de Indicadores de Actuación Financiera y No Financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el Objetivo y la Estrategia de la Unidad de Negocio.

El Cuadro de Mando Integral debe transformar el Objetivo y la Estrategia de una Unidad de Negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados –los resultados de esfuerzos pasados- y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral es más que un Sistema de Medición Táctico u Operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un Sistema de Gestión Estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la Visión y la Estrategia.
2. Comunicar y vincular los Objetivos e Indicadores Estratégicos.
3. Planificar, establecer Objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el *feedback* y Formación Estratégica.

5.2.5.1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO UNA ESTRUCTURA O MARCO STRATÉGICO PARA LA ACCIÓN



5.2.6. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

❖ El CMI (Cuadro de Mando Integral) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por lo tanto es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

- ❖ El Cuadro de Mando Integral traduce la Estrategia y la Misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un Sistema de Gestión y Medición Estratégica.
- ❖ El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros.
- ❖ El Cuadro de Mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las Finanzas, los Clientes, los Procesos Internos, la Formación y crecimiento.
- ❖ El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

5.2.7. ¿CÓMO EMPIEZA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

El proceso del Cuadro de Mando empieza cuando el equipo de Alta Dirección se pone a trabajar para traducir la Estrategia de su Unidad de Negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los Objetivos Financieros, el equipo debe pensar en poner énfasis en el Crecimiento del Mercado y los ingresos o en la generación de *cash flow*. Pero, especialmente hacia la Perspectiva del Cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir.

Por ejemplo: Una Institución Financiera pensó que sus 25 más altos ejecutivos estaban de acuerdo en su estrategia: “Proporcionar un servicio de calidad superior a clientes seleccionados”. Sin embargo, a la hora de formular los objetivos de clientes para el Cuadro de Mando, quedó claro que cada ejecutivo tenía una definición diferente de los que representaba un servicio de calidad superior y quiénes eran los clientes seleccionados. El proceso de desarrollar indicadores operativos para el Cuadro de Mando consiguió que los 25 ejecutivos llegaran a un consenso sobre cuáles eran los segmentos de clientes más deseables, y los productos y servicios que el banco debía ofrecer a esos segmentos seleccionados.

Una vez que se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para sus proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de actuación, incluso aquellos que utilizan muchos indicadores no financieros, se centran en la mejora del costo, calidad y tiempos de los ciclos de los procesos ya existentes. El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria hacia los clientes y accionistas.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en

tecnología y Sistemas de Información y en Procedimientos Organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas.

El proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquellos. Hasta en la actualidad no se ha encontrado un equipo de gestión que haya alcanzado un consenso total sobre la importancia relativa de sus objetivos estratégicos. El motivo de esta falta de consenso está relacionada habitualmente con la historia funcional y la cultura de la organización. Los ejecutivos tienden a realizar sus carreras dentro de una sola función. Ciertas funciones tienden a dominar las prioridades, por ejemplo:

✓ Las compañías petrolíferas tienden a estar dominadas por enfoques técnicos y de costos de las refinerías a expensas del marketing.

✓ Las empresas de bienes de consumo tienden a estar dominadas por un enfoque de ventas y marketing a expensas de la tecnología y la innovación.

Los objetivos del Cuadro de Mando se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de Altos Ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la Alta Dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

Algunas organizaciones intentan descomponer los Indicadores Estratégicos de Alto Nivel del Cuadro de Mando de la Unidad de Negocio en mediciones concretas a nivel operativo. Por ejemplo, un objetivo de Entrega Puntual (EP) en el Cuadro de Mando de la Unidad de Negocio puede traducirse en un objetivo para reducir los tiempos de preparación y montaje de una máquina en concreto, o en un objetivo local de transferencia rápida de pedidos de un proceso al siguiente. De este modo, los esfuerzos de mejora local pueden alinearse con los factores generales de éxito de la organización. Una vez que todos los empleados comprenden los Objetivos e Indicadores de Alto Nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la Estrategia Global de la Unidad de Negocio.

5.2.7.1. EJEMPLO PRÁCTICO PARA LA DEFINICIÓN DE MEDICIÓN.

Perspectiva BSC: Proceso

Categoría Estratégica: Entregar un Servicio de Calidad de T.I.

Medición: Porcentaje de problemas de TI solucionados por el área de atención al primer contacto.

Definición: Porcentaje de resuelto en el primer contacto del número total de contactos relacionados con problemas recibidos por el área de soporte de TISD (Tecnologías de Información / Sistemas, área de atención). Un contacto es considerado resuelto cuando el problema / pregunta de un usuario es solucionado o una solicitud que requiera acción de otro departamento es correctamente referida. (por ejemplo: En un requerimiento para ordenar un equipo, el área de atención generará una orden y considerará en contacto resuelto).

Data: La información del área de atención colectada por TISD y proporcionada al coordinador de BSC. El área de TISD prepara reportes mensuales que representan un promedio de las estadísticas técnicas individuales. Los reportes mensuales son promediados para calcular el porcentaje trimestral y a la fecha. Se refiere a SPLAN 5C Entrega de TI de Calidad.

Aparece en el BSC: Porcentaje de TISD llamadas con problemas resueltas en la primera llamada Trimestre y Acumulado a la fecha

Ejemplo:	Trimestre	A la fecha
Tickets Totales	500	2,410
Tickets Resueltos	300	1,586
% resueltos 1er nivel	60%	65.8%

Resueltos en el primer contacto: Trimestre al 60% A la fecha 65.8%

El solucionar los problemas en la primera llamada, minimiza la frustración parada y de los clientes, aumentando la satisfacción de estos y ayuda a maximizar valor al clientes.

5.2.7.2. PLANIFICACIÓN, ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y ALINEACIÓN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

El Cuadro de Mando Integral causa mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los Indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la Unidad de Negocio.

Por ejemplo: Si la Unidad de Negocio fuera una empresa que cotiza en bolsa, la consecución del objetivo debería dar como resultado que el precio de las acciones subiera el doble o más. Hay Objetivos Financieros de organizaciones que han incluido la duplicación de los rendimientos sobre el capital invertido, o un aumento del 150% de las ventas durante los cinco años siguientes.

Otro ejemplo: Una empresa electrónica fijó como Objetivo Financiero crecer a una tasa de casi el doble de la tasa de crecimiento que se esperaba de sus clientes.

Para alcanzar unos Objetivos Financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivarán de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes.

Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente deberían examinarse las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales. Puede utilizarse el **Benchmarking** para incorporar la mejor práctica y para verificar que los objetivos propuestos internamente no hagan que la Unidad de Negocio siga arrastrándose en pos de las medidas estratégicas.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de **Reingeniería** para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de Mejoramiento Continuo, de Reingeniería y de transformación. Los esfuerzos se dirigen a los procesos de Mejoramiento Continuo y de Reingeniería, que son de una importancia crítica para el éxito de la organización.

Y a diferencia de los programas convencionales de Reingeniería, en que el objetivo es un recorte masivo de costos (la lógica de cortar y quemar), el objetivo del programa de Reingeniería no necesita ser medido únicamente por los ahorros en los costos. Los objetivos de la iniciativa estratégica se derivan de indicadores del Cuadro de Mando, como una espectacular reducciones de tiempo en los ciclos de cumplimiento de pedidos, un tiempo

más corto de llegada al mercado en los procesos de desarrollo de productos, y el aumento e intensificación de las capacidades de los empleados. Por supuesto, estas compresiones de tiempo y expansión de las capacidades no son el objetivo último. A través de una serie de relaciones de *Causa y Efecto*, incorporadas en el Cuadro de Mando Integral, estas capacidades pueden, eventualmente, traducirse en una actuación financiera superior.

El Cuadro de Mando Integral también permite que una organización integre su Planificación Estratégica en su proceso anual de presupuestos. En el momento en que una empresa establece unos objetivos de extensión de 3 a 5 años para las Medidas Estratégicas, los directivos también prevén objetivos para cada indicador, durante el siguiente año fiscal (a dónde tienen intención de llegar durante los doce meses del primer año del plan). Estos objetivos a corto plazo proporcionan unos blancos específicos para la evaluación del progreso en el plazo más próximo dentro de la trayectoria estratégica a largo plazo de la Unidad de Negocio.

El proceso de Planificación y de Gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización.

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados, y
- Establecer metas a corto plazo para los Indicadores Financieros y No Financieros del Cuadro de Mando.

5.2.7.3. AUMENTAR EL FEEDBACK Y LA FORMACIÓN ESTRATÉGICA.

El proceso final de Gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Al haber establecido unos objetivos a plazo inmediato para los indicadores financieros así como para otros indicadores del CMI, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales pueden seguir examinando los resultados financieros; sin embargo, lo que es más importante es que también puede examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Los discuten no sólo cómo se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino.

El Proceso de Formación Estratégica empieza con el primer proceso cuyo gráfico se encuentra en el *Punto 5.2.5.1.*: La clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. La utilización de la medición como un lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con frecuencia nebulosos a una forma más precisa, que puede obtener el consenso entre los ejecutivos.

El proceso de Comunicación y Alineación, el segundo proceso del gráfico que se encuentra en el *Punto 5.2.5.1.*: Moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir objetivos organizativos. El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

El proceso de Planificación y Establecimiento de Objetivos y de iniciativa estratégica, el tercer proceso de la figura que se encuentra en el *Punto 5.2.5.1.*: Define unos objetivos de actuación, cuantitativos y específicos para la organización, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados.

Los tres primeros procesos críticos de gestión que aparecen en el gráfico del *Punto 5.2.5.1.* son vitales para poner en práctica la estrategia. Pero, por sí solos, son insuficientes.

La teoría que se esconde detrás del modelo vertical de mandar y controlar es que el capitán del barco (el Gerente General) determina la dirección y la velocidad del barco (la Unidad de Negocio). Los marineros (los directivos y empleados de primera línea) llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan decidido por el capitán. Se establecen unos Sistemas de Control de Gestión y de Operaciones, para asegurarse de que los directivos y los empleados actúan de acuerdo con el Plan Estratégico establecido por la Alta Dirección. Este proceso lineal de establecimiento de una visión y estrategia, comunicando y vinculando la visión y la estrategia a todos los participantes de la organización, y alineando las iniciativas y las acciones de la organización para conseguir unos objetivos estratégicos a largo plazo, es un ejemplo de un proceso de *feedback* de un solo bucle. Con la formación de un solo bucle, el objetivo sigue siendo constante. Las desviaciones de los resultados planeados no hacen que la gente se cuestione si esos resultados planeados siguen siendo deseables. Tampoco se cuestionan si los métodos utilizados para alcanzar los objetivos siguen siendo apropiados. Las desviaciones de la trayectoria planeada se tratan como defectos, y se lanzan acciones correctivas para hacer que la organización vuelva al camino deseado.

Sin embargo, las estrategias para las organizaciones de la Era de la Información no pueden ser tan lineales ni tan estables. Las organizaciones de la Era de la Información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la Alta Dirección necesita recibir *feedback* sobre unas estrategias más complicadas.

La Estrategia Planificada, aunque se inició con la mejor de las intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales.

La situación se acerca más a la metáfora de lo que sería participar en una regata a vela, altamente competitiva, con un tiempo y una condiciones del mar cambiante, que a gobernar un barco aislado, a través de un medio ambiente estable hasta llegar a su destino. En una regata sigue existiendo una cadena de mando. Pero el capitán está vigilando constantemente el entorno, siendo muy sensible y respondiendo con frecuencia de forma táctica y estratégica a los cambios en la conducta de los competidores, a las capacidades del equipo y del barco, a las condiciones del viento y a las corrientes del agua. Y el capitán ha de recibir información procedente de una multitud de fuentes, tales como la observación personal, los instrumentos y las mediciones, y especialmente el consejo de los tácticos del barco que además inspeccionan las condiciones para que les sea posible idear planes para aprovechar los cambios ambientales y para contrarrestar el comportamiento de los competidores.

En unos entornos que cambian de una forma tan constante, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan de directivos que se encuentran muy abajo en la organización. Sin embargo, los Sistemas de Gestión no animan ni facilitan la información, implantación y comprobación de la estrategia en entornos constantemente cambiantes.

5.2.8. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y TABLERO DE COMANDO SIMPLIFICADO PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Para el Líder de una Empresa quien puede ser desde el Propietario hasta un Gerente, una crisis económica empresarial puede representar un reto, una oportunidad o en el mejor de los casos, una etapa o fase hacia el eventual crecimiento.

El BSC (Balanced Scorecard) o CMI (Cuadro de Mando Integral) presenta una solución innovadora orientada no solamente a las PYMES sino a cualquier empresa, desarrollada bajo una metodología de desarrollo estratégico y apoyada en las tecnologías de la información que posibilita la creación de dicho Cuadro de Mando para la empresa. Se debe planificar la implantación operativa desde las primeras fases del diseño de la estrategia y definir los Factores Críticos de Éxito para el cumplimiento de los objetivos de la implantación.

Beneficios del Cuadro de Mando Integral (CMI):

- ◆ Permite el diseño de la estrategia comercial que apunte hacia la Misión de la empresa.

- ◆ Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la Visión y la Estrategia en indicadores coherentes.
- ◆ Comunica e implementa una estrategia operacional que integra objetivos, indicadores, metas y planes de acción.
- ◆ Esta dirigido a empresas de servicios y comercio que buscan resultados verificables para mejorar la estrategia comercial y operacional con base a la gestión de un Cuadro de Mando Integral.

Sus Características:

- Define los componentes de la Visión, Misión y Valores Corporativos.
- Analiza la Cadena de Valor en el cual se identifica las fortalezas y debilidades.
- Declara los objetivos financieros.
- Es una herramienta eficaz para la construcción del Mapa Estratégico.
- Define y prioriza según factibilidad e impacto, de planes de acción con énfasis en procesos.

Su Contenido debe:

- Diseñar el Cuadro de Mando Integral adecuado según la necesidad de cada empresa.
- Permitir realizar análisis financiero de la empresa.
- Analizar la definición de objetivos para mostrar la propuesta de valor al cliente y lograr la expansión de mercado.
- Definir los objetivos para el aprendizaje y crecimiento de la organización.
- Declarar los procesos internos.
- Identificar los procesos de la Cadena de Valor.

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta necesaria para la gerencia para estudiar las diferentes áreas de la empresa permitiendo analizar y medir rendimientos.

El Balanced Scorecard debe permitir determinar el costo real de cada Unidad Productiva de la Empresa. En productividad se debe medir la actualización de cada uno de los factores productivos de la empresa y el modelo de Balanced Scorecard que integran los dos modelos anteriores con un sistema de alerta temprana que permita controlar el grado de cumplimiento de la estrategia seleccionada. Con la implementación de este sistema, se espera la mejoría notable en todas las áreas de la empresa.

Este Cuadro debe tomar en consideración dos tipos de factores, de manera Cuantitativa (presupuesto de ganancia neta) y Cualitativa (los criterios financieros) para lograr el alcance de aumentos significativos en la productividad que permitan ahorros importantes que ayuden a incrementar las ventas de estas pequeñas organizaciones.

Se pueden imponer retos tales como:

- Lograr un aumento de la productividad de la empresa.
- Lograr ahorros por mejora de la calidad y productividad de por lo menos 30% de lo facturado anualmente en ventas.
- Lograr un aumento de las ventas anuales en por lo menos el 50% respecto al año anterior.

Estos logros se plantearán en base al cumplimiento del Plan Estratégico y a través de la aplicación del Cuadro de Mando Integral (BSC). Ya desde el punto de vista metodológico se identificará conceptualmente el hilo conductor que enlaza el uso de la Planeación Estratégica, el Cuadro de Mando Integral e ISO.

5.3. LAS CUATRO PERSPECTIVAS.

5.3.1. LA PERSPECTIVA FINANCIERA:

El CMI retiene la Perspectiva Financiera, ya que los Indicadores Financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de Actuación Financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los Objetivos Financieros acostumbra a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo:

- Por los ingresos de explotación, Los rendimientos del capital empleado.
- O más recientemente por el Valor Económico Añadido.
- Otros Objetivos Financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*.

5.3.2. LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE:

En la Perspectiva del Cliente de CMI, los directivos identifican los segmentos de Clientes y de Mercados, en los que competirá la Unidad de Negocio, y las medidas de la actuación de la Unidad de Negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen:

- La satisfacción del cliente.
- La retención de clientes.
- La adquisición de nuevos clientes.
- La rentabilidad del cliente y
- La cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus Proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempos de espera cortos y una entrega puntual o una corriente constante de productos y servicios innovadores o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La Perspectiva del Cliente permite a los Directivos de Unidades de Negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

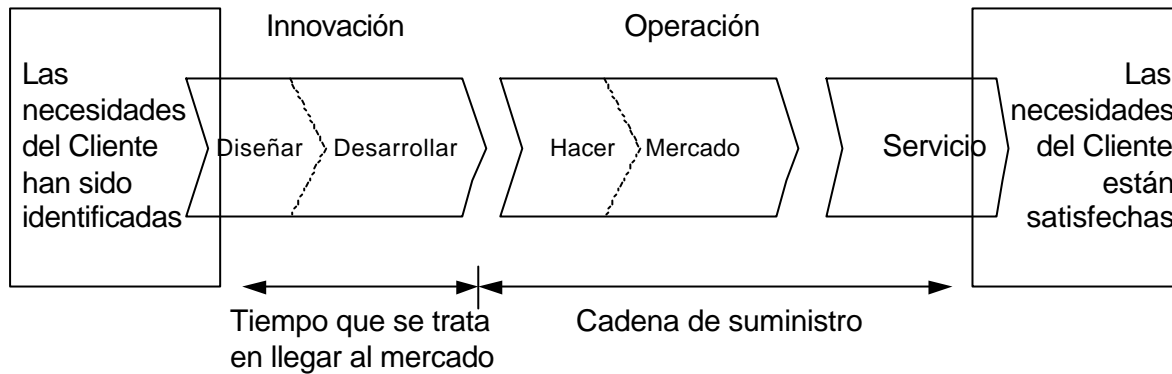
5.3.3. LA PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO:

En la Perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización deben ser excelentes. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las Medidas de los Procesos Internos se centran en los Procesos Internos que tendrán el mayor impacto en la Satisfacción del Cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La Perspectiva de los Procesos Internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las Medidas Financieras de la Actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes; sin embargo, el enfoque del Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los Objetivos Financieros y del Cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora. Los objetivos del Cuadro de Mando Integral de los Procesos Internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.



Procesos de la empresa

Proceso de innovación

- * Diseño del producto
- * Desarrollo del producto

Procesos Operativos

- * Fabricación
- * Marketing
- * Servicio posventa

La Perspectiva de Cadena de Valor del Proceso Interno

La segunda novedad del enfoque Cuadro de Mando Integral es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un costo inferior al precio que recibe.

5.3.4. LA PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO:

La Cuarta Perspectiva del CMI, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las Perspectivas del Cliente y del Proceso Interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la Perspectiva de Crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la Perspectiva del Cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos –satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados- junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los Sistemas de Información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la Toma de Decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

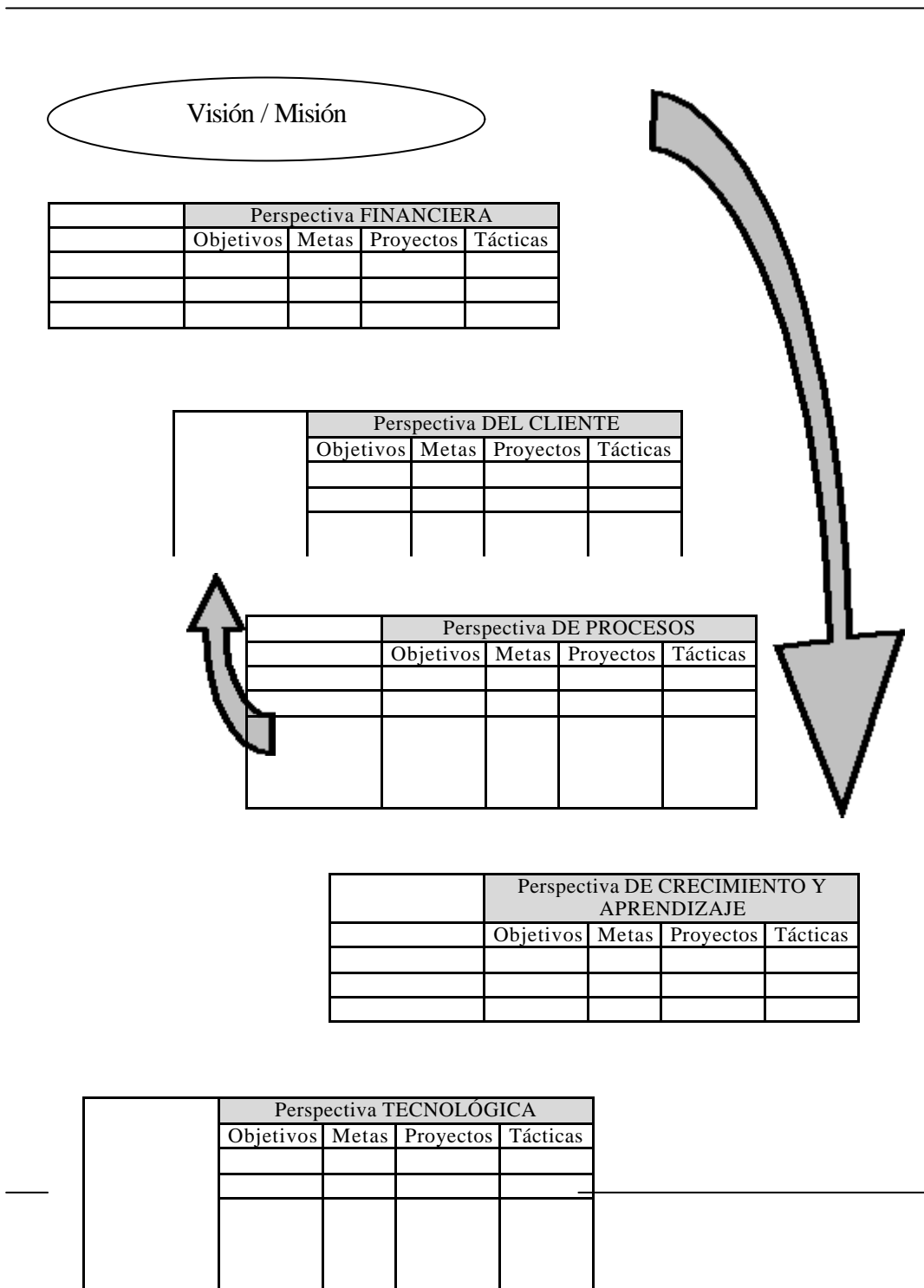
Sintetizando: El CMI traduce la Visión y la Estrategia en Objetivos e Indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye Indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

5.3.5. LAS RELACIONES DE CAUSA Y EFECTO.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis, entre los objetivos y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un Cuadro de Mando integral, sin excepción. Por ejemplo, los rendimientos sobre el capital empleado pueden ser una medida de Cuadro de Mando en la perspectiva financiera. El inductor de esta medida podría ser las ventas repetidas y ampliadas a los clientes existentes, el resultado de un alto grado de fidelidad entre esos clientes. Así pues, la lealtad del cliente se incluye en el Cuadro de Mando (en la perspectiva del cliente) porque se espera que tenga una gran influencia en el ROCE. Pero ¿Cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes? Un análisis de las preferencias de los clientes puede poner de relieve que la Entrega Puntual de Pedidos (EPP) es altamente valorada por ellos. Así pues, se espera que la EPP conduzca a una mayor fidelidad de los clientes, que a su vez se espera que conduzca a una mejor actuación financiera. Así pues, tanto la fidelidad del cliente como la EPP se incorporan a la Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando.

El proceso sigue adelante preguntando en qué procesos internos debe sobresalir la empresa para conseguir una entrega puntual excepcional. Puede que para que el negocio alcance una EPP mejorada tenga que conseguir unos tiempos de ciclos cortos en los procesos operativos y en los procesos internos de alta calidad, factores ambos que pueden ser medidas del Cuadro de Mando en la Perspectiva Interna. ¿Y de qué forma pueden las organizaciones mejorar la calidad y reducir los ciclos temporales de sus procesos internos? Entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados de operaciones, un objetivo que sería un candidato para la Perspectiva de Crecimiento y Formación. Ahora ya podemos ver cómo todo una cadena de relaciones de Causa y Efecto puede establecerse como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del CMI.

5.4. MAPA DEL BALANCED SCORECARD. ²⁴



²⁴ Universidad de Lima. "El Balanced Scorecard". Junio 2002.

5.4.1. EJEMPLO DE UN FORMATO DE TRABAJO DE BALANCED SCORECARD.

Perspectivas	Objetivos Estratégicos	MEDIDAS		Objetivos	Actual	A la Fecha
		De Efecto	De Causa			
Finanzas						
Cliente						
Procesos						
Tecnología						
Aprendizaje y Desarrollo						

CUADRO DE BALANCED SCORECARD.

Visión: Tener nuestros productos tecnológicos en todo el país para el año 2005.

Misión: Proveer a nuestros clientes en la industria de restaurantes con productos líderes en tecnología.

Objetivo Estratégico	Causa	Efecto	Objetivo	Actual	Último Mes	Comentarios
FINANCIERO						
➤ Exceder las expectativas de los accionistas.	Precio de la acción. ROI		72 25%	58.5 21% *	52.75	52 semanas alto 65, bajo 47.5 *=Figura anualizada
➤ Aumentar el volumen de ventas	Ingreso bruto		6,000	5,482	5,127	Causa común, objetivo inalcanzable
➤ Mejorar márgenes	% de margen sobre ingreso bruto. % gastos operativos, Ingreso bruto.		35% 20%	31.6% 24.2%	29.8% 26.4%	
➤ Diversificar fuente de ingresos	Ingreso primeros 20% clientes. # productos > 5% ingreso bruto.		50% 6	78% 4	82% 4	
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE						
➤ Aumentar ventas a clientes actuales	Ratio de ventas cruzadas. Retención de clientes.	Proveedor preferido	30% 35% 30%	13% 20% 20%	27% 26% 22%	26 de 201 Causa común.
➤ Diversificar base clientes		Contacto vs. Cta. Obj.	3/28	3/28	5/28	Todos en el Oeste.
➤ Atraer nuevos clientes	Ingresos por nuevos negocios.	Publicidad gastada	500 25,000	800 24,500	600 22,300	Causa especial. Causas Comunes
PROCESOS DEL NEGOCIO						
➤ Enfocar a segmentos rentables del negocio.		# segmentos identificados	3	0	0	Ninguna nueva expansión en el Oeste
➤ Optimizar Procesos	Tiempo del ciclo	Auditoria de calidad	32 min. 100%	56 min. 90%	52 min. 88%	Causa común; reingeniería? Causa común
➤ Desarrollar alternativas de franquicias		Investigación de mercado	75%	50%	50%	Sin oportunidades nuevas
DESARROLLO Y APRENDIZAJE						
➤ Desarrollar habilidades de los empleados. ➤ Integrar sistemas	Utilidad por empleado	Encuestas de empleados. # días rot./emp. Ratio de retención. Req. De Internet Dev. MIS estrategia.	50,000 90% 2 99% 10% 80%	30,000 60% .75 95% 0% 90%	20,000 65% .25 100% 0% 80%	Causa común 75% prom. Por año. Causa especial – Alta rot. De vías. Causa común. No hay sistema en uso. Adelanto al plan.

5.4.2. MEDIDAS DEL BALANCED SCORECARD COMÚNMENTE USADAS.

La disponibilidad de mediciones disponibles para su equipo son casi limitadas, pero el seleccionar indicadores de éxito puede ser una tarea complicada. Los indicadores abajo listados han sido seleccionados a manera de ilustración.

5.4.2.1. Indicadores Financieros:

- Total de activos (S/.) o Total de activos / empleado (S/.)
- Flujo de Caja, Margen de Utilidad.
- Ingresos totales (S/.) o Ingresos / empleado (S/.)
- Ingresos por productos nuevos / clientes (S/.)
- Ingresos / Total de activos(%).
- Utilidades / total de activos o utilidades / empleado (%).

5.4.2.2. Indicadores de Cliente:

- Ventas conseguidas / contratos de ventas (%).
- Número de Clientes (#).
- Participación de Mercado (%).
- Ventas Anuales / Clientes (S/.)
- Tiempo promedio dedicado en relaciones con clientes (#).
- Índice de lealtad del cliente o Índice de satisfacción (%).

5.4.2.3. Indicadores de Procesos:

- Rotación de inventarios (%).
- Costo administrativo (S/.)
- Mejoras en productividad (%).
- Entregas a tiempo.
- Contactos directos con los clientes (#).
- Costo de errores administrativo (S/.)

5.4.2.4. Indicadores de T.I.:

- Capacidad de T.I. (#), Capacidad de T.I./empleado (#).
- Gasto en T.I./gasto administrativo (%).
- Tiempo de proceso (#).
- Desarrollo de T.I./cliente (%).
- Tiempo de ingreso de data (#).

5.4.2.5. Aprendizaje y Desarrollo:

- Índice de liderazgo (#).
- Rotación de empleados (#).
- Tiempo de entrenamiento (#).
- Promedio de ausentismo (#).
- Costo anual de entrenamiento Per Cápita (S/.)
- Índice de satisfacción de empleados (#).

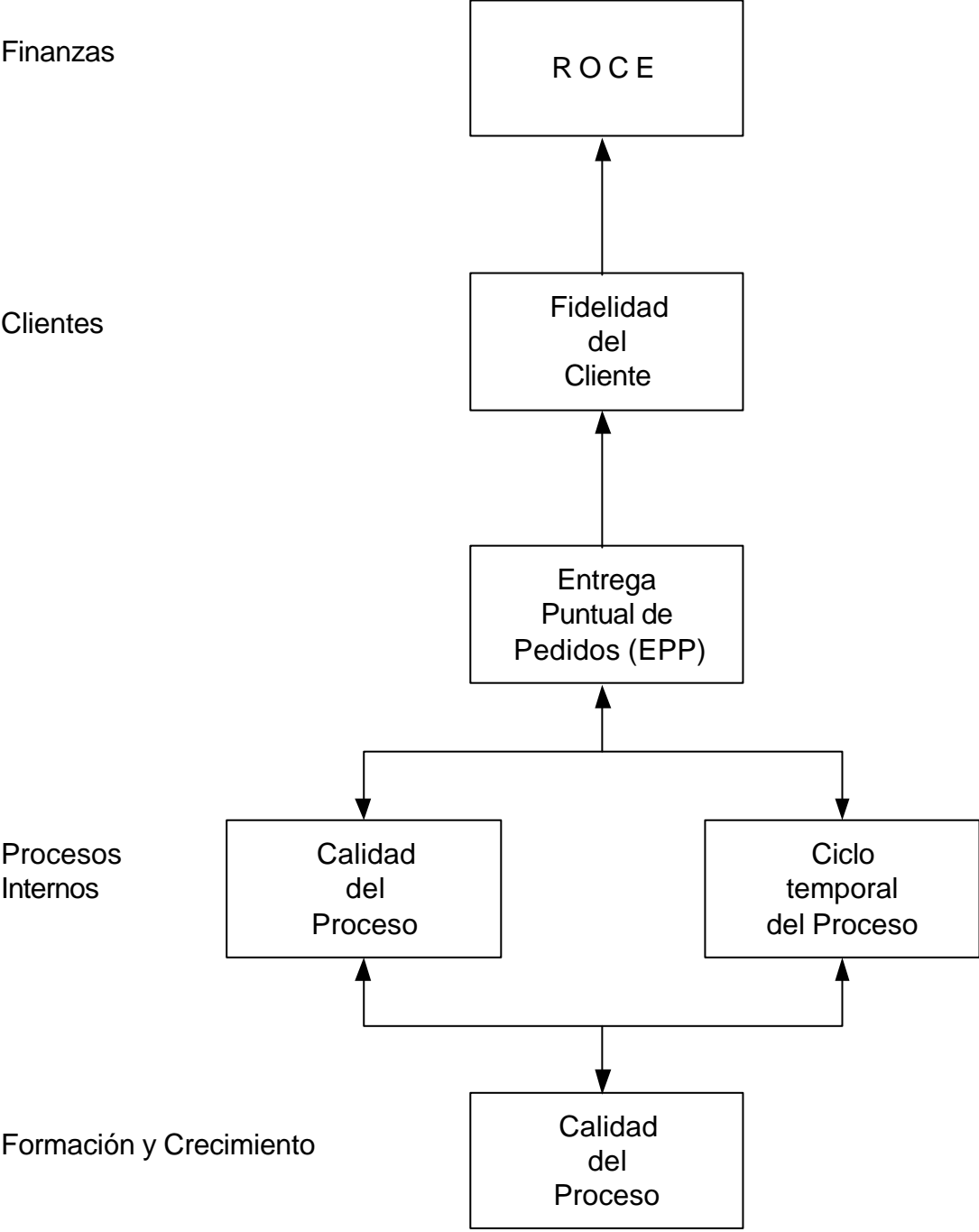
BALANCED SCORECARD

5.4.3. ESQUEMA DEL BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVAS.

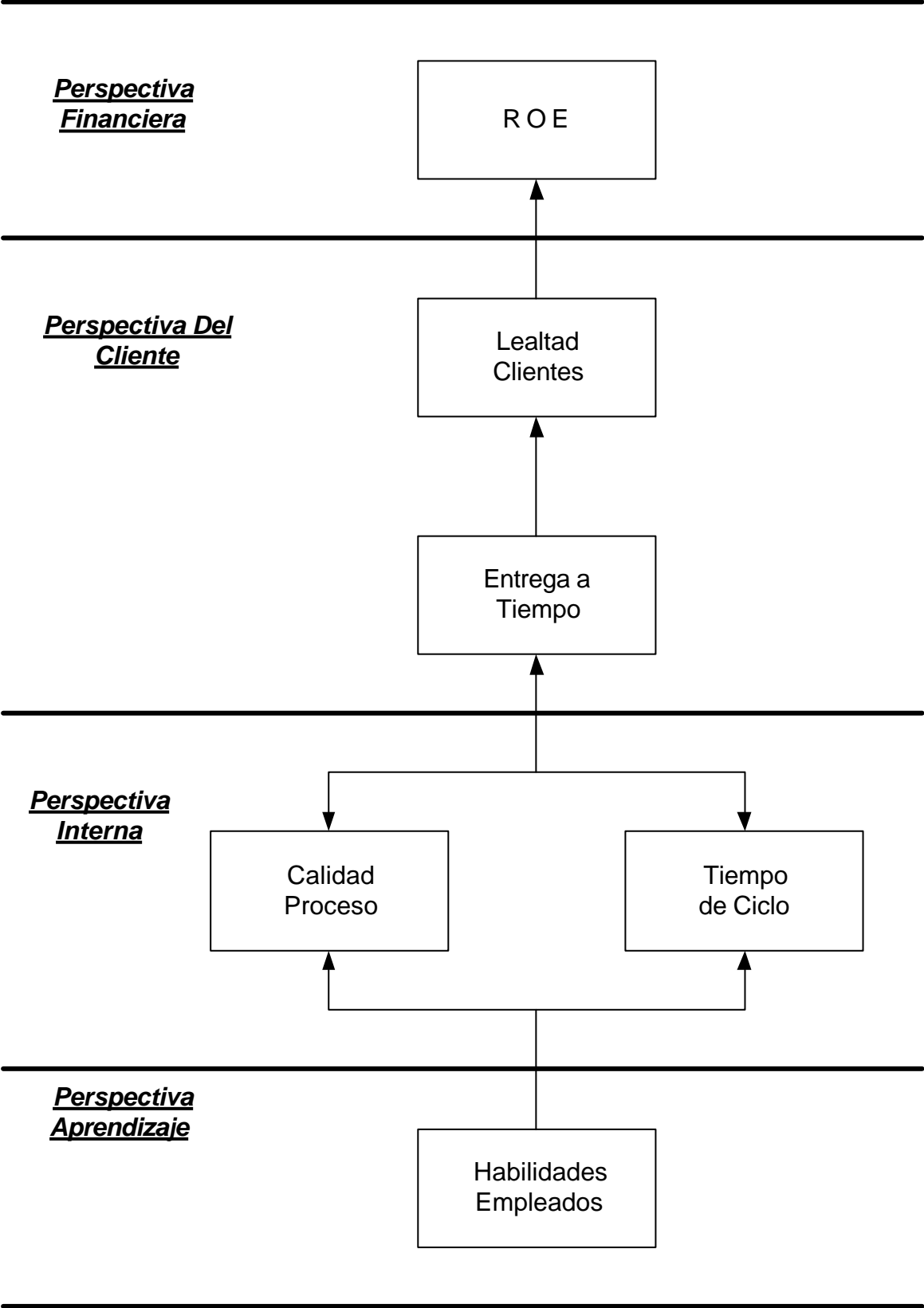
Pers-pectiva BSC	Objetivo Estratégico BSC	Medición	Meta	Actual	Comentarios	
CLIENTE	Aumentar satisfacción del cliente	Maximizar valor al cliente		87.5	Puntos clave, referencias y causas especiales serán anotados en el área de comentarios de cada medida. En adición, el detalle será adicionado al Scorecard para una revisión inicial en detalle de la data.	
		Ratio de encuesta al cliente, promedio por 12 meses (100 es puntaje perfecto).		S 1:2 E 2:3 C 1:2		
		Ratio de unidades de reporte completadas. Evaluación de servicios para SLA. Ratio de SLA ejecutados. Ratios de SLA en cumplimientos				
FINANCIERO	Manejar los costos	Unidades de reporte operando entre 5 y 10% de sus ingresos proyectados anuales.		2:4 3:4	Ver nota 1	
		Cambio promedio en ratio del Dep. Desviación del CPI-Mo		-0.79 -0.1	Ver nota 1	
PROCESOS	Mercadear servicios				Las mediciones serán incluidas al cambiar prioridad en Plan Est.	
	Alinear procesos internos				Las mediciones serán incluidas al cambiar prioridad en Plan Est.	
	Desarrollar alianzas externas	# de nuevas alianzas establecidas este año		1		
	Entregar servicios de TI de calidad	Paradas no programadas del servidor en el trimestre			270 min.	Sistema total operativo XX %
		% de llamadas a soporte de TI resueltas en primera llamada.			60 %	Año fiscal es 65%
		Minutos promedio para atender y resolver problemas urgentes este bimestre			Urg. 500 Alta 900	Ver nota 1
	Coordinar planeamiento de TI	Indicar áreas cumpliendo con plan TI. Entregas por trimestre				Ver nota 1
Determinar necesidades de los clientes	Unidades con servicios identificados. Clientes identificados. En plazo con recolección de data. Análisis GAP realizado.			S 2:3 C 2:3 D 1:2 G 1:1	Ver nota 1	
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	Proveer entrenamiento adecuado	% de empleados con plan de entrenamiento. % de entrenamiento otorgado.		67% 87%	Ver nota 1	
	Mejorar satisfacción por empleado	% de encuestados. % de empleados con visión positiva (actual y previa).		861/1267 N. D. 65.5%	Data a Julio 03, no existe data previa.	
					Medidas adicionales a ser determinadas basadas en salud organizacional.	
	Promover innovación				No hay mediciones aún definidas	
	Iniciar planeamiento en la fuerza laboral	Planes en fuerza laboral. Unidades que reportan con planes establecidos.			2:3 1:2	Ver nota 1
		Nivel de satisfacción del jefe de reclutamiento. # de respuestas por trimestre			4:3 3	Ver nota 1
	Mejorar comunicación interna	% de planes de acción requeridos completados			50%	Ver nota 1
	Instituir evaluación de empleados	% de empleados con expectativas completadas. % de empleados con evaluaciones realizadas a tiempo este trimestre			33.3% 50%	Ver nota 1

5.5. GRÁFICOS: PERSPECTIVAS – BALANCED SCORECARD.

5.5.1. EJEMPLO PRÁCTICO N° 1: *Relación Causa – Efecto.*

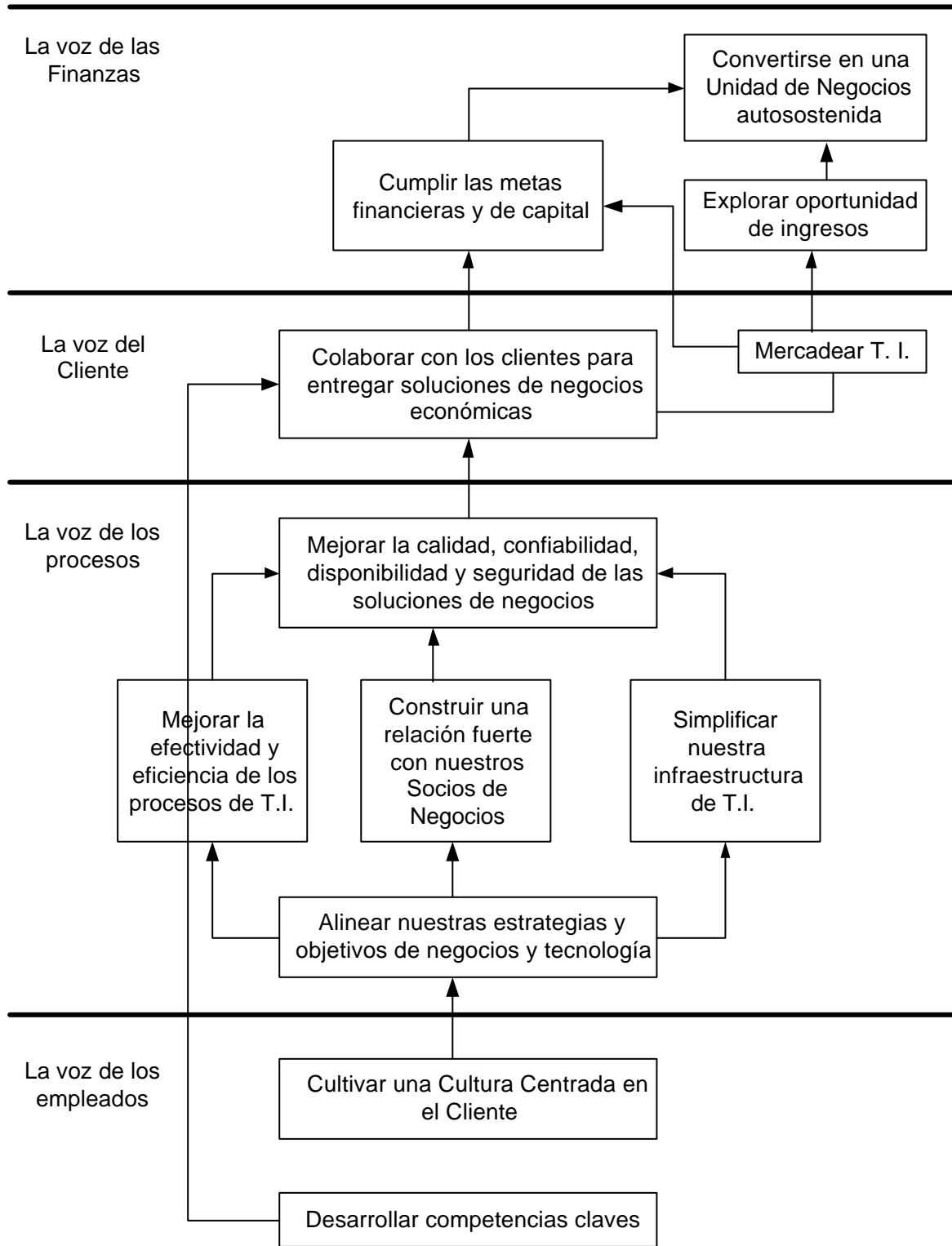


5.5.2. EJEMPLO PRÁCTICO N° 2: *Relación Causa – Efecto.*



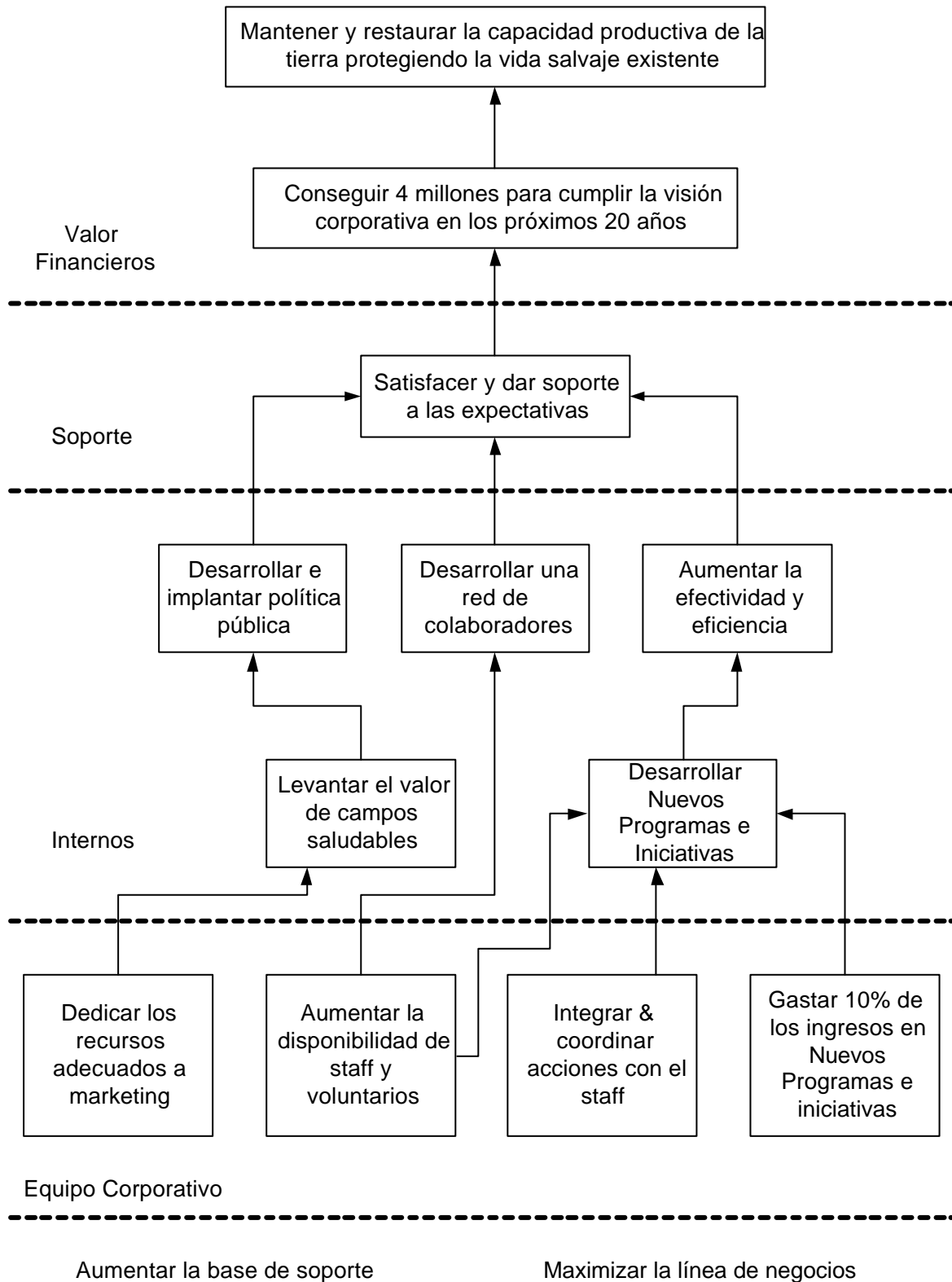
5.5.3. EJEMPLO PRÁCTICO N° 3: Para una Empresa de Seguros.

MAPA DE ESTRATEGIAS

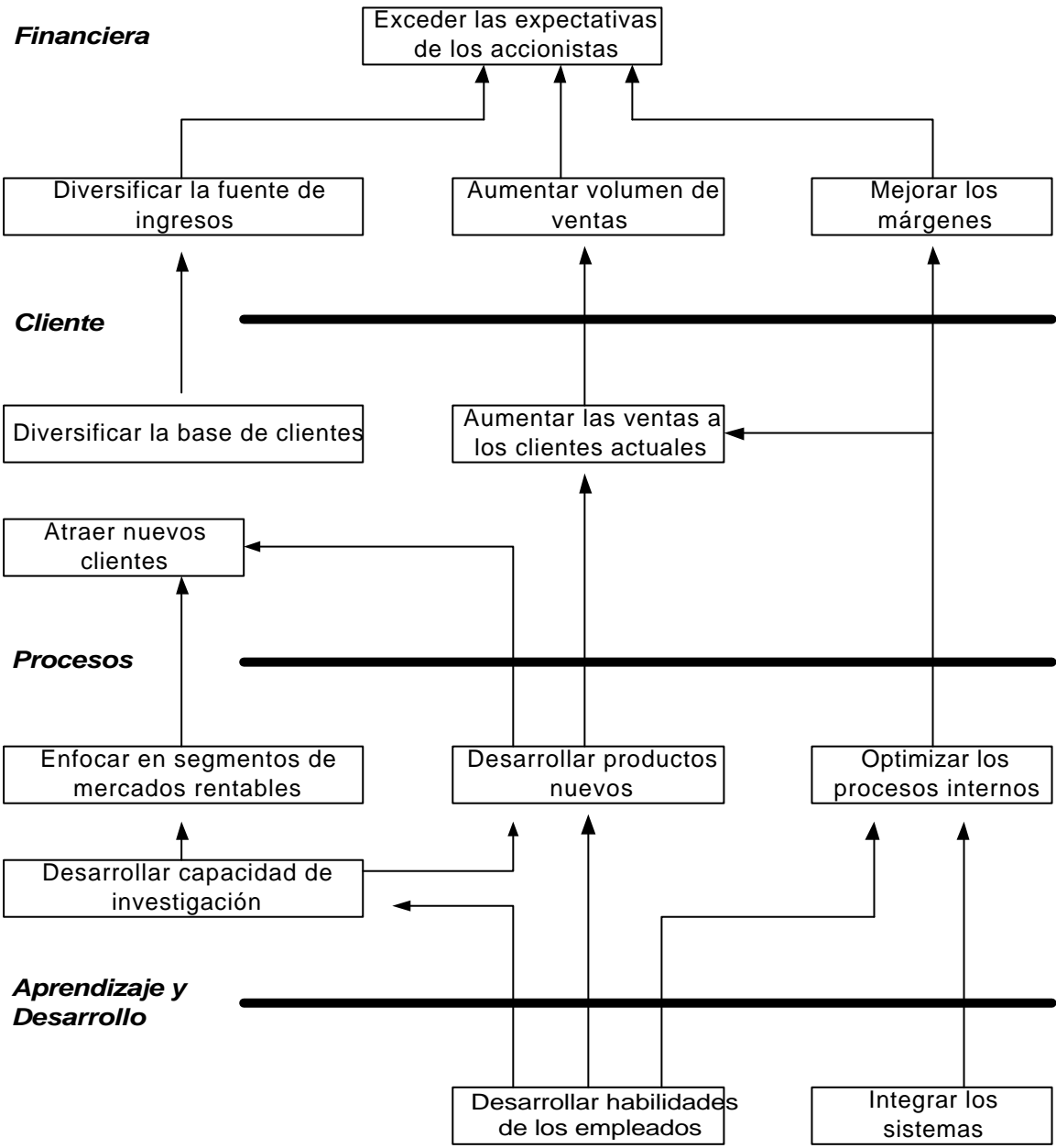


5.5.4. EJEMPLO PRÁCTICO N° 4: Para una Empresa Ecológica.

MAPA DE ESTRATEGIA



5.5.5. EJEMPLO PRÁCTICO N° 5: Mapa de Estrategia para una Empresa de Seguros.



- Aprendizaje y desarrollo.
- Administración del conocimiento para la excelencia

5.5.6. EJEMPLO PRÁCTICO N° 6: *Balanced Scorecard del Banco “Mega Bank”.*

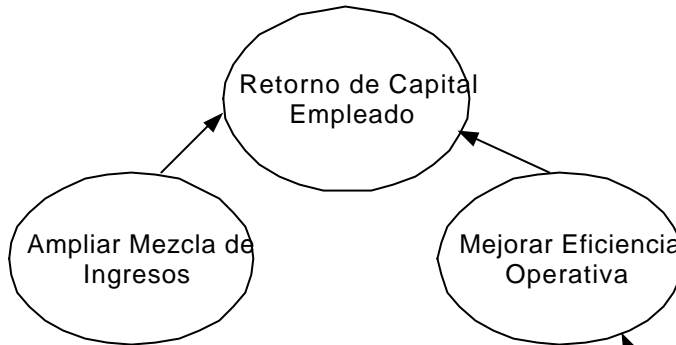
La estrategia de Ingresos

"Reducir la volatilidad de las utilidades ampliando las fuentes de ingresos"

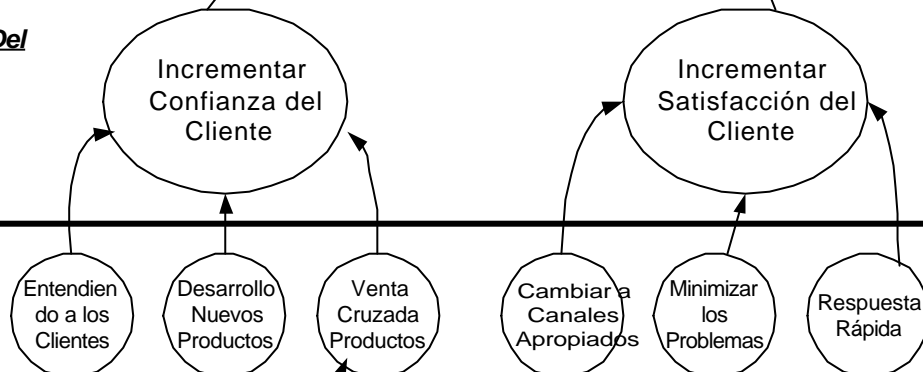
La estrategia de Productividad

"Mejorar la eficiencia operativa cambiando clientes por canales de distribución más efectivos"

Perspectiva Financiera

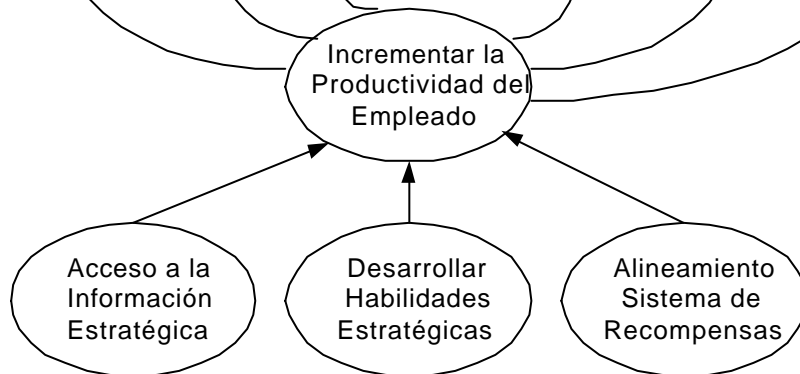


Perspectiva Del Cliente

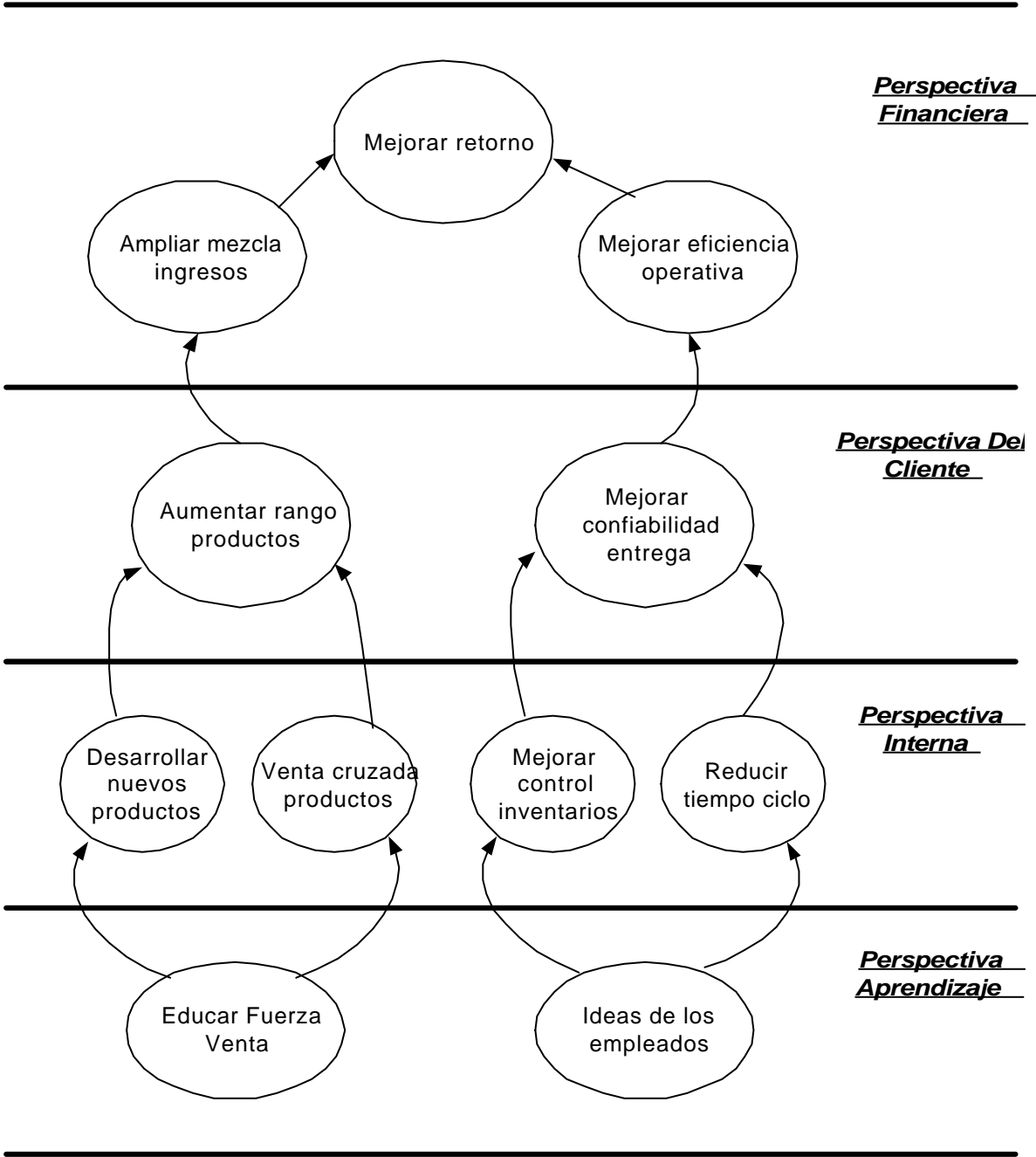


Perspectiva Interna

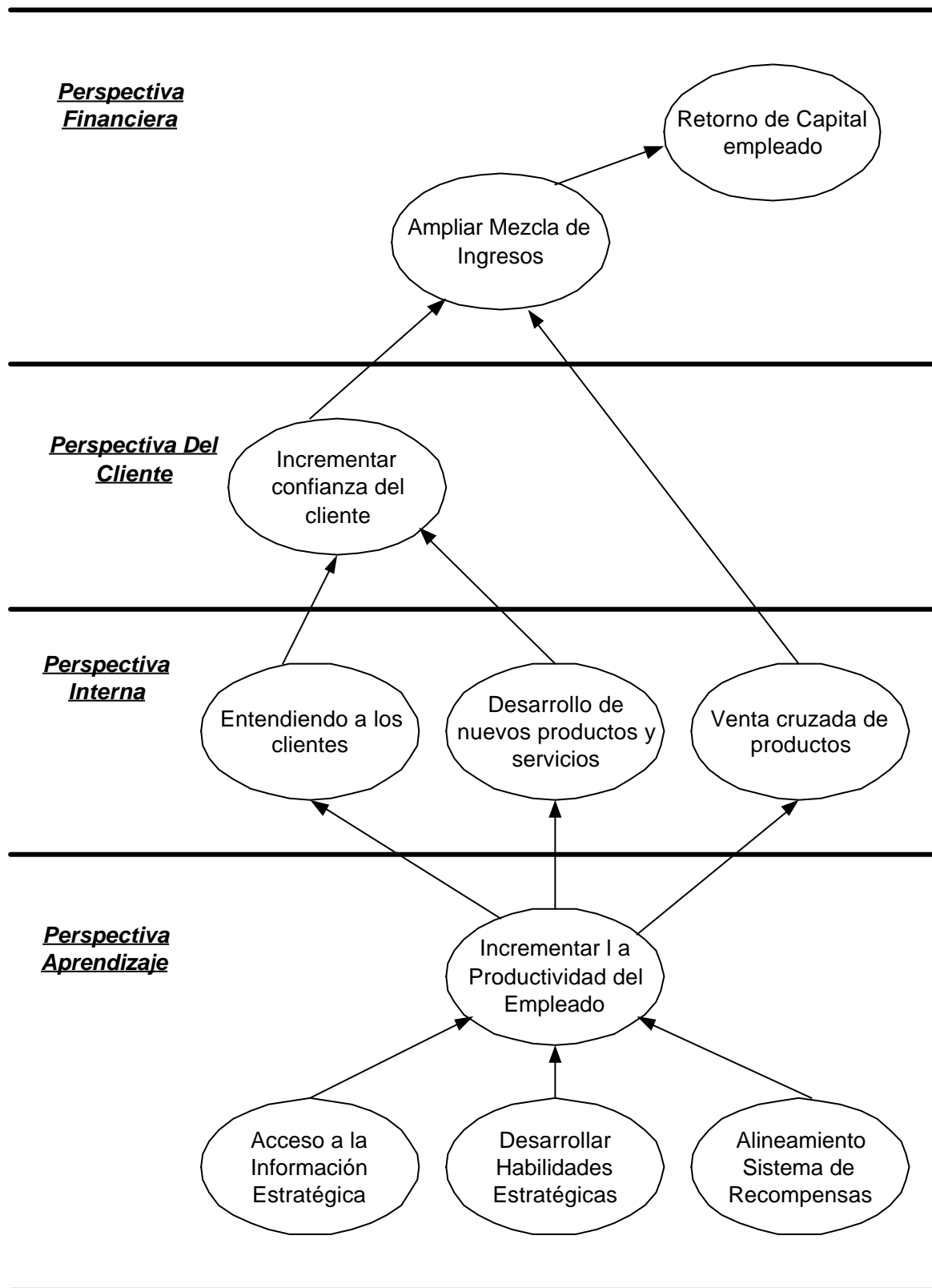
Perspectiva Aprendizaje



5.5.7. EJEMPLO PRÁCTICO N° 7: *Balanced Scorecard de una Fábrica de Alimentos.*

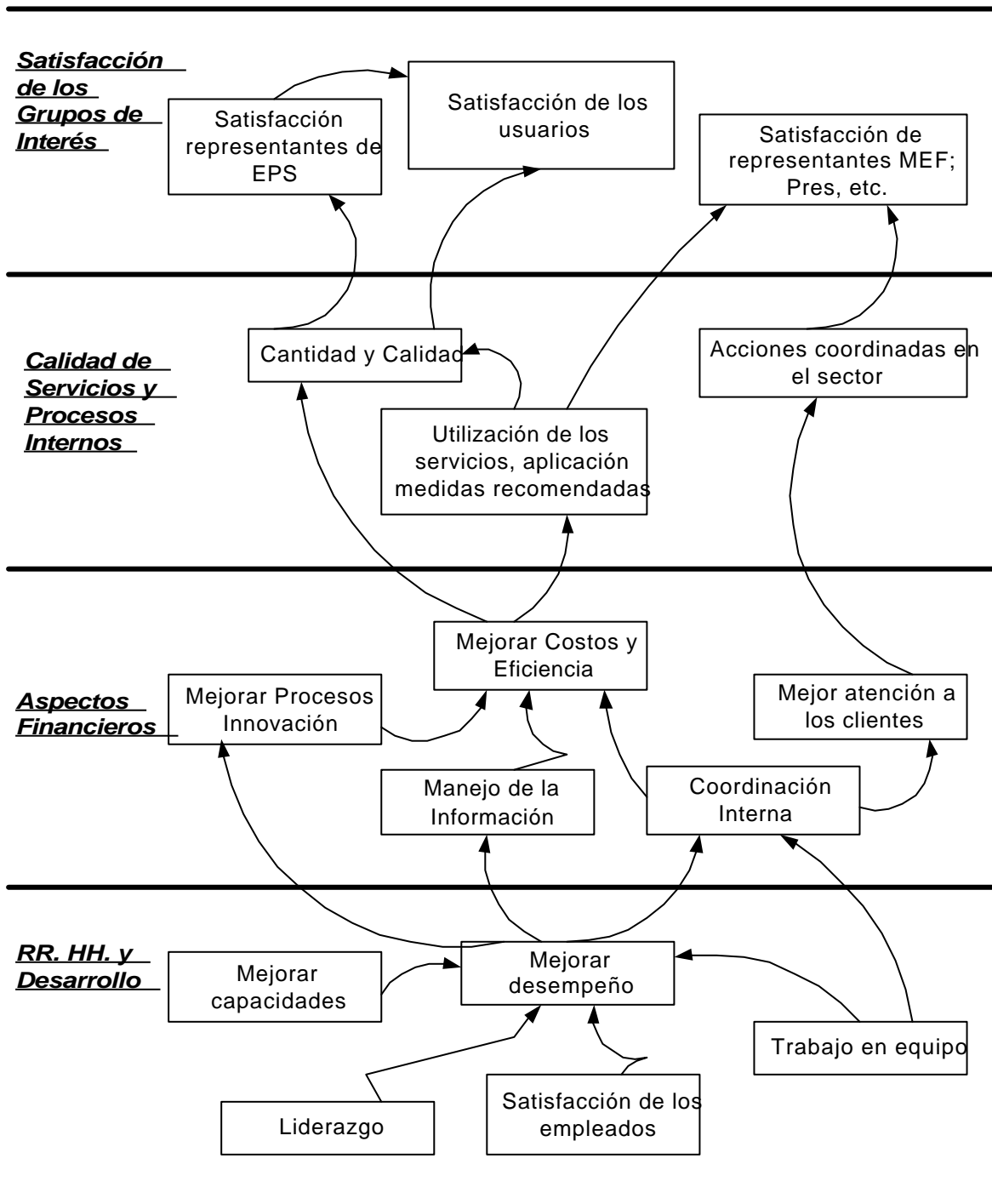


5.5.8. EJEMPLO PRÁCTICO N° 8: *Mapa Causal.*



5.5.9. EJEMPLO PRÁCTICO N° 9: Mapa de Relaciones Causa – Efecto de SUNASS.

Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento
Junio del 2001



5.6. EJEMPLO DE ESQUEMA GRÁFICO PARA LA FORMACIÓN DE LA PERSPECTIVA, OBJETIVO E INDICADOR PARA EL BALANCED SCORECARD.

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera (Satisfacción de necesidades)	Confort Sensación de comodidad en el hogar y el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación al ambiente social-laboral. • Condiciones de salubridad laboral. • Satisfacción con el sitio de residencia.
Financiera (Satisfacción de necesidades)	Pertenencia Participación en grupos sociales de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación con los valores del grupo. • Integración en las actividades del grupo.
Financiera (Satisfacción de necesidades)	Seguridad Sensación de estabilidad laboral y económica	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la labor a realizar. • Satisfacción en la remuneración percibida. • Perspectivas de crecimiento profesional.
Cliente	Orientación al Cliente Conocer y satisfacer las demandas del cliente, anticipándose a sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las necesidades del cliente. • Atención al cliente. • Satisfacción al cliente
Cliente	Satisfacción del Cliente Eficiencia en la solución de las necesidades del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en tiempo. • Eficiencia en calidad. • Eficiencia en valor.
Procesos Internos	Orientación a resultados Gestionar eficazmente los recursos atendiendo al cumplimiento de objetivos y mejora de resultados.	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia de la gestión de tiempos y medios. • Orientación a objetivos. • Resolución de problemas.
Procesos Internos	Anticipación al Cambio Mostrar disposición a aceptar y promover cambios	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad y adaptabilidad • Gestión del cambio continuo.
Procesos Internos	Relaciones interpersonales Colaborar en forma activa en la consecución de objetivos comunes con otras personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Ámbitos de cooperación. • Participación en objetivos comunes. • Habilidad social. • Rol de grupo.
Procesos Internos	Innovación Aportar ideas y soluciones en forma creativa y permanente	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos procedimientos y métodos. • Gestión de la innovación. • Creatividad en la búsqueda de soluciones.
Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento	Compromiso Demostrar una buena disposición y asumir responsabilidades en forma correcta	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición • Responsabilidad • Autodesarrollo
Procesos Internos Aprendizaje y Crecimiento	Energía Actuar con seguridad y tenacidad, mostrando tolerancia al estrés y a la frustración en situaciones de tensión.	<ul style="list-style-type: none"> • Tenacidad • Control emocional
Aprendizaje y Crecimiento	Comunicación Saber escuchar y expresarse en forma clara, concisa y eficaz, facilitando el intercambio de información de un modo apropiado.	<ul style="list-style-type: none"> • Transmisión de información • Influencia • Habilidades comunicativas
Aprendizaje y Crecimiento	Liderazgo Tener habilidad para influir, motivar y dirigir a las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones. • Organización y coordinación • Delegación

COMENTARIO SOBRE EL BALANCED SCORECARD.

Las empresas de la Era de la Información tendrán éxito si invierten en sus activos intelectuales y los gestionan. La especialización funcional debe ser integrada en los procesos basados en los clientes. La producción en masa y la prestación de productos y servicios estándar ha de ser reemplazada por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicio innovadores, que pueden ser individualizados hacia segmentos de clientes seleccionados. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos será generada por empleados muy preparados, una superior Tecnología de la Información y unos procedimientos organizativos adaptados.

Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser motivado o medido a corto plazo por el modelo tradicional de Contabilidad Financiera. Este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

El CMI - Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los Indicadores Financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

El CMI, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un CMI inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un Sistema de Indicadores en un Sistema de Gestión

A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta de que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de Sistemas de Gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los Procesos de Gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizando de este modo, el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la Era de la Información.

El CMI proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la Visión y Estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de Misión, para comunicar Valores y Creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de Misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. Por ejemplo:

*Ser la empresa de más éxito en el negocio de las líneas aéreas.
Ser la mejor institución financiera en los mercados que hemos seleccionado.*

Las declaraciones de la Misión deben proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización. Pero las declaraciones de Misión inspiradoras y los eslóganes no son suficientes. Tal como Peter Senge observó: “Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida”.

El CMI transforma la Misión y la Estrategia en Objetivos e Indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, Clientes, Procesos internos y Formación y Crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la Misión y la Estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio. Debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

CAPÍTULO VI

Sistema de Información Gerencial a través de Evaluación por Áreas Claves de Resultados

*Objetivos son la gracia
para obtener la excelencia;
Que no basta la Eficiencia
Cuando falta la Eficacia.*

Jesús Mondría / El Decálogo de la Excelencia.

6.1. SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

El Modelo de Sistemas de Administración demuestra que la comunicación es necesaria para el desempeño de las funciones administrativas y para la vinculación de la organización con sus condiciones externas. El Sistema de Información Gerencial ofrece el vínculo de comunicación que hace posible la administración.

Definiremos al **Sistema de Información Gerencial** como un sistema formal para la recopilación, integración, comparación, análisis y dispersión de información interna y externa de la empresa de manera oportuna, eficaz y eficiente.

El Sistema de Información Gerencial tiene que ser adaptado a necesidades específicas y puede incluir información de rutina, como la representada por informes mensuales; información que señala *excepciones*, sobre todo en puntos críticos, e información necesaria para *prever* el futuro. Los lineamientos para el diseño de un Sistema de Información Gerencial son similares a los requeridos para el diseño de sistemas y procedimientos y otros Sistemas de Control.

El Sistema de Información Gerencial fue la primera labor organizacional que tuvo como objetivo principal poner información a disposición de la Gerencia, de ahí el nombre Sistema de Información Gerencial. La realidad es que el Sistema de Información Gerencial de la empresa proporcionó información a otras personas además de los Gerentes. Durante mucho tiempo, esas otras personas eran personal no gerencial de la compañía. En fechas más recientes, con la popularización de los Sistemas de Información Interorganizacionales, personas fuera de la empresa han recibido los efectos del Sistema de Información Gerencial.

Además de dar servicios a otras personas aparte de los Gerentes de la Empresa, el Sistema de Información Gerencial comenzó a identificarse con la computación de negocios en general. Si tuviéramos que escoger un solo termino que sea el que más ampliamente se ha adoptado para referirse a la computación de negocios, tendría que ser “Sistema de Información Gerencial”.

La verdad del asunto es que el término Sistema de Información Gerencial probablemente disfrutó de un auge durante la década de los sesenta, cuando se originó inicialmente el concepto. Desde entonces se le ha expresado con mayor frecuencia en forma de subsistemas organizacionales, como el Sistema de Información para Ejecutivos y el Sistema de Información de Mercadotecnia.

6.2. CONTROL – EVALUACIÓN.

El Control define el estado, la situación real más allá de la percepción simple, la conformidad de un hecho con relación a otro. Se puede controlar una anotación contable con respecto al documento que ha servido de base para su registro; Sin embargo, se debe evaluar

el significado del contenido de ese documento, los resultados en él reflejados, con relación a las acciones que han dado lugar a ellos.

6.3. ¿QUÉ ES EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN?

Es un instrumento de apoyo a los Directivos en el proceso de Toma de Decisiones, el cual permitirá:

- A) Elevar los niveles de Eficacia (logro de Objetivos y Metas).
- B) Elevar los niveles de Eficiencia (uso óptimo de los recursos).
- C) Mejorar la Productividad y el rendimiento de las áreas.

6.3.1. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN.

La Evaluación es una operación permanente, periódica o esporádica, por la cual se enjuicia un fenómeno de la empresa con un criterio establecido previamente. Las decisiones se evalúan conforme a las reflexiones que les han dado lugar, las acciones conforme a las decisiones tomadas y a las realizaciones en función a las acciones emprendidas. La evaluación consiste en medir el impacto de un proceso sobre otro, en apreciar los efectos según sus causas, teniendo en cuenta los feedbacks o fenómenos retroactivos que provocan unos procesos en otros inmediatamente o con un cierto desfase de tiempo.

Todo Método de Evaluación implica el concepto de tolerancia, de mínimo y máximo, de margen dentro del cual deben mantenerse las desviaciones que se produzcan. Esta definición expresa la necesidad de que el Método de Evaluación contenga en su mismo enunciado los criterios de valorización y las tolerancias que se admitirán al analizar las desviaciones.

Las Previsiones, establecidas de manera necesaria y suficiente para que se traduzcan en realizaciones conformes a los planes, permiten fijar la utilización de los medios (Humanos, Técnicos y Financieros) más adecuados, sin que haya ni exceso ni insuficiencia de los mismos, y el mérito consiste en desarrollar exactamente los esfuerzos precisos para alcanzar el objetivo, sin derroche de energía ni de tiempo.

La evaluación de los resultados alcanzados por la empresa, globalmente y para cada uno de sus componentes, con respecto de las previsiones elaboradas, se obtienen en valores absolutos y relativos por medio de sucesivas comparaciones entre:

- Las previsiones y las ventas efectivas.
- Los programas de producción y las cantidades realmente fabricadas.
- Los presupuestos y los gastos reales, en costos y en capital.

Las previsiones establecidas pueden ser optimistas o pesimistas. En el momento de su elaboración, quizá no se haya podido tener suficientemente en cuenta determinados acontecimientos o quizá por el contrario, las realizaciones hayan superado los límites previsibles como consecuencia de circunstancias inesperadas; por lo tanto, en el momento en que se constatan desviaciones positivas o negativas entre las previsiones y las realizaciones, entre los presupuestos y los costos reales, es cuando se debe aplicar métodos de evaluación cuyo objetivo es definir la estructura de esas desviaciones y precisar su naturaleza.

Son precisamente los estándares (Calculados en base al análisis de un proceso que se desarrolla sin tirones, sin rupturas de stocks, sin colas de espera, sin ventas perdidas, pero también sin esfuerzos superfluos) los que permiten desglosar las desviaciones constatadas y medir la parte que corresponde a los elementos previsionales y la que corresponde a las realizaciones efectivas.

Las desviaciones constatadas se analizan en función:

- De la relación previsiones – realizaciones, y
- De la relación realizaciones – estándares.

6.3.2. OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN.

- ❖ Evaluar la Gestión Empresarial a través de la medición de la performance de las diversas áreas para conocimiento de la Alta Dirección.
- ❖ Brindar a la Alta Dirección una visión general de cómo evoluciona la empresa.
- ❖ Apoyar a los Directivos en el proceso de Toma de Decisiones, a fin de elevar el nivel de Eficacia (logro de Objetivos) y de Eficiencia (uso óptimo de Recursos) de la empresa.

6.3.3. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN.

- A) **Total:** Abarca a todas las áreas de la empresa y tiene un carácter integrador, cubre todos los aspectos de las actividades de la empresa (todas las áreas).
- B) **Dinámico:** Varía según los requerimientos de la empresa.
- C) **Sistemático y Continuo:** Sigue un esquema y una secuencia predeterminada, (implica un control permanente).
- D) **Integrado:** Compuesto de un grupo de Sub-sistemas articulados (Financiero, administrativo, de operaciones, de gestión, etc.).
- E) **Está constituido:** De dos partes fundamentales o subsistemas:

- Evaluación del cumplimiento de los Objetivos y Metas específicas de cada Área Gerencial.
- Evaluación del rendimiento y productividad a través de Indicadores de Gestión por Áreas Claves de Resultados.

6.3.4. REQUISITOS DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN.

- ✓ Un Sistema de Planeamiento estructurado que permita contar en forma oportuna con objetivos empresariales y con objetivos y metas específicas por área.
- ✓ Constituye Fuente (Inputs) del Sistema: Los Objetivos y Metas establecidos por el área en base al Plan Empresarial. Debe considerarse la importancia y conveniencia de que dichos objetivos y metas están comprendidos dentro del Presupuesto de la Empresa.
- ✓ Una estructura orgánica definida, con funciones y responsabilidades establecidas y los principales procesos definidos y normalizados, que permitan establecer las Áreas Claves de Resultados (Aquellas funciones o actividades trascendentes que contribuyen en alto grado al cumplimiento óptimo de los objetivos del área, en los cuales los márgenes de error o desviación deben ser mínimos). Dichas Áreas Claves de Resultados, constituyen Fuentes (Inputs) del Sistema.
- ✓ Un Sistema de Información Integrado que permita captar de las áreas, información oportuna y confiable, a través de los diferentes Sistemas de Información existentes en la empresa, en lo posible mediante un acceso directo.
- ✓ El desarrollo y puesta en práctica de un proceso interactivo entre las Gerencias Centrales, a fin de asegurar las acciones necesarias correctivas y de orientación.
- ✓ Adicionalmente podría considerarse, en el futuro, el desarrollo de un Sistema de Incentivos que tome como fuente la Evaluación de Gestión y que se constituye en un elemento motivacional orientado hacia el Mejoramiento de la Gestión Empresarial.
- ✓ Definir los Objetivos y Metas en base al Plan Empresarial, integrándolos al Sistema Presupuestal.
- ✓ Definir las Áreas Claves de Resultados.

6.3.5. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA.

- Las áreas establecen sus Objetivos y Metas en base al Plan Empresarial.
- Las Áreas establecen y actualizan, en coordinación con la Unidad Orgánica o Área Responsable del desarrollo del Sistema de Evaluación y Control de Gestión, sus

Áreas Claves de Resultados (ACR), Indicadores de Gestión y Estándares de rendimiento.

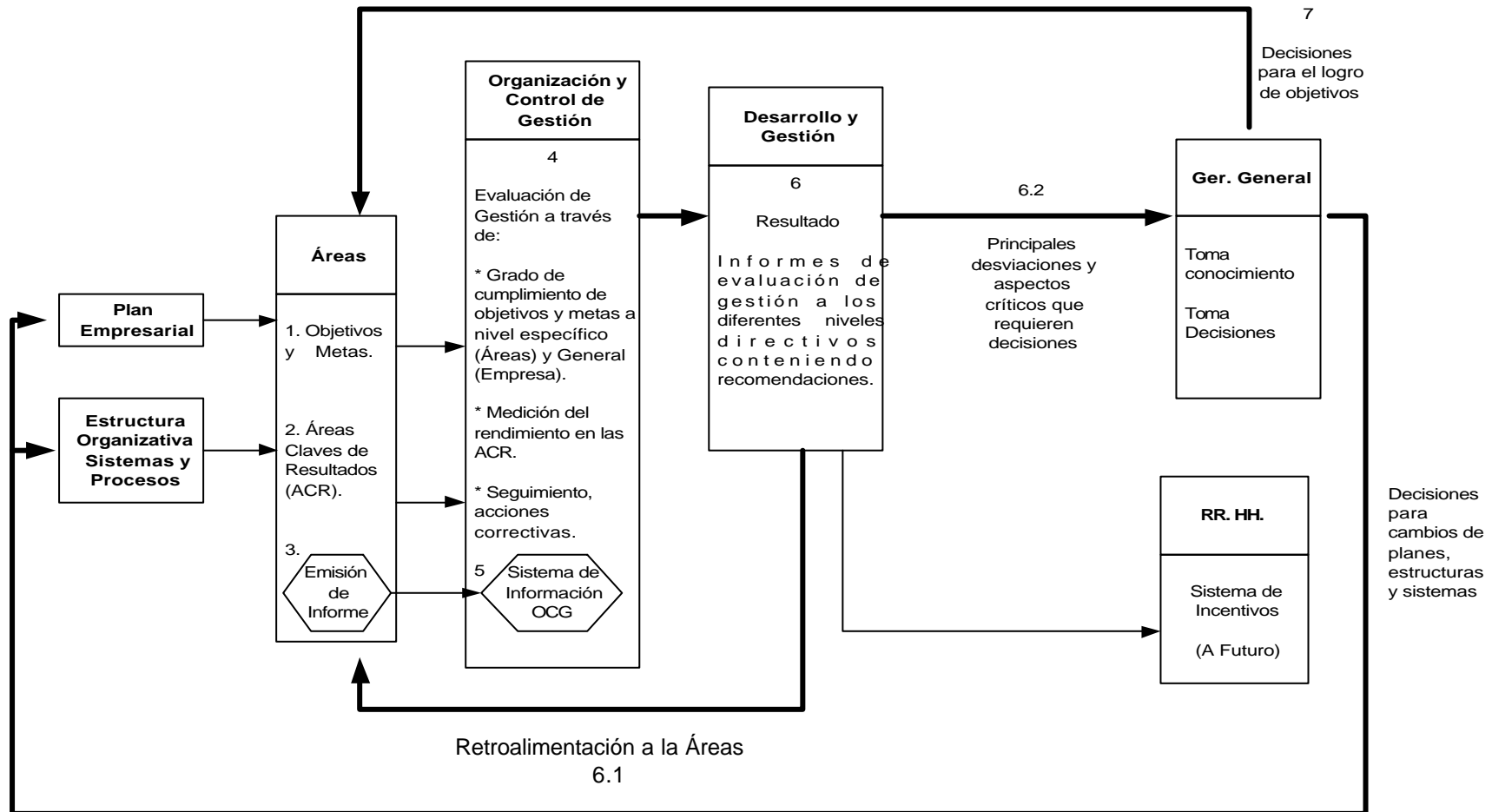
- Las Áreas emiten información sobre avances de Objetivos y Metas e información requerida para la aplicación de los Indicadores de Gestión.
- La Unidad Orgánica o Área responsable del desarrollo del Sistema de Evaluación y Control de Gestión evalúa la Gestión en base a:
 - Mecanismos de Evaluación del cumplimiento de Objetivos y Metas.
 - Mecanismos de Medición del Rendimiento en las Áreas Claves de Resultados (ACR), a través de Indicadores de Gestión y Estándares de Rendimiento.
 - Seguimiento de acciones correctivas sugeridas.
 - Inspección para verificación, diagnóstico y coordinación directas.
- Para llevar a cabo la Evaluación, la Unidad Orgánica o Área responsable del Desarrollo del Sistema de Evaluación y Control de Gestión captará, procesará y analizará la información proveniente de las áreas.
- Como resultado, la Unidad Orgánica o Área responsable del Desarrollo del Sistema de Evaluación y Control de Gestión propondrá, de ser el caso, recomendaciones adicionales, disponiendo su distribución a los diferentes niveles directivos:
 - Informe dirigido a las propias áreas a manera de retroalimentación para que tomen las medidas correctivas.
 - Informe dirigido a la Alta Dirección, señalando los principales logros y desviaciones, así como aspectos críticos que requieran decisiones, planteando las correspondientes soluciones.
 - Informe al área de Recursos Humanos (a futuro) para alimentar un Sistema de Incentivos.
- Las decisiones de la Alta Dirección que se deriven de los informes del Sistema de Evaluación, pueden aplicar acciones que deberán ser realizadas por las áreas, para el logro de los objetivos establecidos.
- Dichas decisiones pueden también implicar cambios en los Planes, estructura organizativa y sistemas de la empresa.

6.4. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

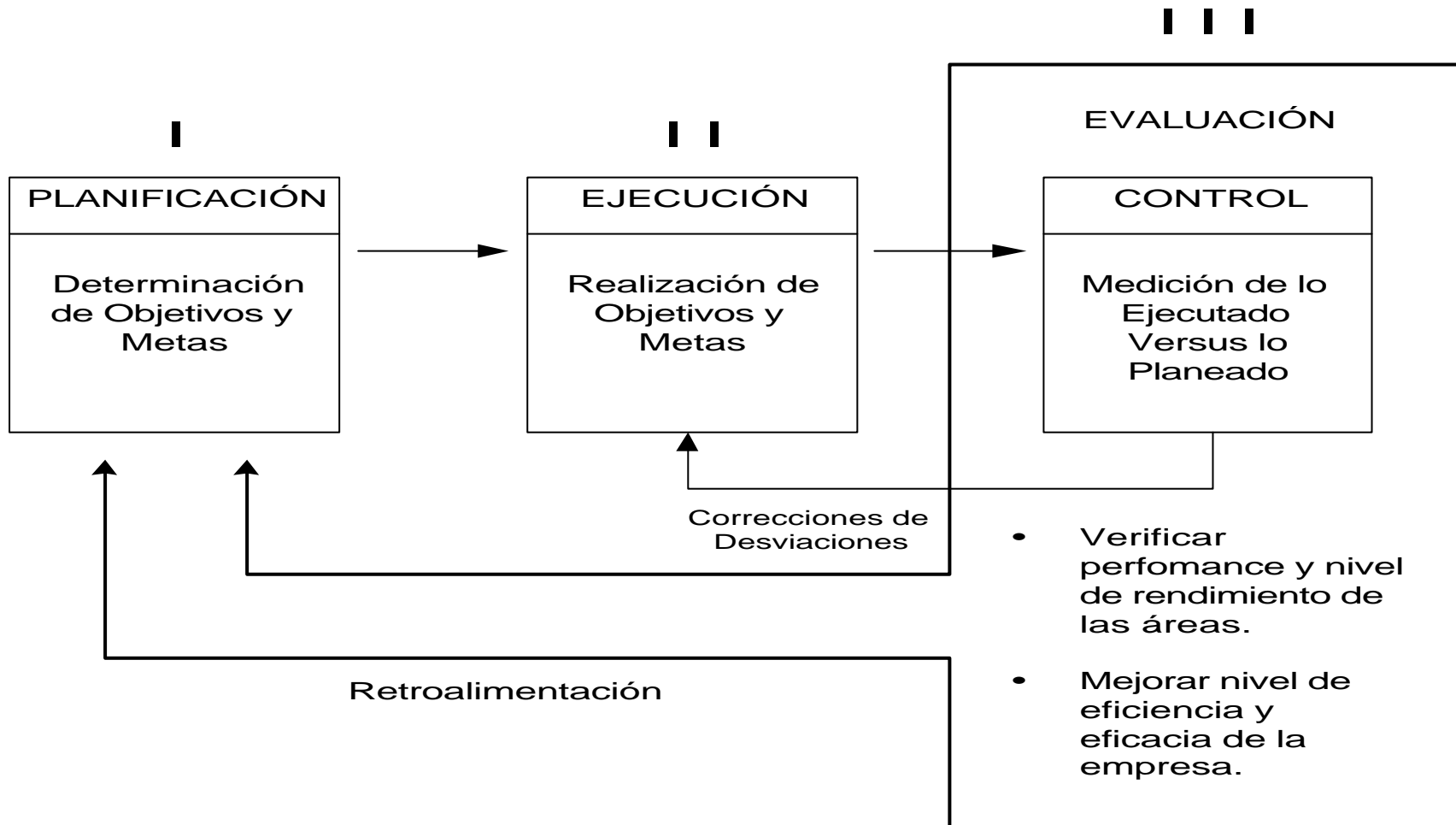
El Sistema de Control de Gestión es uno de los recursos de mayor importancia que emplean los ejecutivos para juzgar el Desempeño General de la Empresa y de todas sus Unidades Organizacionales Claves.

6.3.6. GRÁFICO: EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN

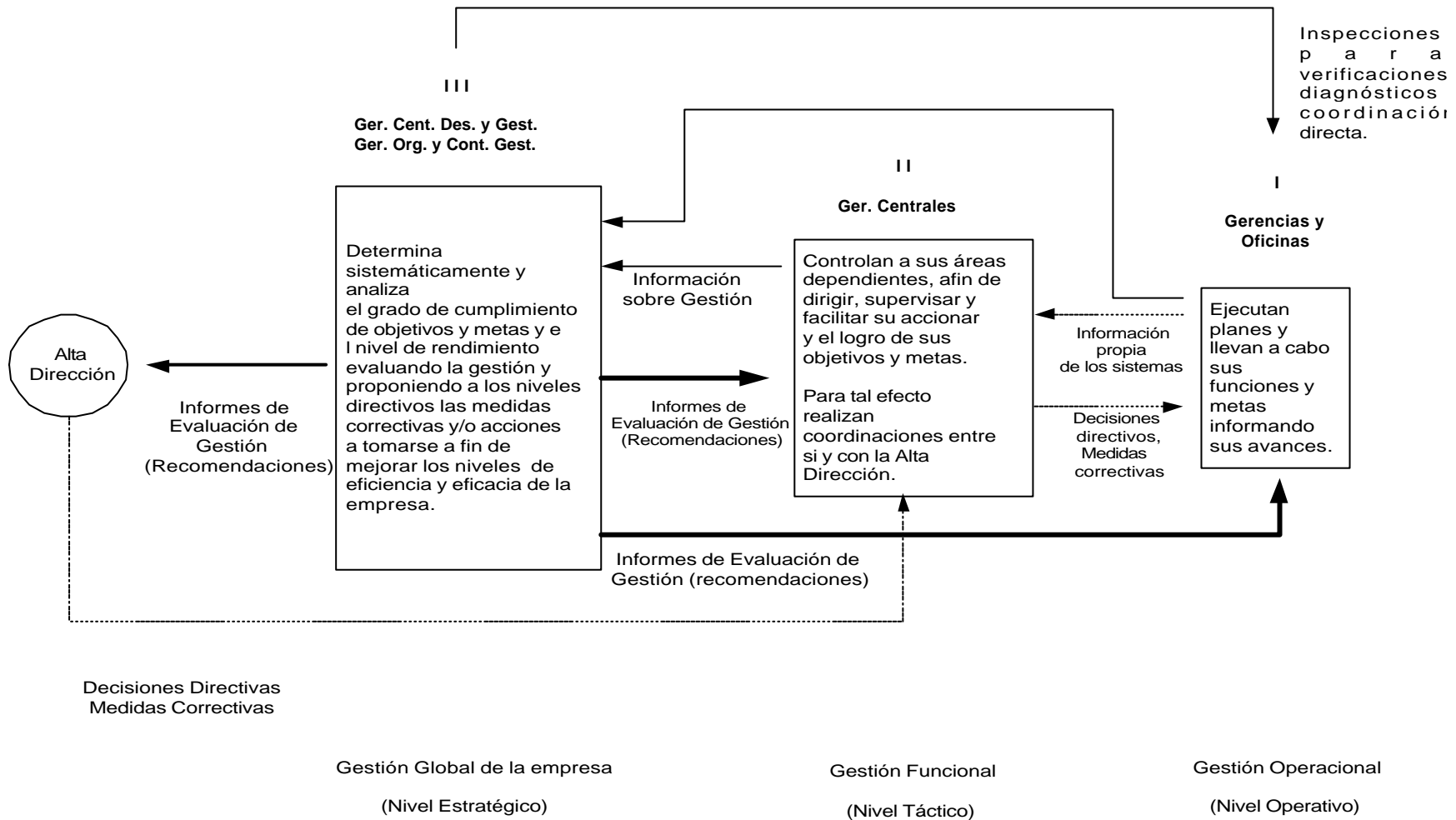
Objetivo: Mejorar los niveles de Eficiencia y Eficacia de la Empresa



6.4.2. GRÁFICO: ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL



6.5.4. GRÁFICO: NIVELES DE CONTROL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL



El Control de Gestión es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente, basado en la definición de indicadores de resultados y estándares de desempeño para toda la empresa y cada una de sus unidades, en la comparación entre resultados planificados y los reales obtenidos por las operaciones. De este modo, los Gerentes de Alta Dirección pueden formarse una opinión tanto de la efectividad obtenida en la implementación de direcciones o indicaciones estratégicas, como de la eficiencia lograda en el uso de sus recursos primarios, para luego actuar sobre ello, llevando a cabo medidas correctivas cada vez que sean necesarias.

El Control de Gestión es un sistema principal para manejar las actividades estratégicas y operacionales diarias con un sentido unitario de dirección impreso en los patrones cuantitativos de referencia seleccionados como estándares de comparación. El Control de gestión, es especial cuando se conecta con el sistema de recompensa y compensación, se torna en impulsor clave de la conducta individual dentro del marco organizacional.

Los pasos que se recomienda considerar en el diseño de un Sistema de Control de Gestión son los siguientes:

1. Determinación de la Unidad de Análisis: Integración entre el Control de Gestión y la segmentación de las actividades centrales de la empresa.
2. Selección de estándares de desempeño: Integración entre la Planificación y Control de Gestión.
3. Desarrollo de capacidades de seguimiento (Análisis, evaluación de resultados, diagnóstico y acciones correctivas): Integración entre Sistemas de Información y Control de Gestión.
4. Influencia sobre la conducta deseada: Integración entre Control de Gestión y el Sistema de Recompensas y manejo de Recursos Humanos.

El Proceso de Control se encuentra en el Análisis de los Resultados de las Actividades Planificadas, evaluando su desempeño, diagnosticando sus méritos y llevando a cabo acciones correctivas si fuesen necesario, lo cual equivale a una redefinición de planes. Normalmente, el puente de enlace que une a planificación y Control es el Presupuesto, como depositario de los estándares contra los cuales deberá medirse el desempeño.

Las Operaciones de Control persiguen otro fin: Permitir la constatación objetiva de un hecho, o de una serie de hechos que tienen entre si relaciones necesarias y suficientes.

6.4.1. FINALIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

Las empresas desarrollan Sistemas de Control de Gestión, entendiéndose por tales a procesos mediante las cuales se asegura que la ejecución concuerde con lo programado,

permitiendo la detección de posibles desviaciones para tomar las medidas correctivas oportunas.

6.5. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN POR ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS.

Todo directivo, como función inherente a su cargo, desarrolla acciones referidas a la Planificación, Ejecución y Control, a fin que las labores de las áreas que dependen de su jefatura se cumplan y desarrollen en forma óptima, lo cual lleva, necesariamente, a la implementación de diversos Sistemas de Control de Gestión.

Tradicionalmente, las empresas desarrollan Sistemas de Control de Gestión, entendiéndose por tales a procesos mediante los cuales se asegura que la ejecución concuerde con lo programado, permitiendo la detección de posibles desviaciones para tomar las medidas correctivas oportunas. Si bien es cierto, estos sistemas son importantes e imprescindibles para la gestión de áreas específicas, ellos conllevan a un encasillamiento de la acción a un plan, en lugar de estimularla a encontrar vías para mejorar la Previsión, lo cual es necesario para la Gestión Integral de la Empresa, más aún cuando ésta se desenvuelve en entornos altamente dinámicos.

El Sistema de Evaluación y Control de Gestión en la Empresa, implica un enfoque más amplio. Constituye un proceso mediante el cual los directivos aseguran el cumplimiento de sus Objetivos y Metas, así como el uso óptimo de sus recursos, vale decir, se persigue mejorar los niveles de eficacia y eficiencia, dentro de marco de Visión Empresarial que permita a la empresa dar una respuesta rápida ante variaciones trascendentes, tanto internas como del entorno.

6.5.1. EVALUACIÓN DE GESTIÓN.

Para poder evaluar la Gestión en términos de Eficacia es necesario tener preestablecido unos Objetivos y unas Metas dentro de la misma empresa como en el contorno en el que ella se desenvuelve; para estos se utilizan indicadores generales y específicos, con las siguientes características:

- ✱ **Cantidades:** Cantidades programadas de bienes y servicios frente a las cantidades obtenidas, están dadas por unidades especiales para cada cantidad (Km/h, pacientes, etc) y éstas deben plasmarse en los planes de cada una.
- ✱ **Oportunidad:** Coeficiente entre el tiempo programado versus tiempo realizados, se mide en términos de cumplimiento de las programaciones y cronogramas de las instituciones, por medio de las fechas de entrega comparadas con los plazos estipulados en los planes.

- ✿ **Calidad:** Se entiende como la satisfacción del cliente por el bien o servicio recibido. Los Indicadores se deben establecer mediante especificaciones que contienen los planes por precisiones de las Instituciones y por normas técnicas. Otra herramienta para este análisis son las encuestas.
- ✿ **Ingresos Propios:** Un aspecto que permite medir la Eficacia de una Entidad se encuentra en los ingresos netos de producción (bienes o servicios) por el cumplimiento de su objetivo social.
- ✿ **Egresos:** En la medida en que su erogación definitiva sea inferior a la presupuestada, se puede considerar como una medida de Eficacia, siempre y cuando, no se hayan sacrificado algunos, o parte de los programas planeados.

6.5.2. RESULTADOS Y BENEFICIOS DEL SISTEMA.

Como resultado del Sistema de Evaluación de Gestión, se emitirán INFORMES DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN de diferentes tipos, según el nivel directivo al cual vayan dirigidos, enfatizando el criterio de Control por Excepción, vale decir:

- ✓ Exponiendo los principales logros alcanzados.
- ✓ Exponiendo las desviaciones y los problemas encontrados.
- ✓ Proponiendo alternativas de solución y formulando las recomendaciones pertinentes.

Todo ello, a fin de que se tomen las decisiones correspondientes, las cuales pueden implicar desde una medida correctiva, hasta una revisión de los planes y, si es preciso un replanteamiento de los objetivos. De esta manera el Sistema de Evaluación de Gestión estará coadyuvando al logro del Éxito en la Gestión Empresarial.

6.5.3. FUNCIONES DE LA UNIDAD RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DE GESTIÓN POR ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS.

La Unidad Orgánica rectora y ejecutora del Sistema de Evaluación de Gestión, tiene a su cargo las siguientes funciones básicas:

- a) Diseñar el Sistema de Evaluación y Gestión dictando los lineamientos para su ejecución, manteniéndolo permanentemente actualizado.
- b) Evaluar el grado de cumplimiento de los Objetivos y Metas específicos (a nivel de áreas) y generales (a nivel de empresa), a través de la coordinación y desarrollo de Mecanismos de Evaluación.

c) Evaluar el grado de rendimiento en las Áreas Claves de Resultados de las diferentes áreas de la empresa, a través de la coordinación y desarrollo de Indicadores de gestión, estándares de rendimiento y Mecanismos de Control y Evaluación.

d) Efectuar la Evaluación de la Gestión Integral de la empresa a través del desarrollo de Mecanismos de Evaluación.

e) Preparar los Informes de Evaluación de Gestión, incluyendo las recomendaciones pertinentes, para su distribución a los diferentes niveles directivos, a través de la Gerencia Central de Desarrollo y Gestión.

f) Participar en los estudios que se requieran como consecuencia de los problemas detectados por el Sistema de Evaluación, con la finalidad de elevar los niveles de Eficiencia y Eficacia.

6.6. DEFINICIONES.

Área Clave de Resultado: Son campos de acción o actividades básicas y trascendentes de cada una de las áreas gerenciales, cuyo buen funcionamiento contribuye en alto grado al cumplimiento de sus objetivos y al desempeño óptimo de sus funciones.

Control de Gestión: Comparación de lo ejecutado con lo planeado, a fin de detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas.

Estándar de Rendimiento: Nivel óptimo de rendimiento expresado a través de un Indicador de Gestión, considerando los recursos con que cuenta y las condiciones en las que se desarrolla una determinada área. Constituyen el rendimiento esperado que debe alcanzarse y, si es posible, superarse. En algunos casos los estándares están dados internacionalmente.

Estrategia: Conjunto de alternativas del modo de organizar, administrar y dirigir las acciones y políticas al momento de la ejecución de un plan, a fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Evaluación de Gestión: Verificación de la performance y rendimiento, a fin de elevar los niveles de Eficiencia y Eficacia.

Fines: Categoría máxima de planeamiento que sustenta la razón de ser de una empresa, destacándose por su carácter permanente.

Función: Conjunto de actividades afines asignadas a un cargo o área determinada, para su cumplimiento.

Indicador de Gestión: Factor mensurable, constituido por una variable o relación de variables que permiten medir el rendimiento en cada Área Clave de Resultados. Permite representar en forma numérica una actividad determinada.

Meta: Es la desagregación del Objetivo en pasos o partes intermedias, que deben ir alcanzándose en determinados períodos de tiempo. Son generalmente de carácter cuantitativo y deben ser verificables.

Objetivo: Resultado que se pretende alcanzar en un plazo determinado. Puede ser General cuando su formulación es a nivel de la empresa y, Específico cuando su formulación es a nivel de áreas. Puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo.

Plan Empresarial: Conjunto de Objetivos Empresariales que se establecen en forma corporativa a efectos de llevar a cabo la Misión de la Empresa.

Planeamiento Económico: Proceso permanente de planificación cuya acción específica es plantear Objetivos y Metas, fijar Acciones y Políticas; formular estrategias y elaborar programas y proyectos, a fin de minimizar costos y maximizar ganancias. Planear es reducir el número de alternativas viables en alternativas óptimas.

Programación: Método racional de asignación de recursos, que implica pronosticar el futuro en base de un caudal de información que permitan apreciar todos los cauces posibles de acción. Define los mecanismos de trabajo y determina la cantidad y calidad de los resultados en función de los recursos disponibles.

6.7. FORMATO “PROGRAMACIÓN DE OBJETIVOS Y METAS”.

Anexo N° 01

AÑO:

Empresa:

Gerencia:

Área:

Código Nombre y Descripción del Objetivo y Meta	Unidad de Medida	Ponderación	Porcentaje de Avance Físico Año	Avance Físico por Trimestre Porcentaje				Costo por el Año (S/.) (US\$)	Costo estimado por Trimestre			
				I	II	III	IV		I	II	III	IV
01.												
02.												
03.												
04.												
05.												
06.												
07.												
08.												
09.												
10.												
11.												
...												

6.7.1. INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMATO:

“FICHA DE PROGRAMACIÓN”

ÁREA: Colocar el nombre del área indicando entre paréntesis su código.

CÓDIGO: Objetivo Empresarial:

Señalar el código y el enunciado del Objetivo Empresarial para el año.

CÓDIGO: Objetivo Específico:

Señalar el código y el enunciado del Objetivo Específico del área, (en lo posible deberá estar relacionada con el Objetivo Empresarial), copiar la Programación de Objetivos y Metas.

CÓDIGO: Meta:

Señalar el código y el enunciado de la Meta (la misma que contribuirá al logro del Objetivo Específico), copiar de la Programación de Objetivos y Metas.

PONDERACIÓN:

Colocar el porcentaje de ponderación del Objetivo Específico establecido de acuerdo al grado de contribución del mismo al éxito de la Gestión del área, copiar de la Programación de Objetivos y Metas.

Colocar el porcentaje de ponderación de la Meta de acuerdo al grado de contribución de la misma al logro del Objetivo Específico, copiar de la programación de Objetivos y Metas.

DATOS DE LA META

UNIDAD DE MEDIDA: Término físico con el cual se cuantifica la Meta, copiar de la Programación de Objetivos y Metas.

PORCENTAJE DE AVANCE FÍSICO EN EL AÑO: Si la Meta tiene una duración mayor de un año, indicar cuál es el porcentaje que se realizará en el año a programar. Copiar de la Programación de Objetivos y Metas.

Fecha Inicio:

Fecha Término:

Señalar en qué mes del año comienza a desarrollarse la Meta y en qué mes se presume terminar.

6.7.2. FICHA DE PROGRAMACIÓN.

Anexo N° 02

AÑO:

Empresa:

Gerencia:

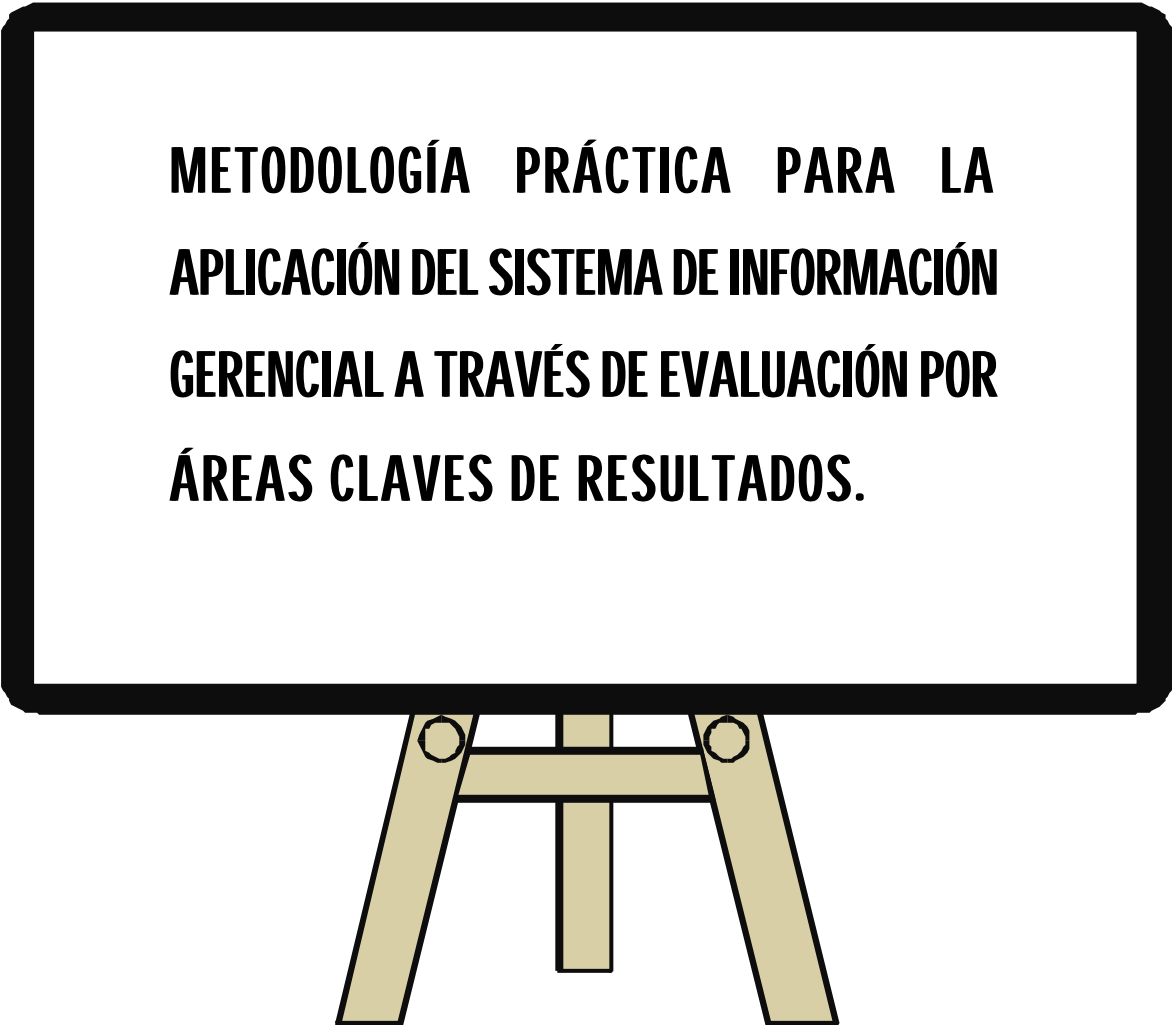
Área:

Código: Objetivo Empresarial: Ponderación							
Código: Objetivo Específico:					<input type="text"/>		
Código: Meta:					<input type="text"/>		
DATOS DE LA META							
Unidad de Medida: Porcentaje de avance físico en el Año: Fecha Inicio: Fecha Término:		Distribución de Costos					
		I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total Anual	
		<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
AVANCE FÍSICO							
Número.	Acciones Concretas	Ponderación	Porcentaje Por Trimestre				Observaciones y comentarios
			I	II	III	IV	
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Total Avance Trimestral			<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	100 %

Fecha:

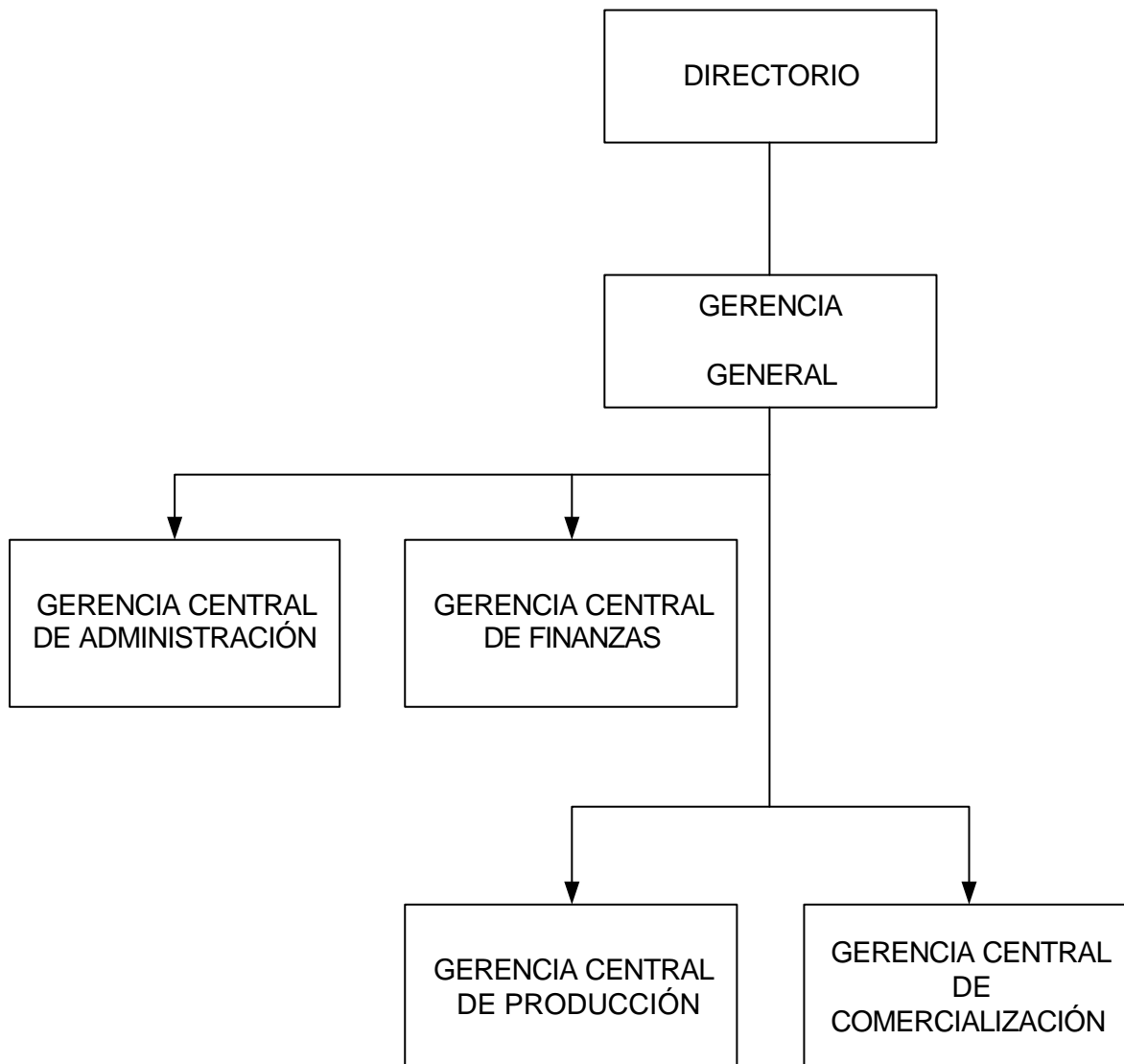
Profesional Responsable:

6.8.

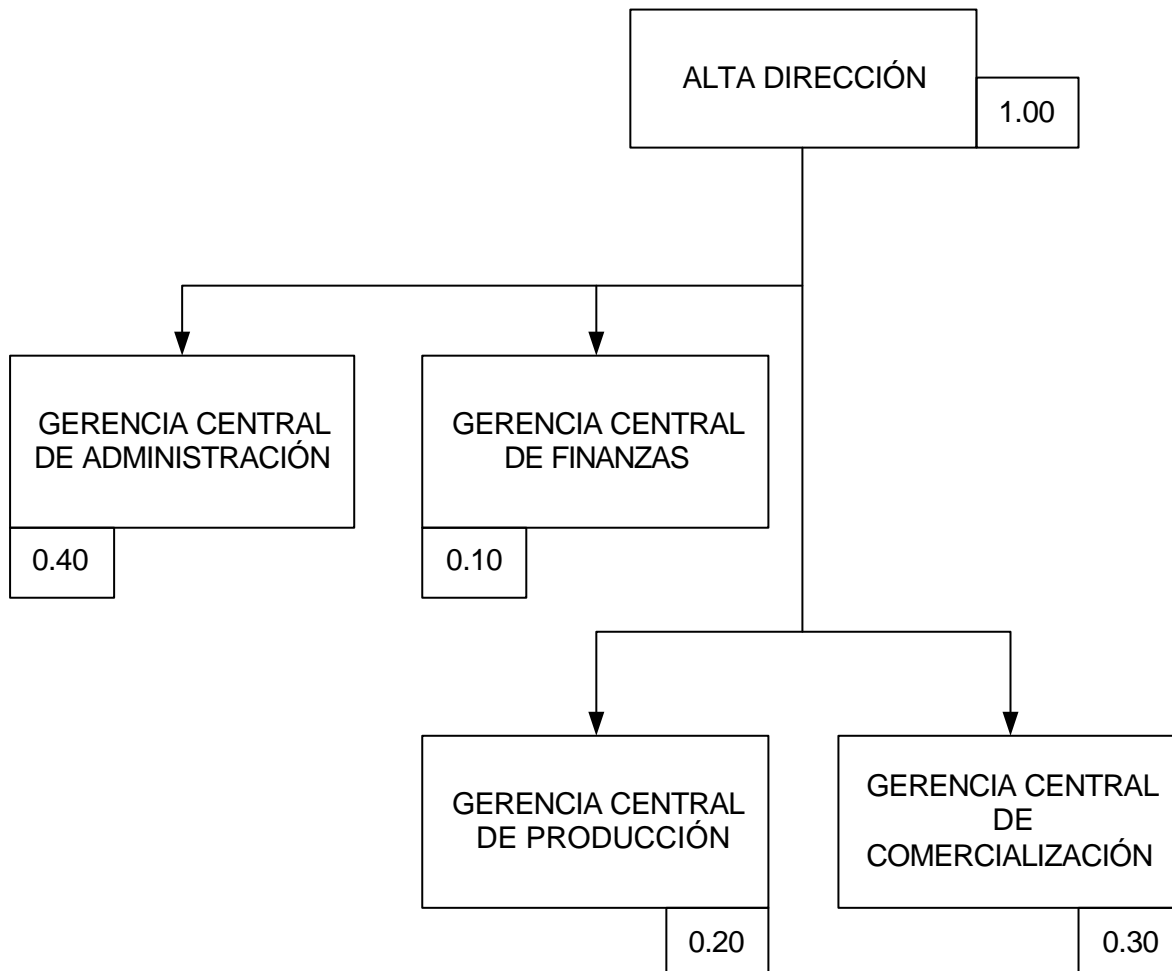


**METODOLOGÍA PRÁCTICA PARA LA
APLICACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN
GERENCIAL A TRAVÉS DE EVALUACIÓN POR
ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS.**

6.8.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.



6.8.2. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL Y SU PONDERACIÓN RESPECTIVA PARA LA APLICACIÓN DE LA EVALUACIÓN POR ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS.



6.8.2.1. EVALUACIÓN PARA EL ÁREA DE:

GERENCIA CENTRAL DE ADMINISTRACIÓN

SE PRESENTA EL SIGUIENTE CASO:

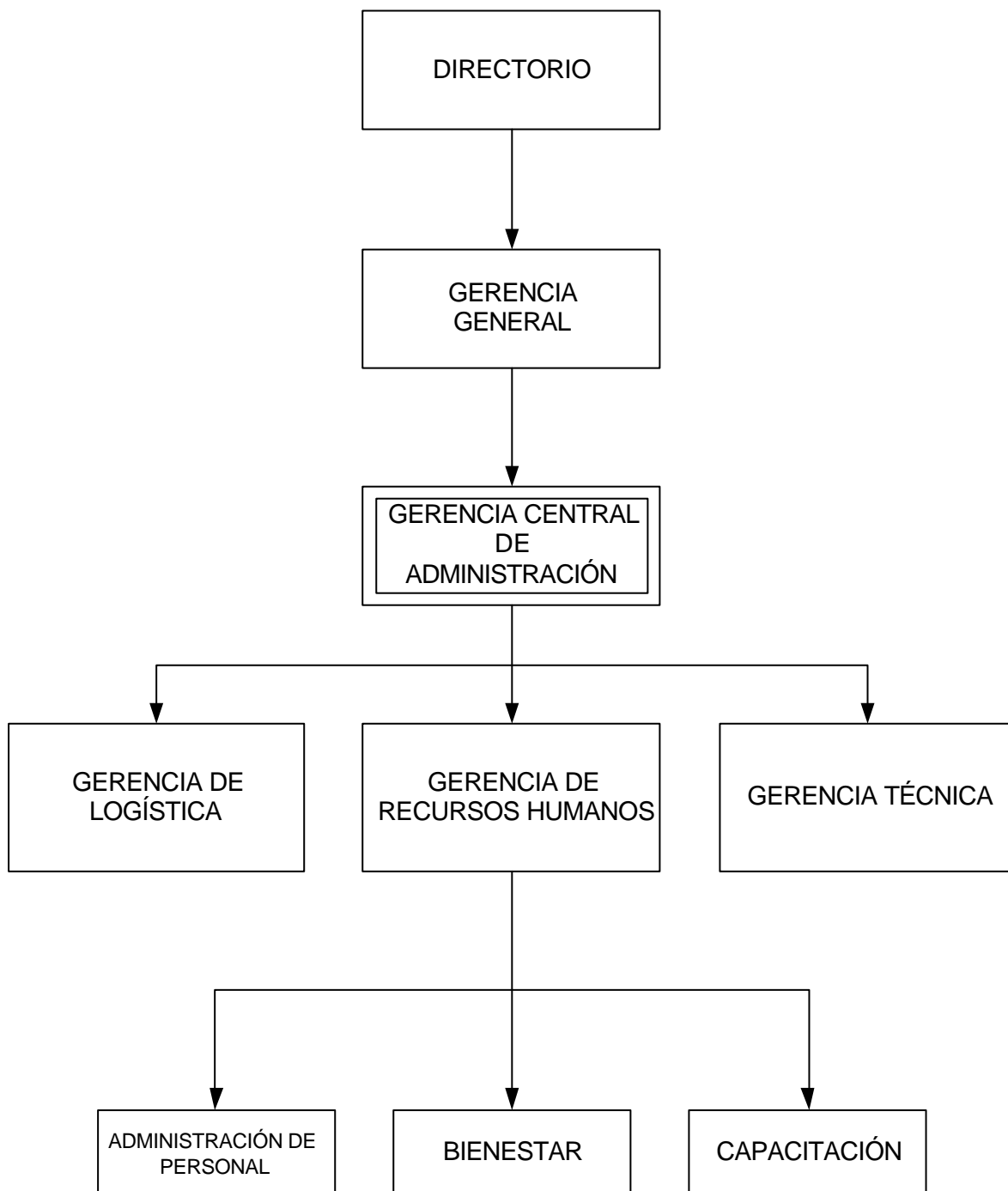
La Empresa Industrial y Comercial de acuerdo a su estudio analítico de Planeación Estratégica para el periodo 2,000 – 2,003 determinó que la Gerencia Central de Administración ejecute programas anualizados, dividiéndolos en cuatro trimestres y evaluando trimestralmente sus avances en diversos aspectos como los siguientes:

- ❖ Optimizar el abastecimiento del almacén de materias primas a la planta de producción y de aquí al almacén de productos terminado; para ello, evaluar la posibilidad de poder aplicar “Just in Time – Justo a Tiempo”.
- ❖ Brindar un soporte técnico eficiente en las partes de racionalización, normas y procedimientos.
- ❖ Contar con recursos humanos de primer nivel, motivados, capacitados e identificados con los objetivos generales de la empresa.

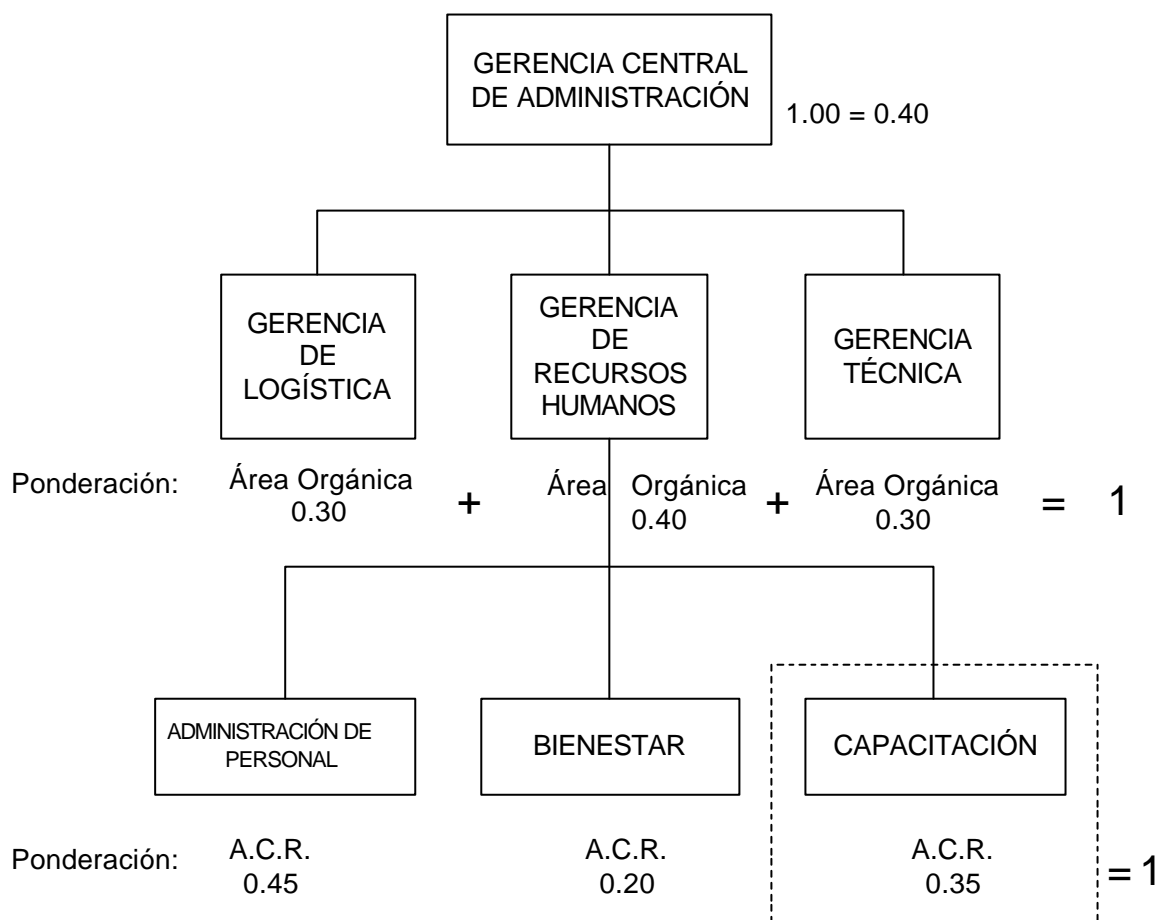
Por tal motivo, se ha fijado tratar los siguientes temas:

- ❖ Incrementar y/o modificar sueldos y salarios.
- ❖ Realizar actividades de apoyo a familiares de los trabajadores.
- ❖ Brindar cursos internos o externos para el desarrollo intelectual o técnico de todos los trabajadores.

6.8.2.2. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA CENTRAL DE ADMINISTRACIÓN.



6.8.2.3. PONDERACIÓN DE LAS ÁREAS ORGÁNICAS Y ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS DE LA GERENCIA CENTRAL DE ADMINISTRACIÓN.



6.8.2.4. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN.

1. En cada Área Gerencial se determinan las correspondientes Áreas Claves de Resultados (Funciones básicas y trascendentes) dándole una ponderación de acuerdo a su importancia para la Gestión del Área.

EJEMPLO:

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS	
A.C.R.	PONDERACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	0.45
BIENESTAR	0.20
CAPACITACIÓN	0.35
TOTAL	1.00

2. Por cada A.C.R. se determinan uno o más Indicadores de Gestión y se establecen las Metas o Estándares que deben alcanzar los mismos. Igualmente, dichos Indicadores serán ponderados de acuerdo a su importancia para la Gestión del A.C.R.

EJEMPLO :

A.C.R. : CAPACITACIÓN			
INDICADOR	FÓRMULA	META	PONDERACIÓN
CURSOS EJECUTADOS	$\frac{\text{CURSOS EJECUTADOS}}{\text{CURSOS PROGRAMADOS}} \times 100$	70 %	0.20
TRABAJADORES CAPACITADOS	$\frac{\text{TRABAJADORES CAPACITADOS}}{\text{NÚMERO DE TRAB. PROGRAMADOS}} \times 100$	70 %	0.15
PARTICIPANTES APROBADOS	$\frac{\text{PARTICIPANTES APROBADOS}}{\text{NÚMERO DE PARTICIPANTES}} \times 100$	96 %	0.10
DESERCIÓN	$\frac{\text{PARTICIPANTES ABANDONANTES}}{\text{TOTAL DE PARTICIPANTES}} \times 100$	97 %	0.05
BECAS	$\frac{\text{BECAS EJECUTADAS}}{\text{BECAS PROGRAMADAS}} \times 100$	95 %	0.30
SEGUIMIENTO	$\frac{\text{PERSONAL QUE EJERCE SEGÚN LO CAPACITADO}}{\text{PERSONAL CAPACITADO}} \times 100$	80 %	0.10
EFECTO MULTIPLICACIÓN	$\frac{\text{PERSONAL CAPAC. EXPOSITOR}}{\text{PERSONAL CAPACITADO}} \times 100$	20 %	0.10

3. Las Áreas Gerenciales remitirán a la Gerencia de Organización y Control de Gestión la información necesaria para determinar el estado de sus Indicadores de Gestión.

Cada Indicador de Gestión se evalúa; es decir, se compara con la Meta o Estándar, dándoles así un valor porcentual de cumplimiento de meta. La Evaluación del A.C.R. resulta de sumar la evaluación ponderada de cada uno de sus Indicadores.

Ejemplo :

A.C.R. : CAPACITACIÓN							
INDICADOR	FÓRMULA	META	RESUL	EVAL.	POND.	EVAL. POND.	
CURSOS EJECUTADOS	$\frac{\text{CURSOS EJECUTADOS}}{\text{CURSOS PROGRAMADOS}} \times 100$	70	60	86	0.20	17.20	
TRABAJADORES CAPACITADOS	$\frac{\text{TRABAJADORES CAPACITADOS}}{\text{NUMERO DE TRAB. PROGRAMADOS}} \times 100$	70	65	93	0.15	13.95	
PARTICIPANTES APROBADOS	$\frac{\text{PARTICIPANTES APROBADOS}}{\text{NUMERO DE PARTICIPANTES}} \times 100$	96	85	89	0.10	8.90	
DESERCIÓN	$\frac{\text{PARTICIPANTES ABANDONANTES}}{\text{TOTAL DE PARTICIPANTES}} \times 100$	97	70	72	0.05	3.60	
BECAS	$\frac{\text{BECAS EJECUTADAS}}{\text{BECAS PROGRAMADAS}} \times 100$	95	95	100	0.30	30.00	
SEGUIMIENTO	$\frac{\text{PERSONAL QUE EJERCE SEGÚN LO CAPACITADO}}{\text{PERSONAL CAPACITADO}} \times 100$	80	76	95	0.10	9.50	
EFECTO MULTIPLICACIÓN	$\frac{\text{PERSONAL CAPAC. EXPOSITOR}}{\text{PERSONAL CAPACITADO}} \times 100$	20	15	75	0.10	7.50	
TOTAL DE EVALUACIÓN DEL A.C.R.						90.65	

4. La Evaluación de cada Área de nivel Gerencial será el resultado de la suma ponderada de las Evaluaciones de sus A.C.R.

Ejemplo:

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS			
A.C.R.	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	96.00	0.45	43.20
BIENESTAR	85.00	0.20	17.00
CAPACITACIÓN	90.65	0.35	31.73
TOTAL EVALUACIÓN DE LA GCIA. RR. HH.			91.93

5. Igualmente, la Evaluación de cada Gerencia Central (o total de Áreas directamente dependientes de Gerencia General) será el resultado de la suma ponderada de cada una de sus Áreas Gerenciales o Divisiones directamente dependientes.

Ejemplo :

GERENCIA CENTRAL DE ADMINISTRACIÓN			
AREA ORGÁNICA	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
GERENCIA LOGISTICA	90.50	0.30	27.15
GERENCIA RR. HH.	91.93	0.40	36.77
GERENCIA TECNICA	74.11	0.35	25.94
TOTAL EVALUACIÓN DE LA GCIA. CTRAL. ADM.			89.86

Dicha Evaluación se mostrará en Gráficos en el Informe de Gestión

6.8.2.5. DESARROLLO DE CASOS Y SUS INDICADORES RESPECTIVOS EN EL A.C.R. DE “CAPACITACIÓN”.

1. INDICADOR : CURSOS EJECUTADOS

CASO: La empresa programó la ejecución de diez cursos técnicos para el trimestre Abril - Junio 2003; sin embargo, al final solamente se dieron seis cursos debido a diversos factores:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{CURSOS EJECUTADOS}}{\text{CURSOS PROGRAMADOS}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{6}{10} = 0.6 * 100 = 60 \%$$

2. INDICADOR : TRABAJADORES CAPACITADOS

CASO: Se fijó una capacitación teórico - práctica para 20 trabajadores solamente del nivel operativo (Abril - Junio 2003). Finalmente se capacitó a 13 trabajadores ya que los 7 restantes no asistieron desde el inicio a clases:

$$\text{FÓRMULA: } \frac{\text{TRABAJADORES CAPACITADOS}}{\text{NUMERO DE TRABAJ. PROGRAMADOS}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{13}{20} = 0.65 * 100 = 65 \%$$

3. INDICADOR : PARTICIPANTES APROBADOS

CASO: Para el Área de Producción se dictó un curso de especialización técnica, asistiendo un total de 40 participantes. Al final, se realizó una evaluación para el otorgamiento de certificados, el resultado fue que 34 aprobaron y seis fueron desaprobados, los cuales no recibieron su respectivo certificado:

$$\text{FÓRMULA: } \frac{\text{PARTICIPANTES APROBADOS}}{\text{NUMERO DE PARTICIPANTES}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{34}{40} = 0.85 * 100 = 85 \%$$

4. INDICADOR: DESERCIÓN

CASO: La empresa dictó un curso para 50 trabajadores; sin embargo, por motivos de horario, 35 trabajadores de los turnos tarde y noche tuvieron que abandonar las clases poco después de haberse iniciado estas:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{PARTICIPANTES ABANDONANTES}}{\text{TOTAL DE PARTICIPANTES}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{35}{50} = 0.7 * 100 = 70 \%$$

5. INDICADOR: BECAS

CASO: La organización en base a sus resultados obtenidos, puso a concurso el otorgamiento de 20 becas para seguir un curso de perfeccionamiento en SENATI, al cierre de las inscripciones y luego de las evaluaciones respectivas, fueron 19 las personas becadas:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{BECAS EJECUTADAS}}{\text{BECAS PROGRAMADAS}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{19}{20} = 0.95 * 100 = 95 \%$$

6. INDICADOR: SEGUIMIENTO

CASO: 25 secretarias del Departamento de Cómputo fueron capacitadas en un curso de Windows; de todas ellas, 19 están ejerciendo sus labores utilizando dicho software y las seis restantes siguen utilizando otros programas pasados como Worstar, Lotus, etc.:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{PERSONAS QUE EJERCEN}}{\text{SEGÚN LO CAPACITADO}} \frac{\text{TOTAL DE PARTICIPANTES}}{\text{TOTAL DE PARTICIPANTES}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{19}{25} = 0.76 * 100 = 76 \%$$

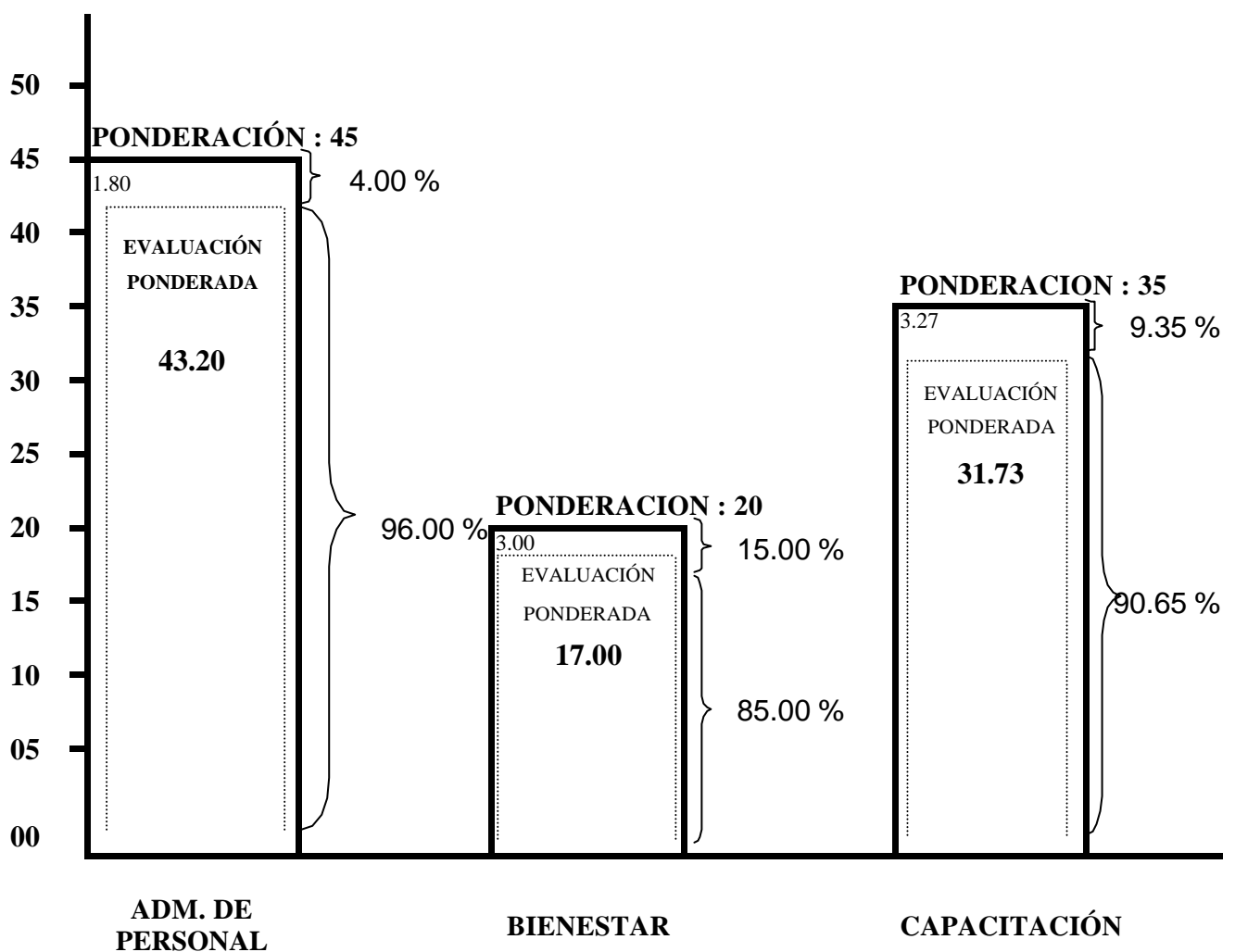
7. INDICADOR: EFECTO MULTIPLICADOR

CASO: La empresa llevó a cabo un curso sobre liderazgo y especialización técnica para veinte trabajadores con la finalidad de que una vez concluido el curso pase a aplicar los conocimientos adquiridos y capaciten a sus compañeros de trabajo. Al cierre del trimestre Abril - Junio 2003 solamente tres egresados del curso recibido están desempeñándose como capacitadores de sus compañeros de trabajo:

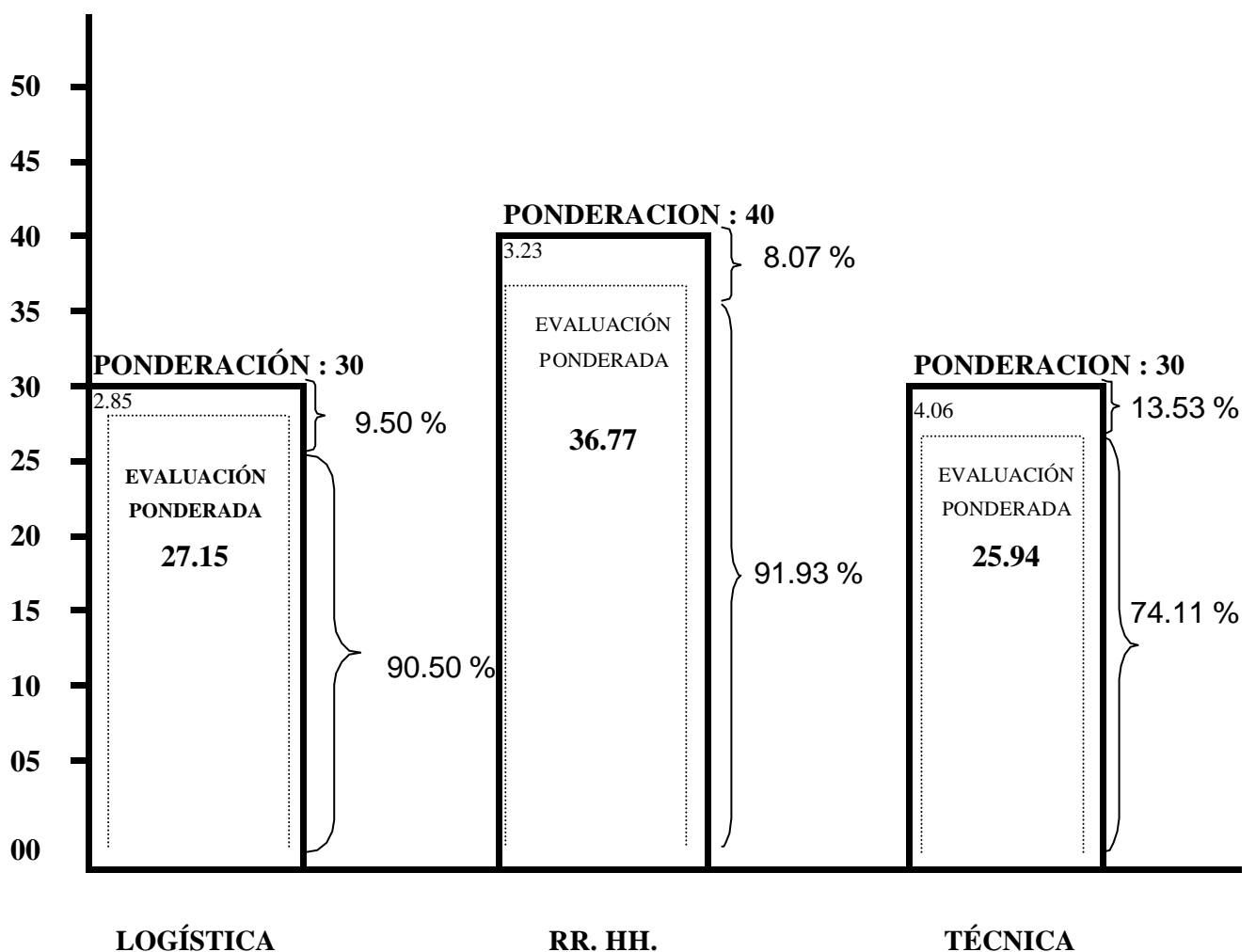
$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{PERSONAL CAPAC. EXPOSITOR}}{\text{PERSONAL CAPACITADO}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{3}{20} = 0.15 * 100 = 15 \%$$

6.8.2.6. MEDICIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO A TRAVÉS DEL GRÁFICO DE COLUMNAS COMPARATIVAS DE PONDERACIONES (ESTABLECIDAS Y ALCANZADAS) Y SUS REPRESENTACIONES PORCENTUALES SEGÚN ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.



6.8.2.7. MEDICIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO A TRAVÉS DEL GRÁFICO DE COLUMNAS COMPARATIVAS DE PONDERACIONES (ESTABLECIDAS Y ALCANZADAS) Y SUS REPRESENTACIONES PORCENTUALES SEGÚN ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS PARA EL ÁREA DE LA GERENCIA CENTRAL DE ADMINISTRACIÓN.



6.8.3.1. EVALUACIÓN PARA EL ÁREA DE:

GERENCIA CENTRAL DE COMERCIALIZACIÓN

SE PRESENTA EL SIGUIENTE CASO:

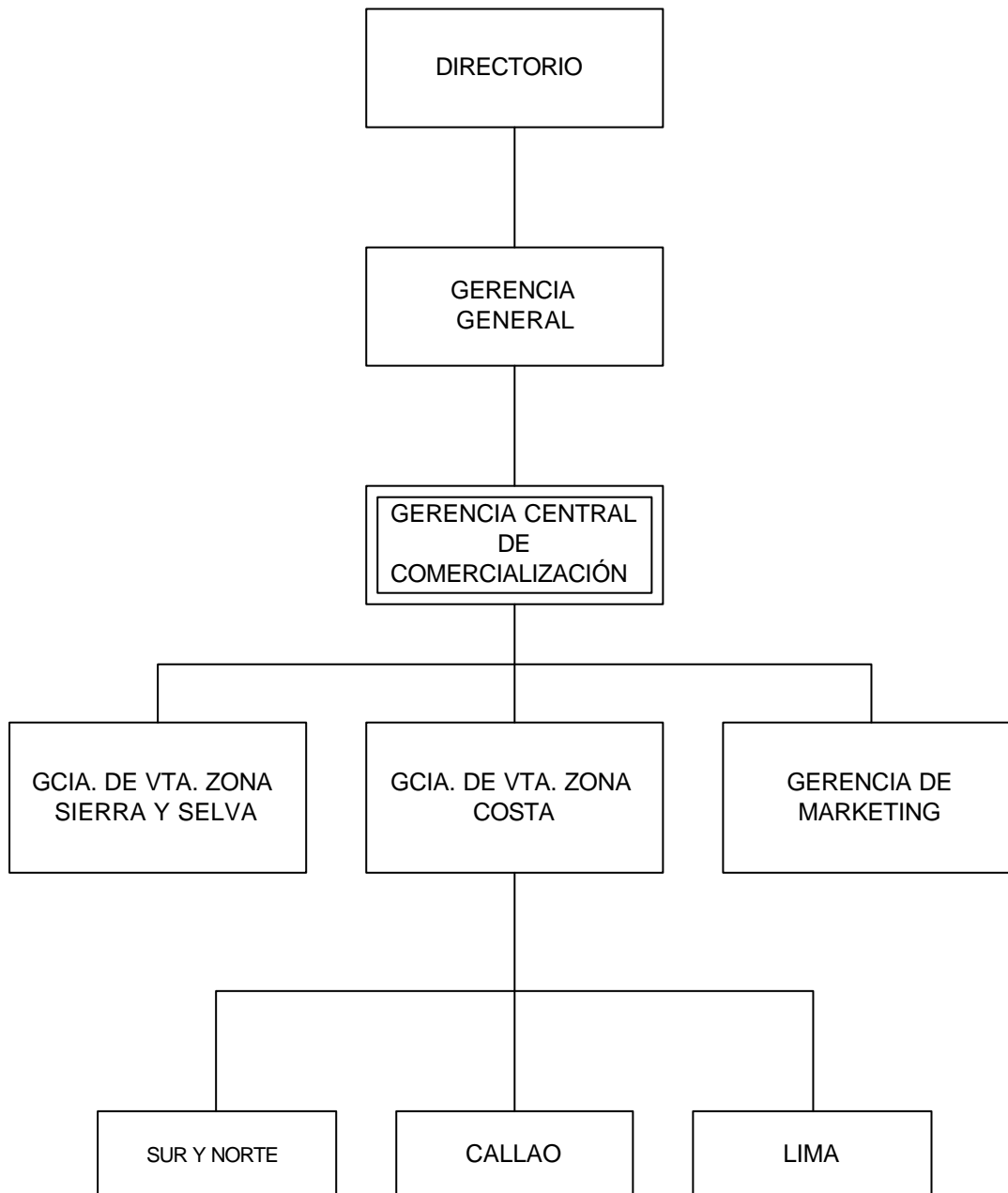
la Empresa Industrial y Comercial de acuerdo a su estudio analítico de Planeación Estratégica para el periodo 2000 – 2003 determinó que la Gerencia Central de Comercialización ejecute programas anualizados, dividiéndolos en cuatro trimestres y evaluando trimestralmente sus avances en diversos aspectos como los siguientes:

- ❖ Incrementar las ventas en zonas de Sierra y Selva del territorio nacional, mejorando el servicio Post – Venta.
- ❖ Realizar actividades de investigación de mercados, desarrollo de productos y otras actividades para contribuir al desarrollo de la organización.
- ❖ Reforzar y consolidar las ventas en la zona Costa del País.

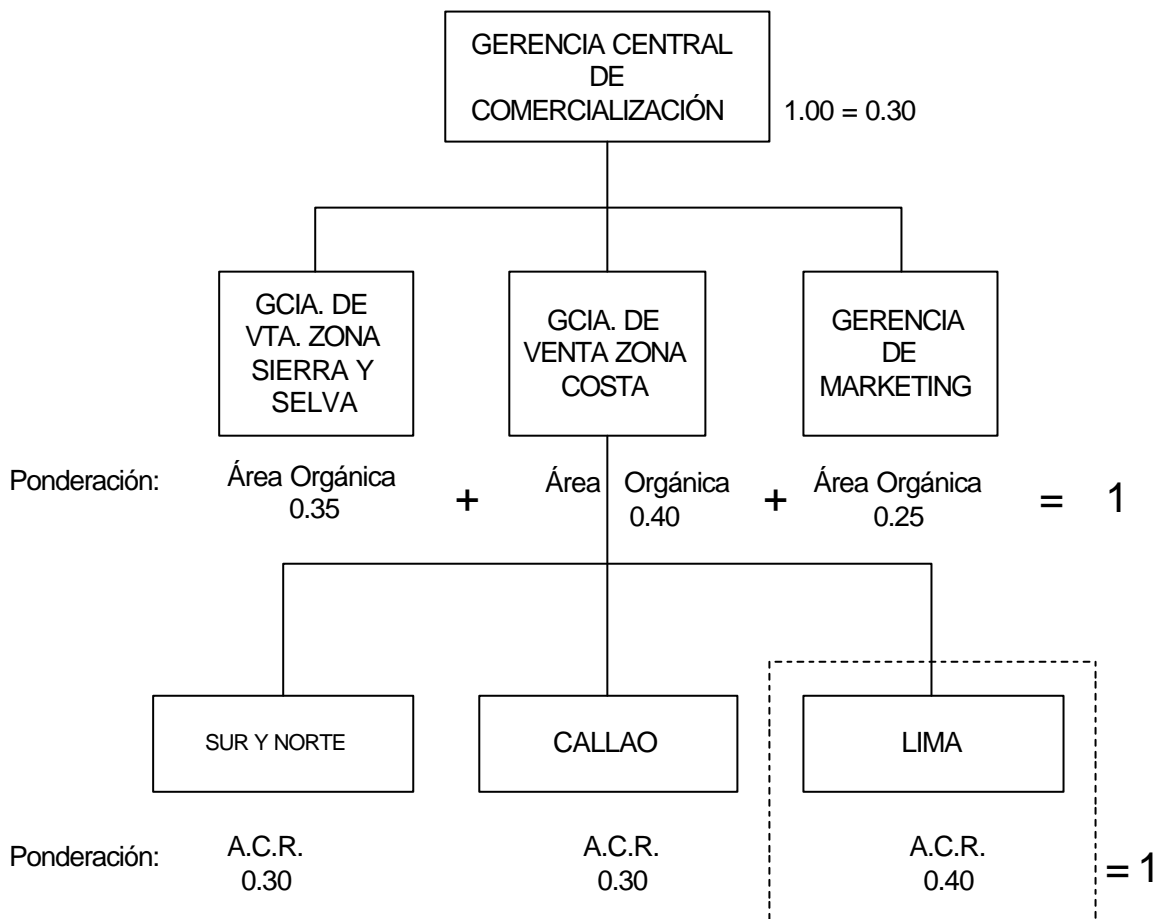
Por tal motivo, se ha trazado cumplir los siguientes aspectos:

- ❖ Ampliar los puntos de ventas en la zona sur y norte del País.
- ❖ Reforzar las ventas en la zona del Callao.
- ❖ Obtener un crecimiento sostenido aceptable en Lima, considerada como zona fuerte para la empresa.

6.8.3.2. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA CENTRAL DE COMERCIALIZACIÓN.



6.8.3.3. PONDERACIÓN DE LAS ÁREAS ORGÁNICAS Y ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS DE LA GERENCIA CENTRAL DE COMERCIALIZACIÓN.



6.8.3.4. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN.

1. En cada Área Gerencial se determinan las correspondientes Áreas Claves de Resultados (Funciones básicas y trascendentes) dándole una ponderación de acuerdo a su importancia para la Gestión del Área.

EJEMPLO:

GERENCIA DE VENTA ZONA NORTE	
A.C.R.	PONDERACIÓN
SUR Y NORTE	0.30
CALLAO	0.30
LIMA	0.40
TOTAL	1.00

2. Por cada A.C.R. se determinan uno o más Indicadores de Gestión y se establecen las Metas o Estándares que deben alcanzar los mismos. Igualmente, dichos Indicadores serán ponderados de acuerdo a su importancia para la Gestión del A.C.R.

EJEMPLO:

A.C.R. : LIMA				
INDICADOR	FÓRMULA		META	PONDERACIÓN
PORCENTAJE DE VENTAS ACEPTADAS	VALOR DE PRODUCTOS ACEPTADOS EN LIMA	x 100	92 %	0.30
	VENTAS EN LIMA			
PORCENTAJE DE VENTAS EN LA CAPITAL	VENTAS EN LIMA	x 100	60 %	0.15
	VENTAS TOTALES			
TASA DE ÉXITO DE LAS VISITAS	Nº DE PEDIDOS OBTENIDOS POR LOS VEND.	x 100	72 %	0.20
	Nº DE VISITAS REALIZ. POR LOS VEND.			
PORCENTAJE DE VENTAS REALIZ. POR VENDEDORES	VENTAS REALIZADAS POR LOS VENDEDORES	x 100	88 %	0.05
	VENTAS TOTALES EN LIMA			
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	VTAS. DE LA EMP. EN ESTE TRIMESTRE x 100	- 100	28 %	0.10
	VTAS. DE LA EMP. EN EL TRIM. ANTERIOR			
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS EN TERMIN. REALES	VTAS. DE LA EMP. EN ESTE TRIMESTRE x 100	x 100	36 %	0.05
	VTAS. DE LA EMP. EN EL TRIM. ANTERIOR			
	ICO + PORCENT. DE AUMENTO DE PRECIOS			
PORCENTAJE DE VTAS. REALIZ. POR COMISIÓN	VENTAS REALIZADAS POR COMISIONISTAS	x 100	20 %	0.15
	VENTAS DE LIMA			

3. Las Áreas Gerenciales remitirán a la Gerencia de Organización y Control de Gestión la información necesaria para determinar el estado de sus Indicadores de Gestión.

Cada Indicador de Gestión se evalúa; es decir, se compara con la Meta o Estándar, dándoles así un valor porcentual de cumplimiento de meta. La Evaluación del A.C.R. resulta de sumar la evaluación ponderada de cada uno de sus Indicadores.

A.C.R. : LIMA							
INDICADOR	FÓRMULA	META	RESUL	EVAL.	POND.	CLAS.	EVAL. POND.
PORCENTAJE DE VENTAS ACEPTADAS	$\frac{\text{VALOR DE PRODUCTOS ACEPTADOS EN LIMA}}{\text{VENTAS EN LIMA}} \times 100$	92	86	93	0.30	01	27.90
PORCENTAJE DE VENTAS EN LA CAPITAL	$\frac{\text{VENTAS EN LIMA}}{\text{VENTAS TOTALES}} \times 100$	60	55	92	0.15	02	13.80
TASA DE ÉXITO DE LAS VISITAS	$\frac{\text{Nº DE PEDIDOS OBTENIDOS POR LOS VEND.}}{\text{Nº DE VISITAS REALIZ. POR LOS VEND.}} \times 100$	72	65	90	0.20	03	18.00
PORCENT. DE VENTAS REALIZ. POR VENDEDORES	$\frac{\text{VENTAS REALIZADAS POR LOS VENDEDORES}}{\text{VENTAS TOTALES EN LIMA}} \times 100$	88	78	89	0.05	04	4.45
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	$\frac{\text{VTAS. DE LA EMP. EN ESTE TRIMESTRE} \times 100}{\text{VTAS. DE LA EMP. EN EL TRIM. ANTERIOR}} - 100$	28	24	86	0.10	05	8.60
CRECIMIENTO DE LAS VENTAS EN TERMIN. REALES	$\frac{\text{VTAS. DE LA EMP. EN ESTE TRIMESTRE} \times 100}{\text{VTAS. DE LA EMP. EN EL TRIM. ANTERIOR}} \times 100$	- 100	30	83	0.05	06	4.15
	$\text{ICO} + \text{PORCENT. DE AUMENTO DE PRECIOS}$						
PORCENTAJE DE VTAS. REALIZ. POR COMISIÓN	$\frac{\text{VENTAS REALIZADAS POR COMISIONISTAS}}{\text{VENTAS DE LIMA}} \times 100$	21	16	82	0.15	07	12.30
TOTAL DE EVALUACIÓN DEL A.C.R.							89.20

4. La Evaluación de cada Área de nivel Gerencial será el resultado de la suma ponderada de las Evaluaciones de sus A.C.R.

Ejemplo:

GERENCIA DE VENTA ZONA COSTA			
A.C.R.	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
SUR Y NORTE	86.80	0.30	26.04
CALLAO	94.80	0.30	28.44
LIMA	89.20	0.40	35.68
TOTAL EVALUACIÓN DE GCIA. DE VENTA ZONA COSTA			90.16

5. Igualmente, la Evaluación de cada Gerencia Central (o total de Áreas directamente dependientes de Gerencia General) será el resultado de la suma ponderada de cada una de sus Áreas Gerenciales o Divisiones directamente dependientes.

Ejemplo:

GERENCIA CENTRAL DE COMERCIALIZACIÓN			
AREA ORGÁNICA	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
GCIA. VTA. ZONA SIERRA Y SELVA	96.03	0.35	33.61
GCIA. VTA. ZONA COSTA	90.16	0.40	36.06
GCIA. DE MARKETING	94.32	0.25	23.58
TOTAL EVALUACIÓN DE LA GCIA. CTRAL. DE COMERCIALIZACIÓN			93.25

Dicha Evaluación se mostrará en Gráficos en el Informe de Gestión

6.8.3.5. DESARROLLO DE CASOS Y SUS INDICADORES RESPECTIVOS EN EL A.C.R. DE "LIMA".

1. INDICADOR: PORCENTAJE DE VENTAS ACEPTADAS

CASO: En el trimestre comprendido de abril a junio 2003, la empresa vendió en Lima por un valor de S/6,500. De dicho total, unos S/5,600 se han considerado como ventas

aceptadas y el resto se encuentran como ventas aun no aceptadas (debido a diversos factores: devueltas, cambiadas, por confirmar, etc.):

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{VALOR DE PROD. ACEPT. EN LIMA}}{\text{VENTAS EN LIMA}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{5,600}{6,500} = 0.86 * 100 = 86 \%$$

2. INDICADOR: PORCENTAJE DE VENTAS EN LA CAPITAL

CASO: Debido a que la empresa realiza sus actividades por zonas geográficas del país, requiere saber que porcentaje de ventas está cubriendo la zona de Lima, la cual le permitirá fijar acciones alternativas para incrementar su participación; para ello, deberá confrontar sus ventas respectivas con las ventas totales de la empresa:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{VENTAS EN LIMA}}{\text{VENTAS TOTALES}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{6,500}{11,800} = 0.55 * 100 = 55 \%$$

3. INDICADOR: TASA DE ÉXITO DE LAS VISITAS

CASO: Una parte del personal que conforma la fuerza de ventas de la empresa, realizó 900 visitas en un trimestre. De todas estas visitas realizadas, 585 tuvieron éxito pues culminaron con la compra de productos por parte de los clientes:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{NÚMERO DE PEDIDOS OBTENIDOS
POR LOS VENDEDORES}}{\text{NÚMERO DE VISITAS REALIZADAS
POR LOS VENDEDORES}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{585}{900} = 0.65 * 100 = 65 \%$$

4. INDICADOR: PORCENTAJE DE VENTAS REALIZADAS POR VENDEDORES

CASO: El personal que conforma la fuerza de Lima en la empresa vendió durante el trimestre por un valor de S/5,100 cantidad inferior a S/6,500 que es la que se propusieron para igual periodo de tiempo:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{VENTAS REALIZADAS POR LOS VENDEDORES}}{\text{VENTAS TOTALES EN LIMA}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{5,100}{6,500} = 0.78 * 100 = 78 \%$$

5. INDICADOR: CRECIMIENTO DE LAS VENTAS

CASO: En el trimestre comprendido de enero a marzo de 2,003 se realizaron ventas por un valor de S/5,000 y en el último trimestre (de abril a junio del 2,003) se llegó a los S/6,400:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{VENTAS DE LA EMPRESA EN ESTE TRIMESTRE} * 100}{\text{VENTAS DE LA EMPRESA EN EL TRIMESTRE ANTERIOR}} - 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{6,200 * 100}{5,000} = 124 - 100 = 24 \%$$

6. INDICADOR: CRECIMIENTO DE LAS VENTAS EN TÉRMINOS REALES

CASO: En el trimestre comprendido de enero a marzo del 2,003 la empresa realizó ventas por un valor de S/3,000 y en este último trimestre transcurrido se llegó a los S/4,095 a diferencia del anterior nivel de ventas, ahora se considera una inflación trimestral del 5 por ciento:

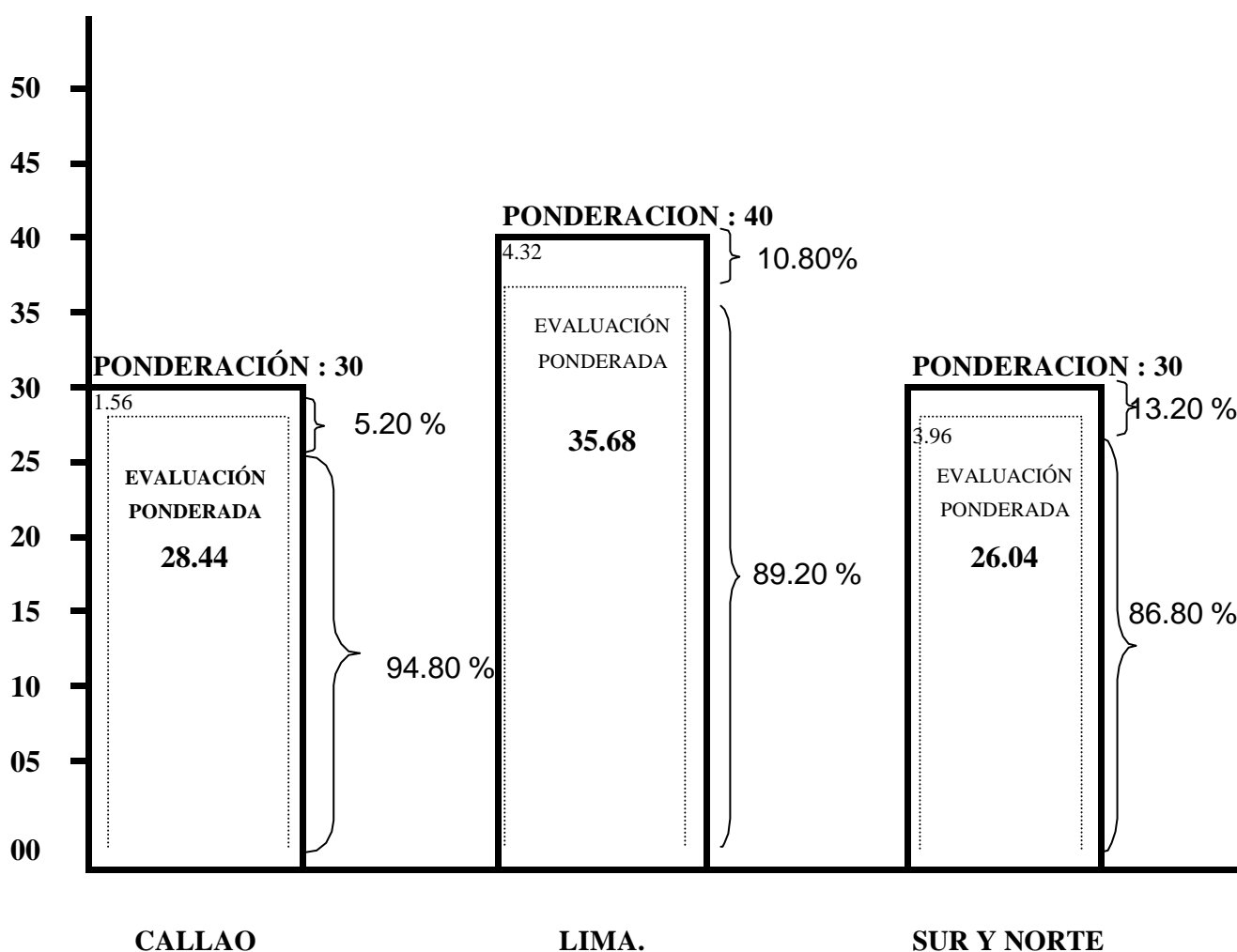
$$\begin{aligned}
 & \text{VENTAS DE LA EMPRESA EN} \\
 & \text{ESTE TRIMESTRE * 100} \\
 \text{FÓRMULA : } & \frac{\text{VENTAS DE LA EMPRESA EN}}{\text{EL TRIMESTRE ANTERIOR}} * 100 \\
 & \frac{100 + \text{PORCENTAJE DE}}{\text{AUMENTO DE PRECIOS}} \quad -100 \\
 \\
 \text{APLICANDO: } & \frac{4,095 * 100}{3,000} * 100 \\
 & \frac{105}{105} = 130 - 100 = 30 \%
 \end{aligned}$$

7. INDICADOR: PORCENTAJE DE VENTAS REALIZADAS POR COMISIONISTAS

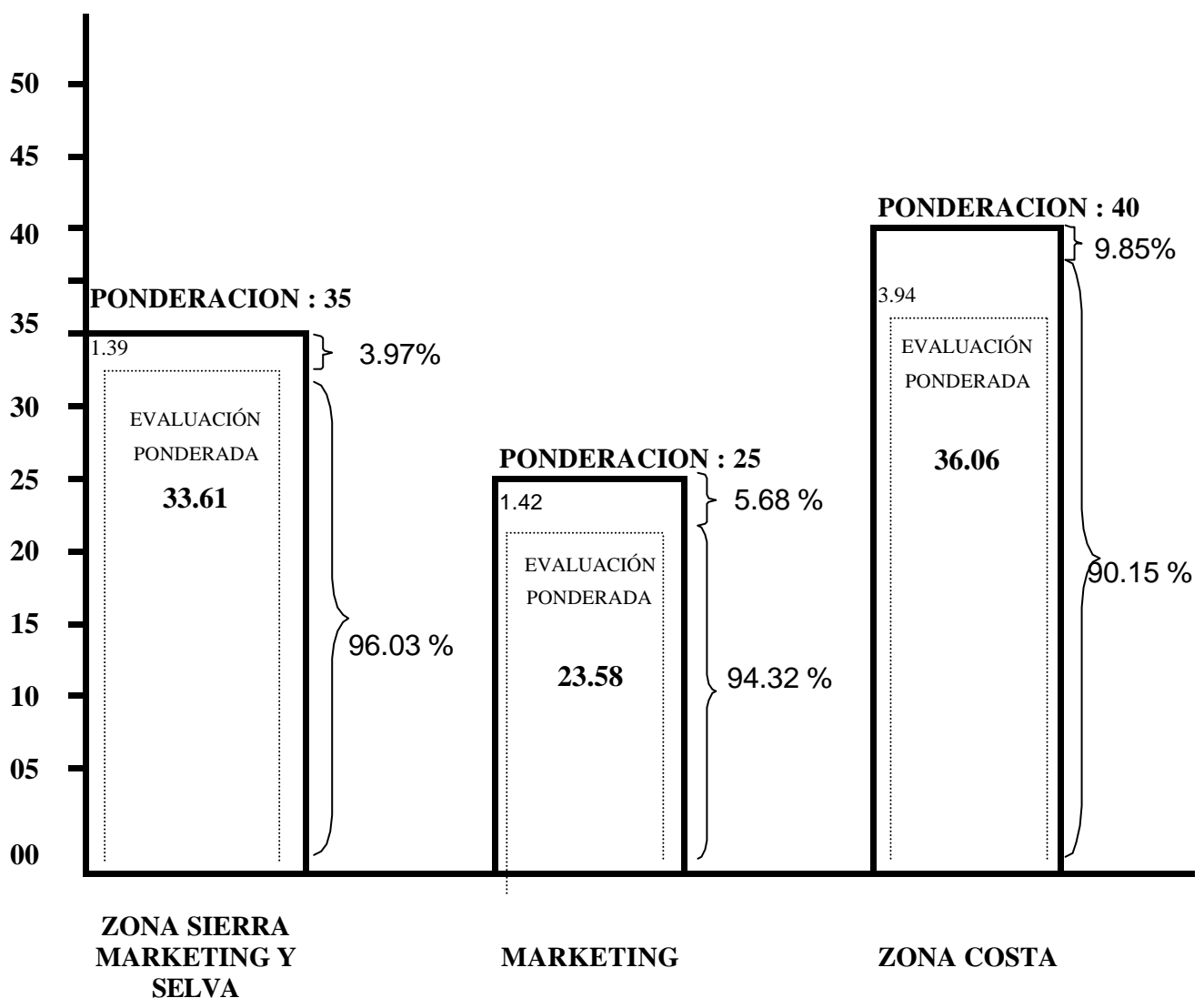
CASO: La otra parte del personal de la empresa que conforma la fuerza de ventas para la zona de Lima son comisionistas, en el trimestre de Abril a Junio del 2,003 se logró ventas por sólo S/.1,050:

$$\begin{aligned}
 & \text{VENTAS REALIZADAS POR} \\
 \text{FÓRMULA : } & \frac{\text{COMISIONISTAS}}{\text{VENTAS DE LIMA}} * 100 \\
 \\
 \text{APLICANDO: } & \frac{1,050}{6,500} = 0.16 * 100 = 16 \%
 \end{aligned}$$

6.8.3.6. MEDICIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO A TRAVÉS DEL GRÁFICO DE COLUMNAS COMPARATIVAS DE PONDERACIONES (ESTABLECIDAS Y ALCANZADAS) Y SUS REPRESENTACIONES PORCENTUALES SEGÚN ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS PARA EL ÁREA DE VENTA ZONA COSTA.



6.8.3.7. MEDICIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO A TRAVÉS DEL GRÁFICO DE COLUMNAS COMPARATIVAS DE PONDERACIONES (ESTABLECIDAS Y ALCANZADAS) Y SUS REPRESENTACIONES PORCENTUALES SEGÚN ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS PARA EL ÁREA DE LA GERENCIA CENTRAL DE COMERCIALIZACIÓN.



6.8.4.1. EVALUACIÓN PARA EL ÁREA DE:

GERENCIA CENTRAL DE FINANZAS

SE PRESENTA EL SIGUIENTE CASO:

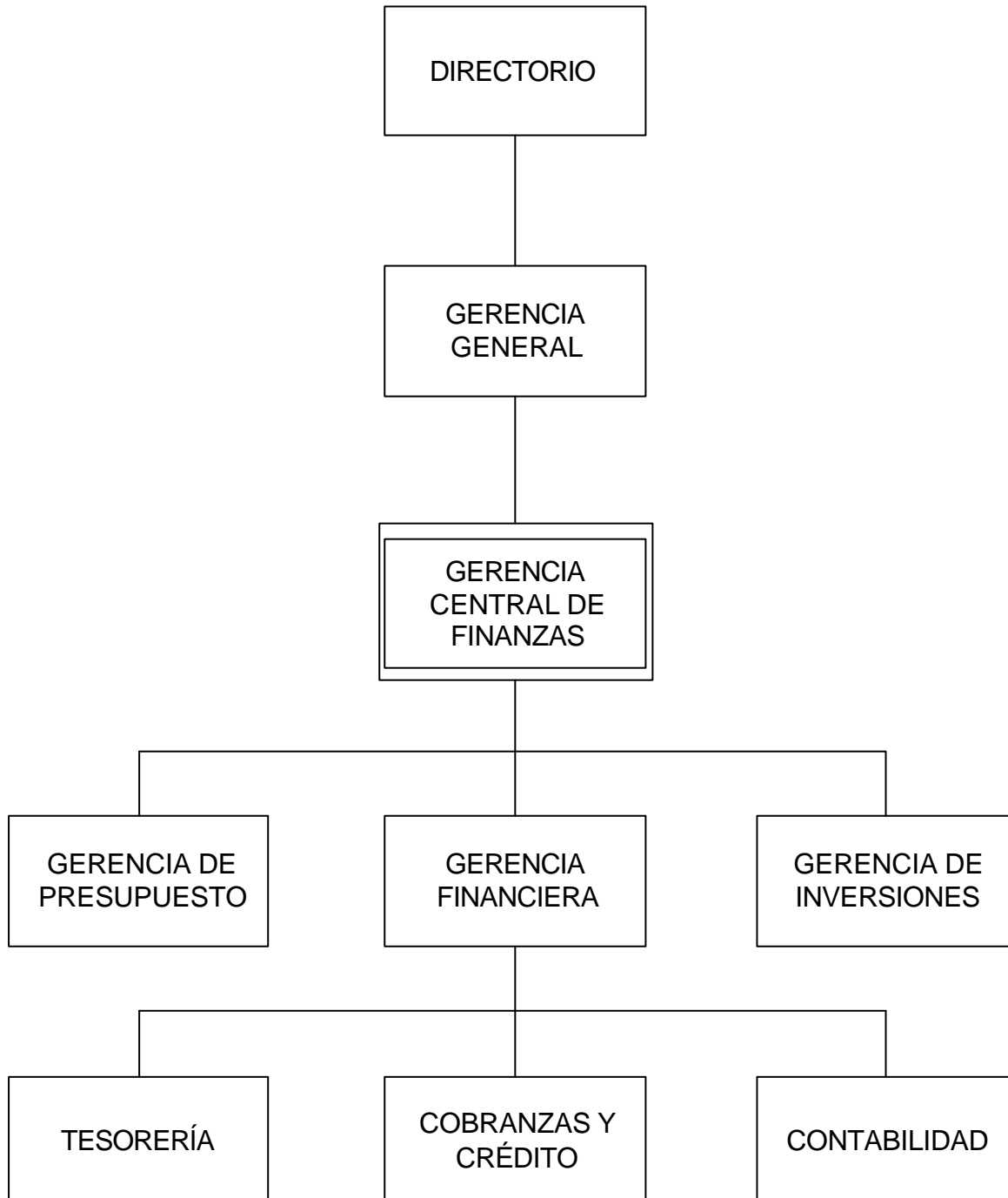
La Empresa Industrial y Comercial de acuerdo a su estudio analítico de Planeación Estratégica para el periodo 2,000 – 2,003 determinó que la Gerencia Central de Finanzas ejecute programas anualizados, dividiéndolos en cuatro trimestres y evaluando trimestralmente sus avances en diversos aspectos como los siguientes:

- ❖ Establecer Planes de Ingresos y Egresos de sus diversos Recursos (Económicos, Humanos, de Productos y de Ventas) para determinar un futuro Curso de Acción.
- ❖ Fijar las actividades para la utilización del dinero de manera adecuada.
- ❖ Integrar las operaciones relacionadas con la Inversión y el Financiamiento de los Recursos Financieros.

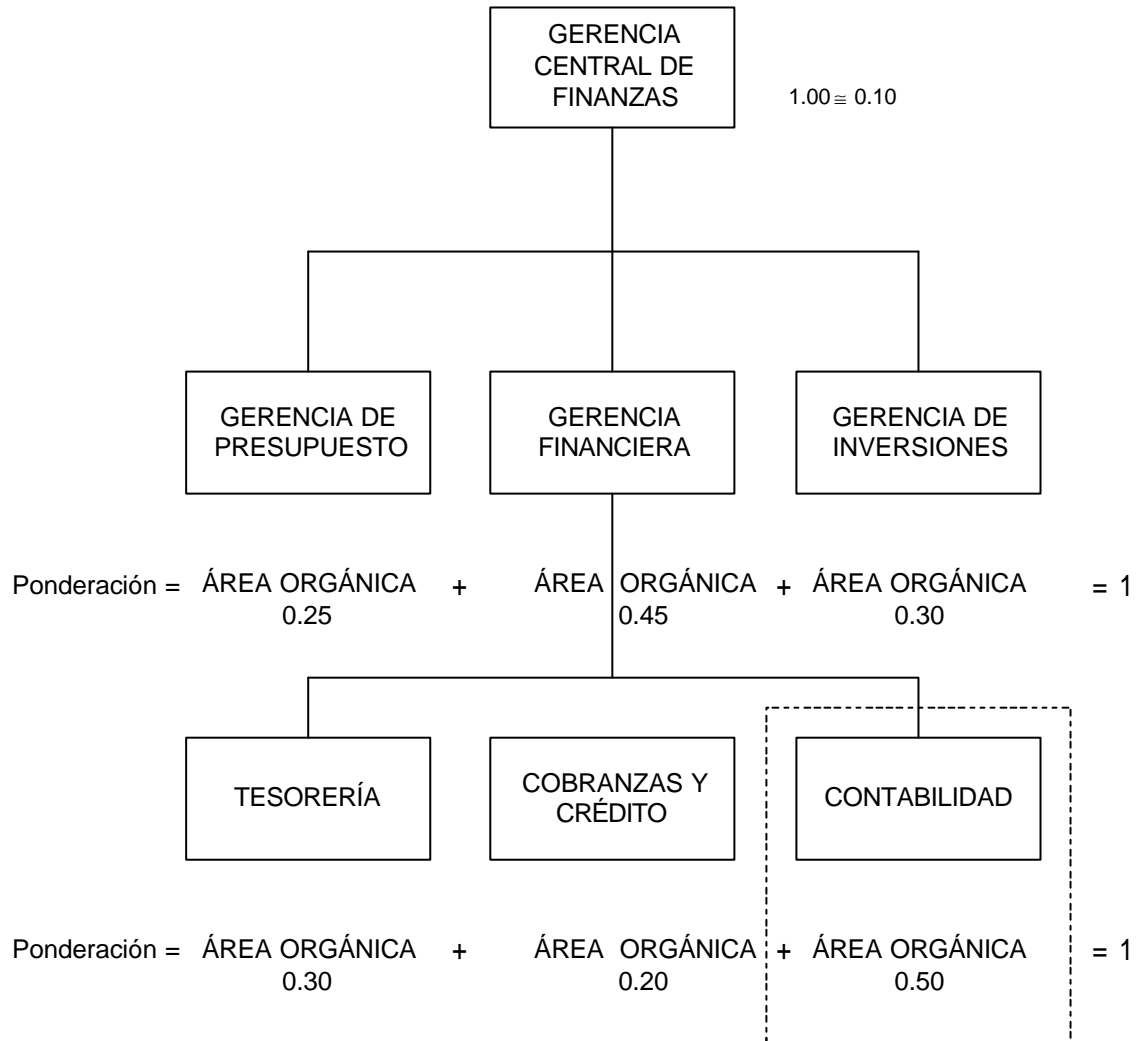
Por tal motivo, se ha trazado cumplir los siguientes aspectos:

- ❖ Salvaguardar los Recursos Económicos disponibles de la Empresa.
- ❖ Determinar Políticas de Cobranza y Créditos con el fin de impulsar el Desarrollo de la Entidad.
- ❖ Compilar sistemáticamente los hechos económicos y sus resultados para una Eficaz Toma de Decisiones en la Empresa.

6.8.4.2. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA CENTRAL DE FINANZAS.



6.8.4.3. PONDERACIÓN DE LAS ÁREAS ORGÁNICAS Y ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS DE LA GERENCIA CENTRAL DE FINANZAS.



6.8.4.4. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN.

1. En cada Área Gerencial se determinan las correspondientes Áreas Claves de Resultados (Funciones básicas y trascendentes) dándole una ponderación de acuerdo a su importancia para la Gestión del Área.

EJEMPLO:

GERENCIA FINANCIERA	
A.C.R.	PONDERACIÓN
TESORERÍA	0.30
COBRANZAS Y CRÉDITOS	0.20
CONTABILIDAD	0.50
TOTAL	1.00

2. Por cada A.C.R. se determinan uno o más Indicadores de Gestión y se establecen las Metas o Estándares que deben alcanzar los mismos. Igualmente, dichos Indicadores serán ponderados de acuerdo a su importancia para la Gestión del A.C.R.

EJEMPLO :

A.C.R. : CONTABILIDAD			
INDICADOR	FÓRMULA	META	PONDERACIÓN
LIQUIDEZ GENERAL	ACTIVO CORRIENTE	1.89	0.20
	PASIVO CORRIENTE		
PRUEBA ACIDA	ACT. CTE. EXIST. GASTOS PAG. POR ANTICIPADO	1.29	0.15
	PASIVO CORRIENTE		
PRUEBA DEFENSIVA	CAJA Y BANCOS.	0.89	0.20
	PASIVO CORRIENTE.		
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	VENTAS	1.48	0.10
	ACTIVOS FIJOS		
ROT. DE CTAS. POR COBRAR PER. DE COB.	VENTAS	69	0.10
	CUENTAS POR COBRAR		
UTILIDADES POR ACCIÓN	UTILIDAD NETA	20	0.15
	NUMERO DE ACCIONES COMUNES		
MARGEN BRUTO	VENTAS – COSTO DE VENTAS	50 %	0.10
	VENTAS		

3. Las Áreas Gerenciales remitirán a la Gerencia de Organización y Control de Gestión la información necesaria para determinar el estado de sus Indicadores de Gestión.

Cada Indicador de Gestión se evalúa; es decir, se compara con la Meta o Estándar, dándoles así un valor porcentual de cumplimiento de meta. La Evaluación del A.C.R. resulta de sumar la evaluación ponderada de cada uno de sus Indicadores.

Ejemplo :

A.C.R. : CONTABILIDAD							
INDICADOR	FÓRMULA	META	RESUL	EVAL.	POND.	CLAS.	EVAL. POND.
LIQUIDEZ GENERAL	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1.89	95	93	0.20	01	19.00
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{ACT. CTE. EXIST. GASTOS PAG. POR ANTICIPADO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1.29	93	92	0.15	02	13.95
PRUEBA DEFENSIVA	$\frac{\text{CAJA Y BANCOS.}}{\text{PASIVO CORRIENTE.}}$	0.89	90	90	0.20	03	18.00
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}}$	1.48	88	89	0.10	04.a	8.80
ROT. DE CTAS. POR COBRAR PER. DE COB.	$\frac{\text{CUENTAS POR COBRAR * 360}}{\text{VENTAS}}$	69	88	86	0.10	04.b	8.80
UTILIDADES POR ACCIÓN	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{NUMERO DE ACCIONES COMUNES}}$	20	85	83	0.15	05	12.75
MARGEN BRUTO	$\frac{\text{VENTAS - COSTO DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} \times 100$	50	80	82	0.10	06	8.00
TOTAL DE EVALUACIÓN DEL A.C.R.							89.30

4. La Evaluación de cada Área de nivel Gerencial será el resultado de la suma ponderada de las Evaluaciones de sus A.C.R.

Ejemplo:

GERENCIA FINANCIERA			
A.C.R.	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
TESORERÍA	96.10	0.30	28.83
COBRANZAS Y CREDITOS	94.90	0.20	18.98
CONTABILIDAD	89.30	0.50	44.65
TOTAL EVALUACIÓN DE GERENCIA FINANCIERA			92.46

5. Igualmente, la Evaluación de cada Gerencia Central (o total de Áreas directamente dependientes de Gerencia General) será el resultado de la suma ponderada de cada una de sus Áreas Gerenciales o Divisiones directamente dependientes.

Ejemplo :

GERENCIA CENTRAL DE FINANZAS			
AREA ORGÁNICA	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
GERENCIA DE PRESUPUESTO	91.56	0.25	22.89
GERENCIA FINANCIERA	92.46	0.45	41.61
GERENCIA DE INVERSIONES	90.73	0.30	27.22
TOTAL EVALUACIÓN GCA. CTRAL. DE FINANZAS			91.72

Dicha Evaluación se mostrará en Gráficos en el Informe de Gestión

6.8.4.5. DESARROLLO DE CASOS Y SUS INDICADORES RESPECTIVOS EN EL A.C.R. DE “CONTABILIDAD”.

1. INDICADOR: LIQUIDEZ GENERAL

CASO: En el trimestre transcurrido la empresa buscó que el activo corriente fuera 1.89 veces más grande que el pasivo corriente; sin embargo, cumplido dicho periodo; el resultado fue que el activo sólo llegó a ser 1.80 veces más grande que el pasivo corriente y en donde a pesar del indicador obtenido, se considera un buen resultado.

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{VECES}$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{126,000}{70,000} = 1.80 \text{ VECES}$$

2. INDICADOR: PRUEBA ÁCIDA

CASO: La organización se propuso conseguir un índice de 1.29 para reflejar el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo sin tener que vender sus inventarios; sin embargo, dicho indicador solamente llegó a 1.20:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{ACT. CTE. - EXISTENC.}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \text{VECES}$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{84,000}{70,000} = 1.20 \text{ VECES}$$

3. INDICADOR: PRUEBA DEFENSIVA

CASO: La empresa se fijó obtener un índice de 0.89 para reflejar su capacidad de los fondos más líquidos para pagar las deudas corrientes; sin embargo, cumplido el periodo establecido obtuvo un índice de 0.80.

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{CAJA Y BANCOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}} = \text{VECES}$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{56,000}{70,000} = 0.80 \text{ VECES}$$

4. INDICADOR: ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

CASO: En el trimestre comprendido de Abril a Junio 2003, la rotación de activos fijos fue de 1.30 veces: sin embargo, la empresa se había propuesto una meta de 1.48 veces:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}} = \text{VECES}$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{258,000}{198,000} = 1.30 \text{ VECES}$$

5. INDICADOR: ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR PERIODO DE COBROS

CASO: La empresa determinó obtener un indicador de 69 días para el plazo promedio de créditos que se concede a los clientes y evaluar la política de cobranza; sin embargo, solamente se obtuvo un indicador de 61 días:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{CTAS. POR COBRAR} * 360}{\text{VENTAS}} = \text{DIAS}$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{49,500 * 360}{292,100} = 61 \text{ DIAS}$$

6. INDICADOR: UTILIDADES POR ACCIÓN

CASO: La organización consideró que en el trimestre, las utilidades por acción deberían de llegar a S/.20 pero cumplido el periodo, las utilidades por acción llegaron a sólo S/.17:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{NÚMERO DE ACCIONES COMUNES}} = \frac{\text{UNIDAD}}{\text{MONETARIA}}$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{35,600}{2,094} = 17 \text{ NUEVOS SOLES}$$

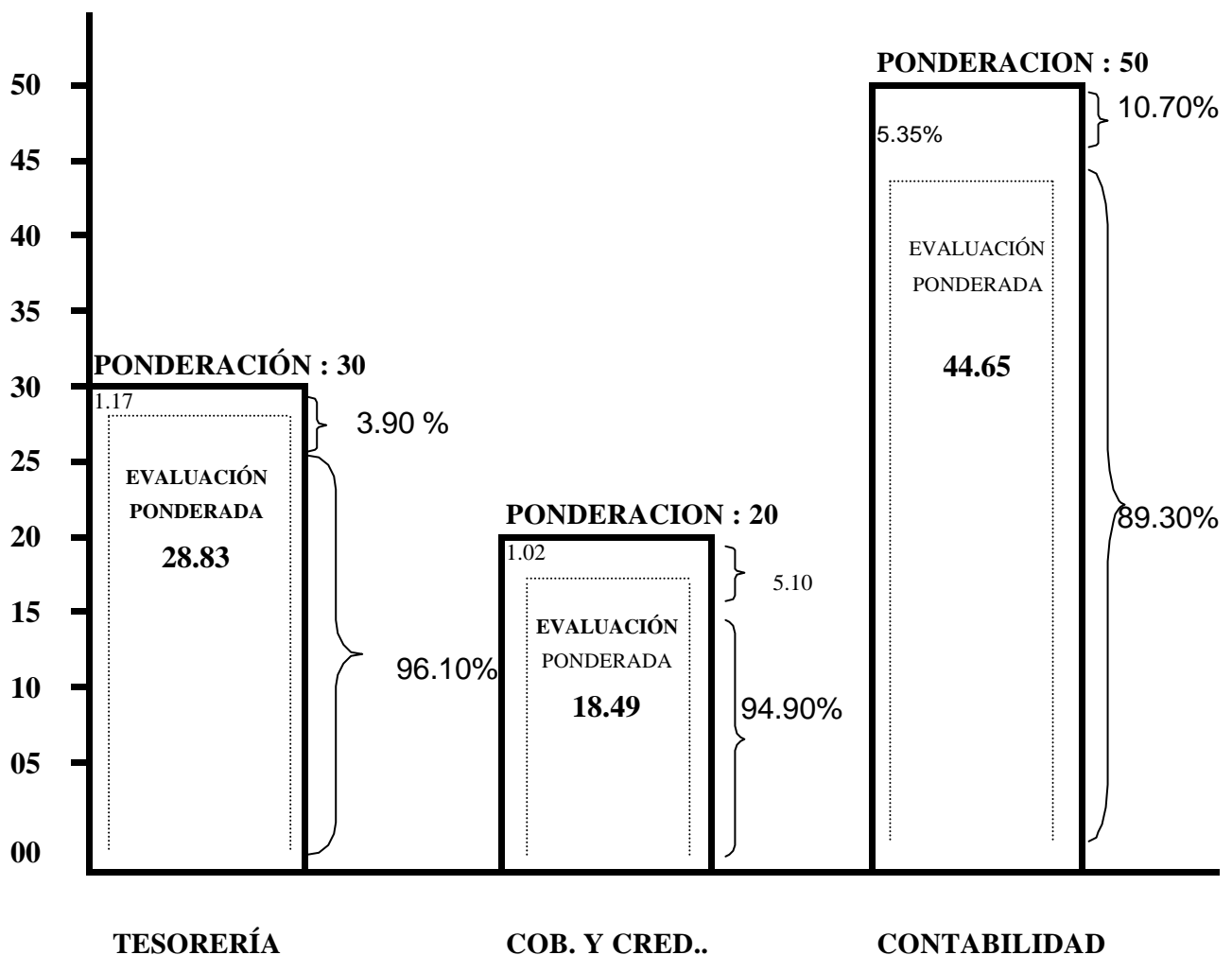
7. INDICADOR: MARGEN BRUTO

CASO: La organización consideró que el margen total disponible para cubrir gastos y rendir utilidades debería ser del 50% pero cumplido el trimestre, se llegó solamente al 40 por ciento:

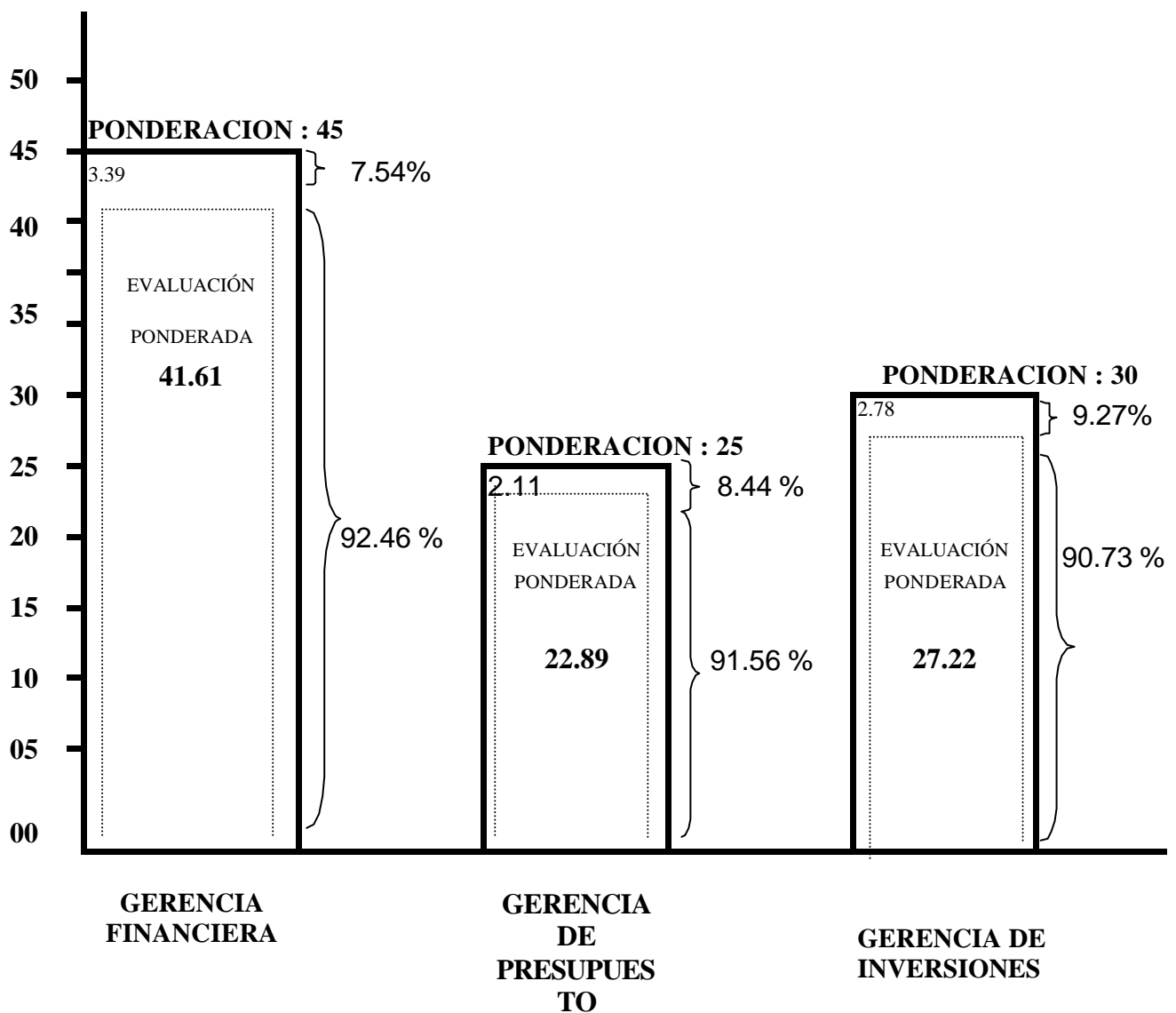
$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTOS DE VENTAS}}{\text{VENTAS}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{258,000 - 154,800}{258,000} = 0.4 * 100 = 40 \%$$

6.8.4.6. MEDICIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO A TRAVÉS DEL GRÁFICO DE COLUMNAS COMPARATIVAS DE PONDERACIONES (ESTABLECIDAS Y ALCANZADAS) Y SUS REPRESENTACIONES PORCENTUALES SEGÚN ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS PARA EL ÁREA DE CONTABILIDAD.



6.8.4.7. MEDICIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO A TRAVÉS DEL GRÁFICO DE COLUMNAS COMPARATIVAS DE PONDERACIONES (ESTABLECIDAS Y ALCANZADAS) Y SUS REPRESENTACIONES PORCENTUALES SEGÚN ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS PARA EL ÁREA DE LA GERENCIA CENTRAL DE FINANZAS.



6.8.5.1. EVALUACIÓN PARA EL ÁREA DE:

GERENCIA CENTRAL DE PRODUCCIÓN

SE PRESENTA EL SIGUIENTE CASO:

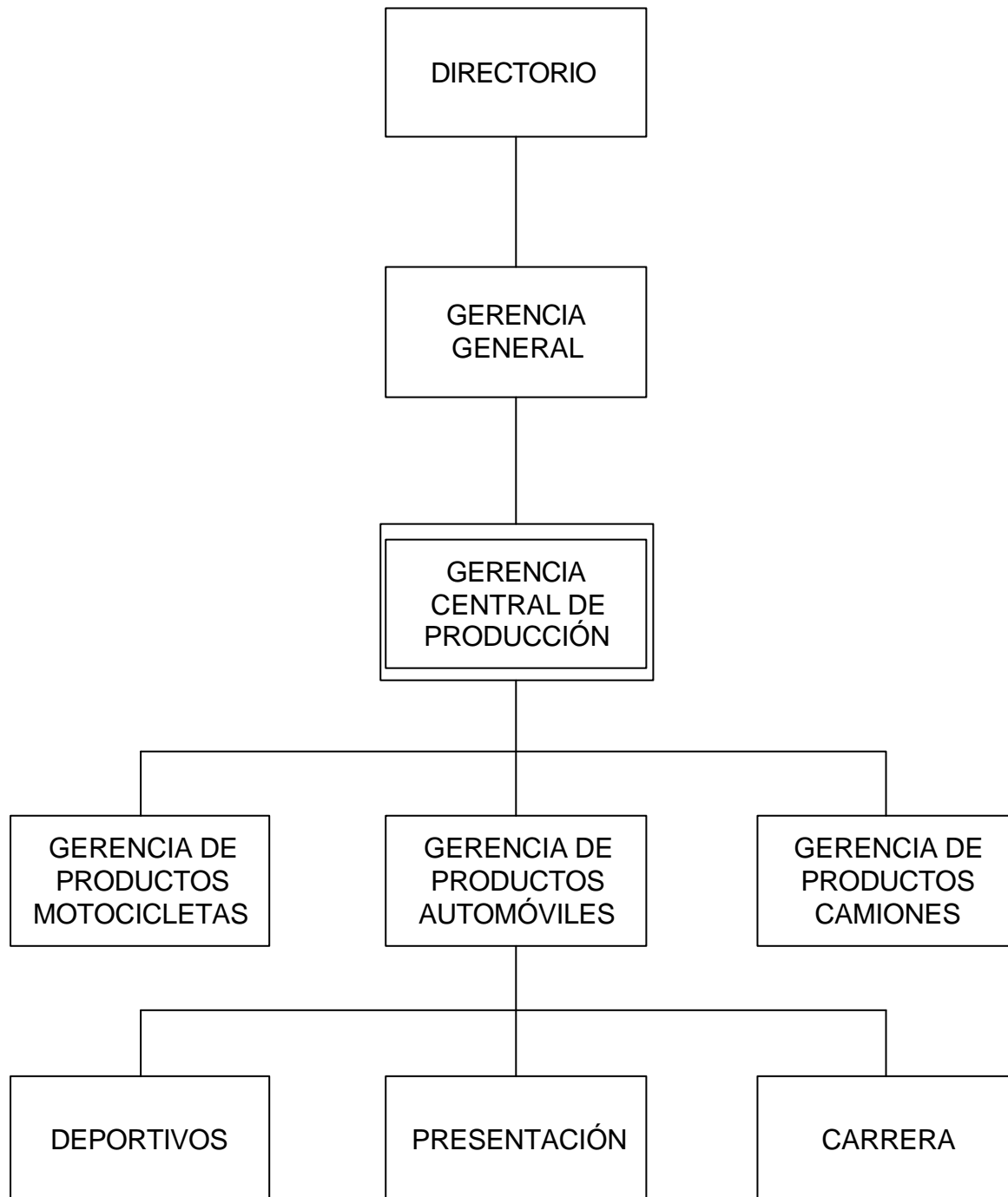
La Empresa Industrial y Comercial de acuerdo a su estudio analítico de Planeación Estratégica para el periodo 2,000 – 2,003 determinó que la Gerencia Central de Producción ejecute programas anualizados, dividiéndolos en cuatro trimestres y evaluando trimestralmente sus avances en diversos aspectos como los siguientes:

- ❖ Potenciar al Departamento de Investigación y Desarrollo en el Área de Motocicletas.
- ❖ Elevar la Productividad del Departamento de Carrera en el Área de Automóviles.
- ❖ Incrementar las unidades producidas en el Área de Camiones.

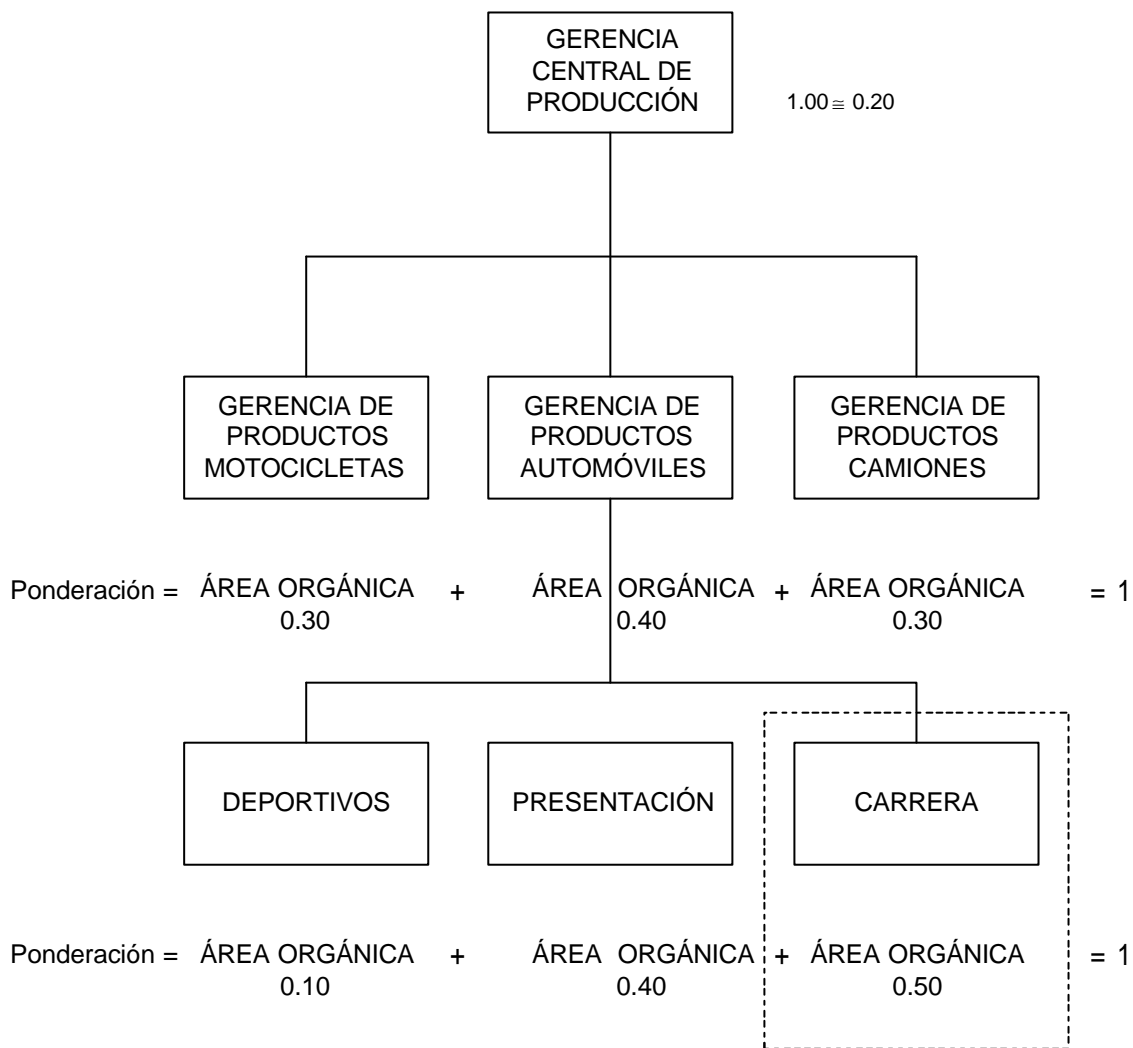
Por tal motivo, se ha trazado cumplir los siguientes aspectos:

- ❖ Diseñar productos para otros modelos de carros deportivos.
- ❖ Brindar un mejor servicio de Post Venta en los productos para venta de Carros de Presentación.
- ❖ Cubrir la demanda existente en el mercado para los productos de Carros de Carrera.

6.8.5.2. ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA CENTRAL DE PRODUCCIÓN.



6.8.5.3. PONDERACIÓN DE LAS ÁREAS ORGÁNICAS Y ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS DE LA GERENCIA CENTRAL DE PRODUCCIÓN.



6.8.5.4. DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN.

1. En cada Área Gerencial se determinan las correspondientes Áreas Claves de Resultados (Funciones básicas y trascendentes) dándole una ponderación de acuerdo a su importancia para la Gestión del Área.

EJEMPLO:

GERENCIA DE PRODUCTOS AUTOMÓVILES	
A.C.R.	PONDERACIÓN
DEPORTIVOS	0.10
PRESENTACIÓN	0.40
CARRERA	0.50
TOTAL	1.00

2. Por cada A.C.R. se determinan uno o más Indicadores de Gestión y se establecen las Metas o Estándares que deben alcanzar los mismos. Igualmente, dichos Indicadores serán ponderados de acuerdo a su importancia para la Gestión del A.C.R.

EJEMPLO :

A.C.R. : CARRERA			
INDICADOR	FÓRMULA	META	PONDERACIÓN
PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO	$\frac{\text{HORAS NORMAL DE TRABAJO PRODUCTIVO}}{\text{HORAS TOTALES DE JORNADAS}} \times 100$	85 %	0.10
PRODUCTIVIDAD DEL OBRERO	$\frac{\text{TOTAL HORAS NORMALES POR FICHAS}}{\text{TIEMPO DE TRABAJO}} \times 100$	65 %	0.15
HRAS. JORN. DE HOMBRES SOBRE HORAS DE JORN	$\frac{\text{HORAS DE JORNADA DE HOMBRES}}{\text{TOTAL HORAS DE JORNADAS}} \times 100$	58 %	0.20
SALARIO PAG. A HOMBRES SOBRE HORAS. JORN. H.	$\frac{\text{SALARIO PAGADO A LOS HOMBRES}}{\text{HORAS DE JORNADA DE HOMBRES}}$	50 %	0.15
SALARIO PAG. A MUJERES SOBRE HORAS. JORN. M.	$\frac{\text{SALARIO PAGADO A MUJERES}}{\text{HORAS DE JORNADA DE MUJERES}}$	38 %	0.10
HORAS EXTRAS HOMBRES SOBRE HORAS HOMBRES	$\frac{\text{HORAS EXTRA DE HOMBRES}}{\text{TOTAL HORAS DE JORNADA DE HOMBRES}} \times 100$	25 %	0.10
PRODUCCIÓN REAL SOBRE PRODUC. MÁXIMA	$\frac{\text{PRODUCCIÓN REAL}}{\text{PRODUCCIÓN MÁXIMA}} \times 100$	87 %	0.10

3. Las Áreas Gerenciales remitirán a la Gerencia de Organización y Control de Gestión la información necesaria para determinar el estado de sus Indicadores de Gestión.

Cada Indicador de Gestión se evalúa; es decir, se compara con la Meta o Estándar, dándoles así un valor porcentual de cumplimiento de meta. La Evaluación del A.C.R. resulta de sumar la evaluación ponderada de cada uno de sus Indicadores.

Ejemplo :

A.C.R. : CARRERA							
INDICADOR	FÓRMULA	META	RESUL	EVAL.	POND.	CLAS.	EVAL-POND.
PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO	$\frac{\text{HORAS NORMALES DE TRABAJO PRODUCTIVO}}{\text{HORAS TOTALES DE JORNADAS}} \times 100$	85	80	94	0.10	01	9.40
PRODUCTIVIDAD DEL OBRERO	$\frac{\text{TOTAL HORAS NORMALES POR FICHAS}}{\text{TIEMPO DE TRABAJO}} \times 100$	65	60	92	0.15	02	13.80
HRAS.JORN.DE HOMBRES SOBRE HORAS DE JORN.	$\frac{\text{HORAS DE JORNADA DE HOMBRES}}{\text{TOTAL HORAS DE JORNADAS}} \times 100$	58	53	91	0.20	03	18.20
SALARIO PAG.A HOMBRES SOBRE HRAS.JORN. H.	$\frac{\text{SALARIO PAGADO A LOS HOMBRES}}{\text{HORAS DE JORNADA DE HOMBRES}} \times 100$	50	43	86	0.15	04.a	12.90
SALARIO PAG.A MUJERES SOBRE HRAS. JORN. M.	$\frac{\text{SALARIO PAGADO A LAS MUJERES}}{\text{HORAS DE JORNADA DE MUJERES}} \times 100$	38	32	84	0.10	05	8.40
HORAS EXTRAS HOMBRES SOBRE 1.HORAS HON.	$\frac{\text{HORAS EXTRAS DE HOMBRES}}{\text{TOTAL HORAS DE JORNADA DE HOMBRES}} \times 100$	25	20	80	0.20	06	16.00
PRODUCCIÓN REAL SOBRE PRODUC MAXIMA	$\frac{\text{PRODUCCIÓN REAL}}{\text{PRODUCCIÓN MAXIMA}} \times 100$	87	69	79	0.10	07	7.90
TOTAL DE EVALUACIÓN DEL A.C.R.							86.60

4. La Evaluación de cada Área de nivel Gerencial será el resultado de la suma ponderada de las Evaluaciones de sus A.C.R.

Ejemplo:

GERENCIA DE PRODUCTOS AUTOMOVILES			
A.C.R.	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
DEPÓSITOS	72.40	0.10	7.24
PRESENTACIÓN	95.46	0.40	38.10
CARRERA	86.60	0.50	43.30
TOTAL EVAL. DE GERENCIA DE PROD. AUTOMOVILES			88.72

5. Igualmente, la Evaluación de cada Gerencia Central (o total de Áreas directamente dependientes de Gerencia General) será el resultado de la suma ponderada de cada una de sus Áreas Gerenciales o Divisiones directamente dependientes.

Ejemplo :

GERENCIA CENTRAL DE PRODUCCIÓN			
AREA ORGÁNICA	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
GERENCIA DE PROD. MOTOCICLETAS	94.37	0.30	28.31
GERENCIA DE PROD. AUTOMOVILES	88.72	0.40	35.49
GERENCIA DE PROD. CAMIONES	95.27	0.30	28.58
TOTAL EVALUACIÓN GCA. CTRAL. DE PRODUCCIÓN			92.38

Dicha Evaluación se mostrará en Gráficos en el Informe de Gestión

6.8.5.5. DESARROLLO DE CASOS Y SUS INDICADORES RESPECTIVOS EN EL A.C.R. DE “CARRERA”.

1. INDICADOR : PRODUCTIVIDAD DEL DEPARTAMENTO

CASO: Luego del periodo establecido, se encontró que las horas totales de jornada de sus trabajadores llegaron a 1482 horas; y de dicho total, 1190 horas fueron consideradas como horas normales de trabajo productivo:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{HORAS NORMALES DE TRABAJO PRODUCTIVO}}{\text{HORAS TOTALES DE JORNADAS}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{1,190}{1,482} = 0.80 * 100 = 80 \%$$

2. INDICADOR : PRODUCTIVIDAD DEL OBRERO

CASO: La organización identificó que el total de horas normales por productos era de 730 horas y el tiempo de trabajo llegó a 1,210 horas:

$$\text{FÓRMULA: } \frac{\text{TOTAL HORAS NORMALES POR PRODUCTOS}}{\text{TIEMPO DE TRABAJO}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{730}{1,210} = 0.60 * 100 = 60 \%$$

3. INDICADOR : HORAS DE JORNADAS DE HOMBRES SOBRE HORAS DE JORNADA

CASO: En un periodo comprendido, las horas de jornadas de los trabajadores masculinos llegó a las 786 horas, las cuales está comprendida dentro de las 1,487 horas consideradas como total de horas de la jornada:

$$\text{FÓRMULA: } \frac{\text{HORAS DE JORNADAS DE HOMBRES}}{\text{TOTAL HORAS DE JORNADAS}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{786}{1,482} = 0.53 * 100 = 53 \%$$

4. INDICADOR: SALARIO PAGADO A HOMBRES SOBRE HORAS DE JORNADAS DE HOMBRES

CASO: El salario que se destina para los trabajadores masculinos asciende a S/.33,500 los cuales tienen que cumplir un total de 780 horas de jornada:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{SALARIO PAGADO A HOMBRES}}{\text{HORAS DE JORNADA DE HOMBRES}}$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{33,500}{780} = \text{ S/. 43}$$

5. INDICADOR: SALARIO PAGADO A MUJERES SOBRE HORAS DE JORNADA DE MUJERES

CASO: El salario que se destina para el personal femenino llega a S/.22,500 las cuales tienen que cumplir un total de 702 horas de jornada:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{SALARIO PAGADO A MUJERES}}{\text{HORAS DE JORNADA DE MUJERES}}$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{22,500}{702} = \text{ S/. 32}$$

6. INDICADOR: HORAS EXTRAS DE HOMBRES SOBRE TOTAL HORAS DE JORNADAS DE HOMBRES

CASO: El personal laboral masculino trabaja actualmente un 20 por ciento de horas más de su jornada; sin embargo, la empresa quiere que las horas extras lleguen a cubrir un 25 por ciento:

$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{HORAS EXTRA DE HOMBRES}}{\text{TOTAL HORAS DE JORNADA DE HOMBRES}}$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{156}{780} = 0.20 * 100 = 20 \%$$

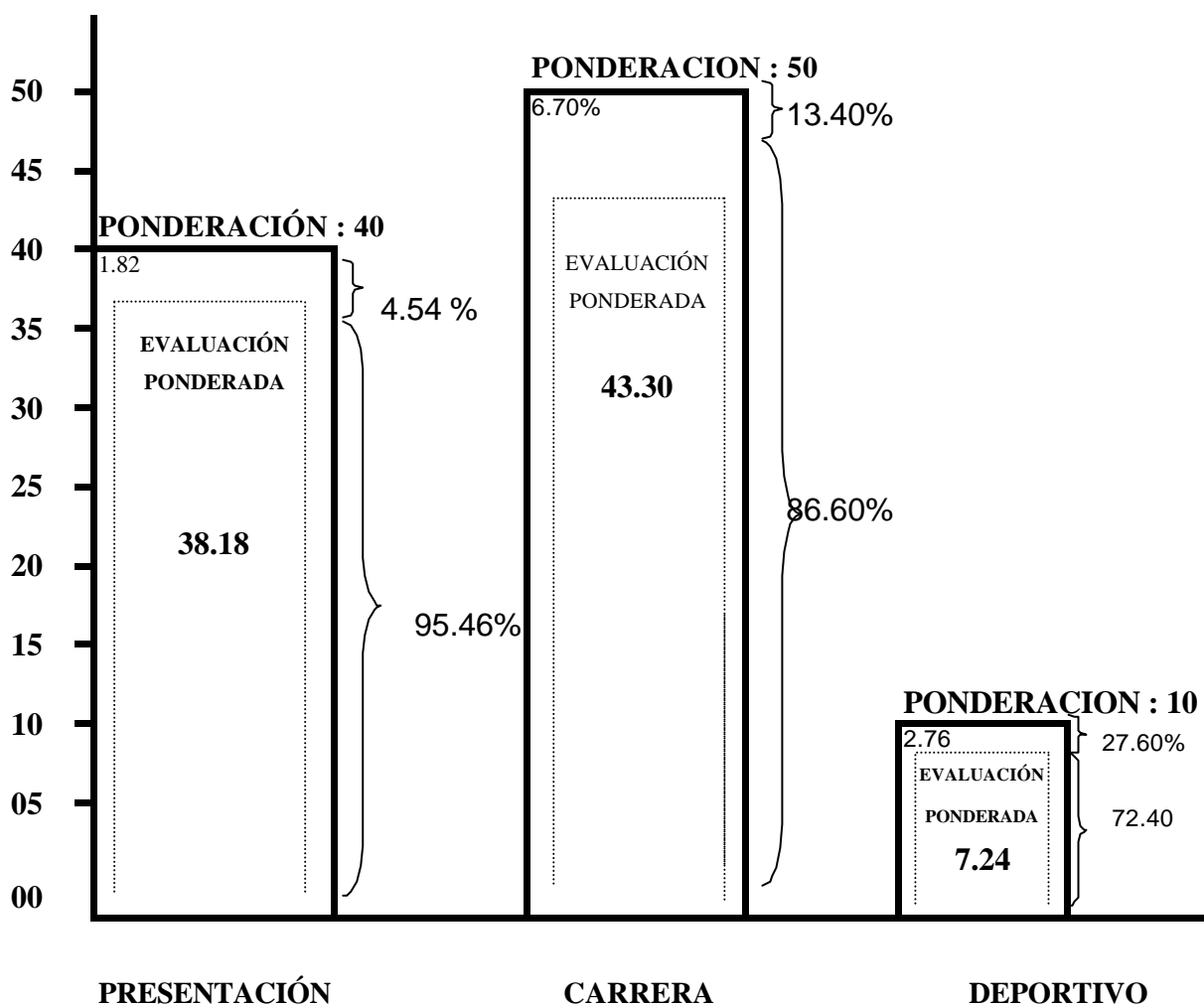
7. INDICADOR: PRODUCCIÓN REAL SOBRE PRODUCCIÓN MÁXIMA

CASO: durante el trimestre transcurrido se ha buscado que la proporción realmente conseguida de la producción máxima gire en un 87 por ciento: sin embargo, solo se llegó a un 69 por ciento:

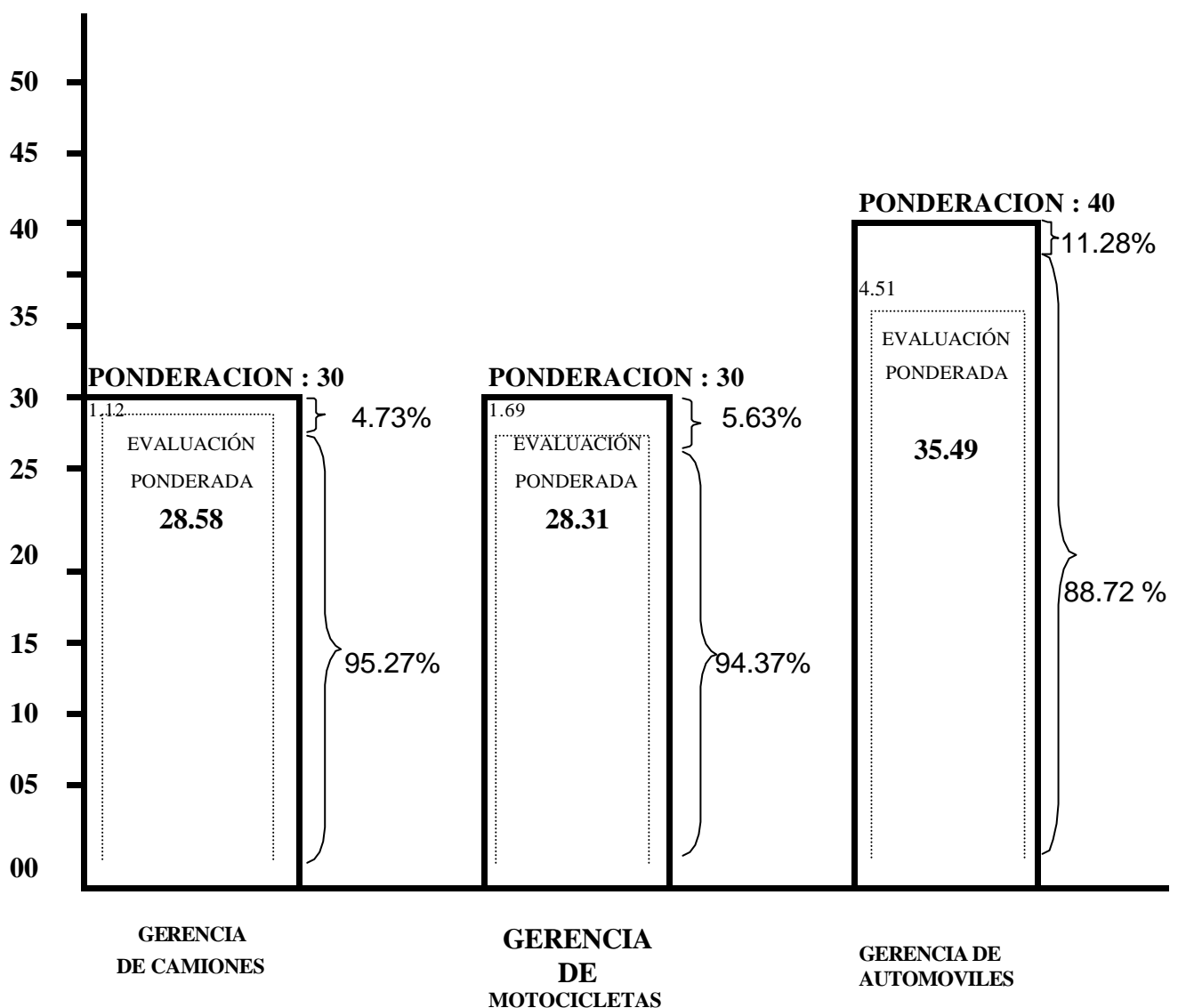
$$\text{FÓRMULA : } \frac{\text{PRODUCCIÓN REAL}}{\text{PRODUCCIÓN MÁXIMA}} * 100$$

$$\text{APLICANDO: } \frac{600}{870} = 0.69 * 100 = 69 \%$$

6.8.5.6. MEDICIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO A TRAVÉS DEL GRÁFICO DE COLUMNAS COMPARATIVAS DE PONDERACIONES (ESTABLECIDAS Y ALCANZADAS) Y SUS REPRESENTACIONES PORCENTUALES SEGÚN ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS PARA EL ÁREA DE CARRERA.



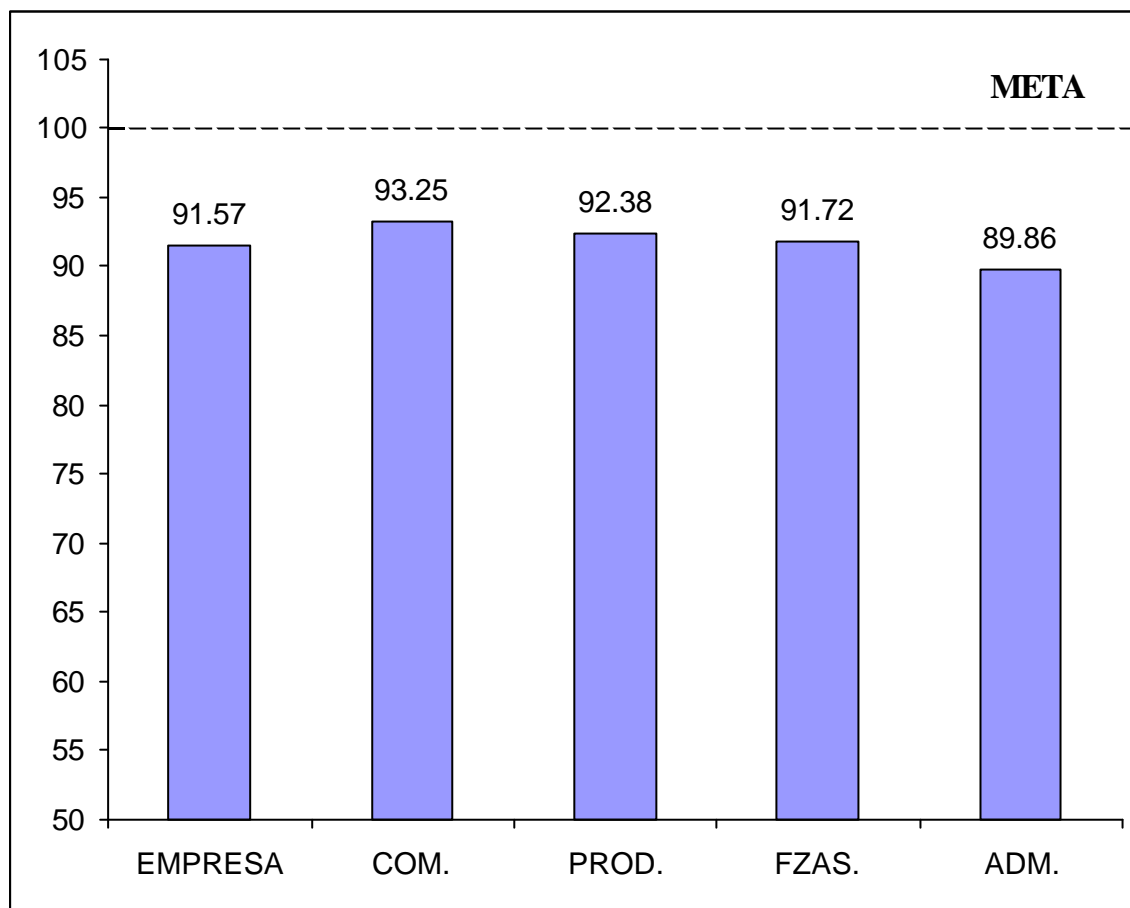
6.8.5.7. MEDICIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO A TRAVÉS DEL GRÁFICO DE COLUMNAS COMPARATIVAS DE PONDERACIONES (ESTABLECIDAS Y ALCANZADAS) Y SUS REPRESENTACIONES PORCENTUALES SEGÚN ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS PARA EL ÁREA DE LA GERENCIA CENTRAL DE PRODUCCIÓN.



6.9. EVALUACIÓN DE GESTIÓN A TRAVÉS DE ÁREAS CLAVES DE RESULTADOS.

EMPRESA			
AREAS DE GCIAS. CENTRALES	EVALUACIÓN	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN PONDERADA
COMERCIALIZACIÓN	93.25	0.30	27.98
PRODUCCIÓN	92.38	0.20	18.48
FINANZAS	91.72	0.10	9.17
ADMINISTRACIÓN	89.86	0.40	35.94
TOTAL EVAL. GENERAL DE LA EMPRESA		1.00	91.57

6.10. ÍNDICE GENERAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL.



CAPÍTULO V I I

Sistema de Información

La manera más válida de diferenciar nuestra empresa de las demás, la mejor manera de poner distancia entre uno mismo y el pelotón, consiste en realizar un trabajo de primera con la información. Ganar o perder dependerá de cómo captemos, gestionemos y utilicemos la información”.

Bill Gates / Los Negocios en la Era Digital.

7.1. ¿QUÉ ES UN SISTEMA DE INFORMACIÓN?.²⁵

Un Sistema de Información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten Capturar, Procesar, Almacenar y Distribuir la Información para apoyar la Toma de Decisiones, el Control, el Análisis y Visión en una Empresa. Además, para apoyar a la Toma de Decisiones, la Coordinación y el Control, los Sistemas de Información pueden también ayudar a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos.

Los Sistemas de Información pueden contener datos acerca de personas, lugares y cosas importantes dentro de la institución y el entorno que la rodea.

Tres actividades de un Sistema de Información producen la información que la empresa requiere para la Toma de Decisiones, para el control de las operaciones, el análisis de los problemas y la creación de nuevos productos y servicios. Estas actividades son las de Alimentación, Procesamiento y Producto. La Alimentación o Entrada captura la recolección de datos primarios dentro de la organización o del entorno que la rodea para procesarlos en un Sistema de Información. El Procesamiento transforma estos datos primos a algo que tenga más sentido; es decir, viene a ser la conversión del insumo de forma que sea más comprensible para las personas. El Producto o salida transfiere o distribuye la Información Procesada a las persona o actividades donde deba ser empleado. Los Sistemas de Información también requieren de Retroalimentación que es el producto regresado a personas indicadas de la Empresa para ayudarles a evaluar que el insumo sea el correcto o corregir la etapa de Alimentación.

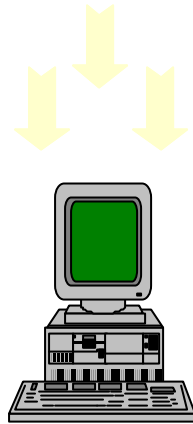
En conclusión, un Sistema de Información contiene datos sobre la Empresa y su entorno. Tres actividades básicas (Alimentación, Procesamiento y Producto) producen la información necesaria para las organizaciones. La Retroalimentación es el producto regresado a personas o actividades apropiadas en la Institución para evaluar y afinar el insumo.

7.2. IMPORTANCIA DE LA INFORMACIÓN.

Hasta la década de los ochentas, la información en sí no se consideraba como un activo de importancia para la empresa. En la mayoría de las instituciones, la información era considerada como un subproducto y costoso a la vez para los negocios. Se consideraba que el proceso de administración era personal y no un proceso acelerado globalmente coordinado. La velocidad de los cambios que están afectando a las empresa hacen que pocos administradores pueden darse el lujo de ignorar cómo se maneja la información en sus empresas.

²⁵ Moncada Ochoa, "Sistema de Información Gerencial", 2001, Página 8.

7.3. GRÁFICO: ENTRADA, PROCESO, SALIDA Y ALMACENAMIENTO.

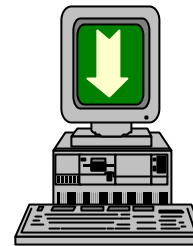


Entradas

Datos generales del cliente:
Nombre, dirección, tipo de cliente, etc.

Políticas de Crédito:
Límite de crédito, plazo de pago, etc.

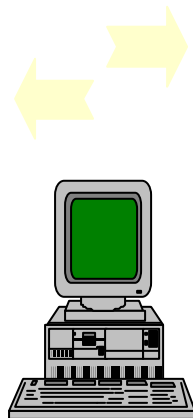
Factura (interface automática)
Pagos, depuraciones, etc.



Almacenamiento

Movimientos del mes (Pagos,
depuraciones).

Catálogos de clientes, Facturas.

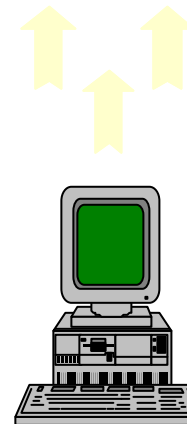


Proceso

Cálculo de antigüedad de saldos.

Cálculo de interés moratorio.

Cálculo del saldo de un cliente.



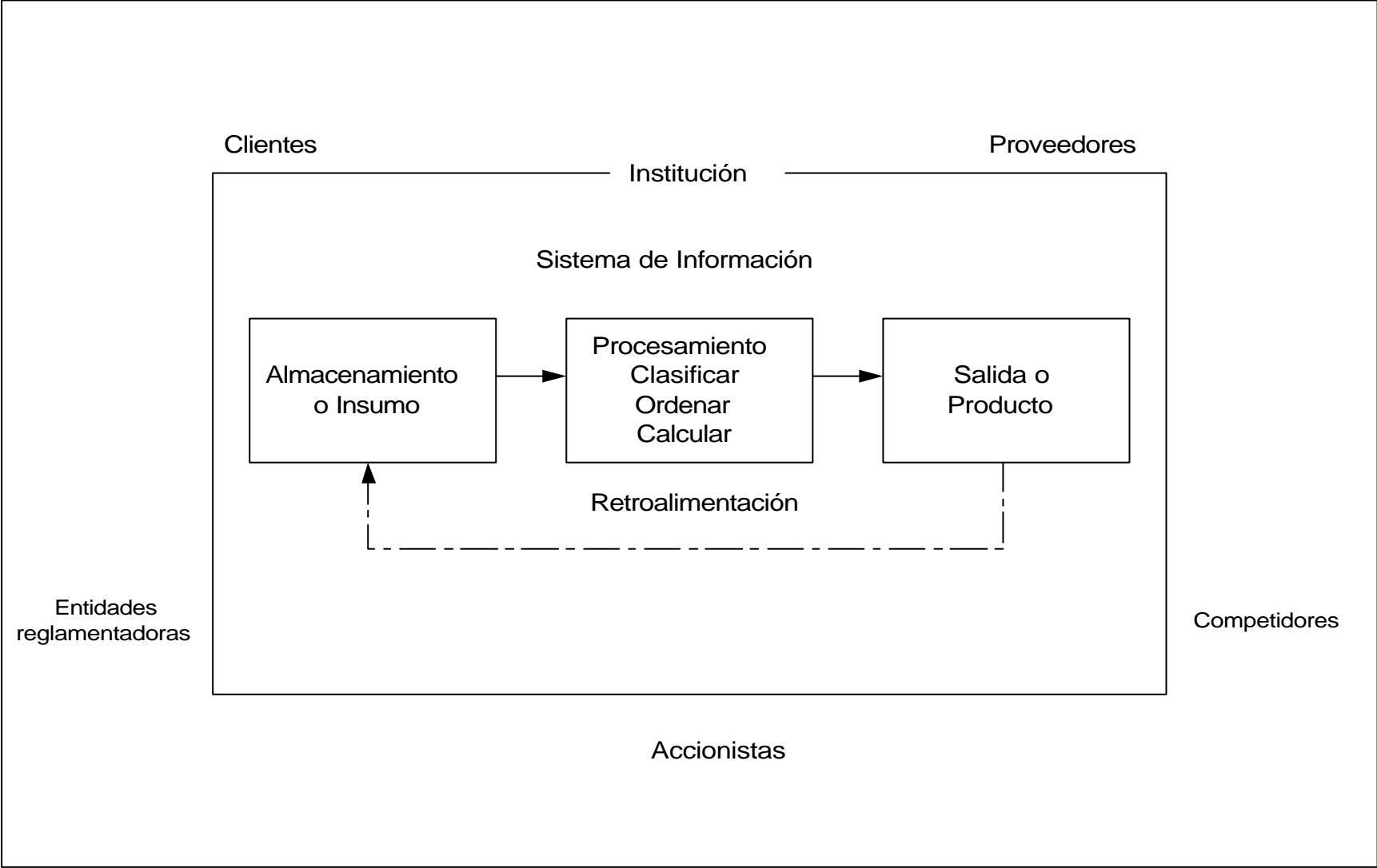
Salidas

Informes de pago

Estado de cuentas.
Pólizas contables.
(Interface automáticas)

Consultas de saldos en pantalla
de una terminal.

7.4. MEDIO AMBIENTE.



7.5. EL ENTORNO ECONÓMICO COMPETITIVO EN LA PRESENTE DÉCADA.

Dos muy poderosos cambios mundiales han alterado el entorno de los negocios. El *Primero* es el surgimiento y reforzamiento de la Economía Global. El *Segundo*, la transformación de las Economías y las Sociedades Industriales en Economías de Servicio basadas en el Conocimiento y la Información. Estos cambios hacen surgir muchos nuevos retos para las empresas y para sus administraciones.

Globalización:

- Administración y Control en un Mercado Global.
- Competencia en los Mercados Mundiales.
- Grupos Globales de Trabajo.
- Sistemas Globales de Entregas y Mensajería.

Transformación de las Economías Industriales:

- Economías Basadas en el Conocimiento y la Información.
- Productividad.
- Nuevos Productos y Servicios.
- Liderazgo.
- Competencia basada en el Tiempo.
- Vida más corta de los Productos.
- Medio Ambiente Turbulento.
- Base de conocimientos limitada en los trabajadores.

La Globalización de las Economías Industriales en el mundo realzan el Valor de la Información para la Empresa y permite nuevas oportunidades para los negocios. Hoy día los Sistemas de Información proporcionan la comunicación y el poder de análisis que muchas empresas requieren para llevar a cabo el comercio y administrar los negocios a una escala global. Por ejemplo, para una Empresa de Mensajería o que proporcione un servicio de entrega de paquetería a nivel global, debe desarrollar Sistemas de Información Globales que les permitan rastrear paquetes específicos, analizar la información sobre el flujo de paquetería y costos, operar las 24 horas del día en diferentes entornos nacionales y dar servicio a necesidades de informes locales e internacionales.

La Globalización y la Tecnología de la Información también traen nuevos retos a las Empresas Nacionales. En razón de los Sistemas Globales de Comunicación y de Administración, los clientes pueden ahora comprar en un mercado de dimensión mundial obteniendo de manera confiable y durante las 24 horas del día información sobre precios y calidades. Este fenómeno hace crecer la competencia y obliga a las empresas a participar en

mercados abiertos sin protección. Para ser participantes eficaces y rentables en los mercados internacionales, las Empresas requieren de poderosos Sistemas de Información y Comunicación.

7.6. TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN.

Son aquellas Tecnologías que permiten y dan soporte a la construcción y operación de los Sistemas de Información (Redes de Datos, Satélite, Fibra Óptica, Gateways, Concentradores, Servicios de Transferencia Electrónica, Tarjetas Inteligentes, Biométricos, Software, Sistemas de Diseño Computarizado, etc.)

Los Sistemas de Información cumplen 3 objetivos básicos:

- Automatizar los Procesos Operativos.
- Proporcionar Información de Apoyo para la Toma de Decisiones.
- Lograr Ventajas Competitivas en su implantación y uso.

7.7. LA DIFERENCIA ENTRE LAS COMPUTADORAS Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Aun cuando los Sistemas de Información Basados en Computadoras (SIBC) emplean Tecnología de Computación para procesar datos en Información Significativa, existe una diferencia profunda entre una computadora y un programa de computadora, y un sistema de información. Las computadoras electrónicas y sus programas relativos de software son los fundamentos técnicos, las herramientas y los materiales de los modernos Sistemas de Información. Las computadoras constituyen el equipo para almacenar y procesar la información. Los programas de computadora o software, son conjuntos de instrucciones operativas que dirigen y controlan el procesamiento mediante computadora. Saber cómo trabajan las computadoras y los programas de cómputo es importante para el diseño de soluciones de los problemas de la Institución, pero la razón de emplearlas se deriva del Sistema de Información del que las computadoras sólo son una parte.

La construcción nos proporciona una analogía adecuada. Las casas se construyen con martillos, clavos y madera pero éstos por separado no hacen una casa. La arquitectura, el diseño, la construcción, la decoración exterior y todas las decisiones que conllevan estas características son parte de la casa y son cruciales para encontrar una solución al problema de construir un techo para uno mismo. Las computadoras y los programas son el martillo, los clavos y la madera de los SIBC, pero ellos solos no pueden producir la información que una situación requiere en particular. Para entender los Sistemas de Información se debe entender el problema para cuya solución fueron diseñados, sus elementos arquitectónicos y de diseño y los procesos que llevan a estas soluciones. En la actualidad se deben combinar el conocimiento sobre computadoras con el de los Sistemas de Información.

7.8. PERSPECTIVA DE LOS NEGOCIOS EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Desde el punto de vista de negocios y administración, los Sistemas de Información son mucho más que máquinas de Alimentación-Procesamiento-Producto que operan en un vacío. Desde el punto de vista de negocios, un Sistema de Información es una solución de organización y administración basada en la tecnología de información a un reto que surge del medio ambiente. Es necesario examinar esta definición de cerca, ya que destaca la naturaleza organizacional y de administración de los Sistemas de Información: Los Sistemas de Información proporcionan la solución institucional más importante a los retos y problemas que surgen del medio ambiente de negocios.

Para diseñar y usar Sistemas de Información de manera eficaz, primeramente es necesario entender el entorno, la estructura, la función, y las políticas de las instituciones así como el papel de la administración y la Toma de Decisiones de ésta. Luego es necesario examinar las capacidades y oportunidades que proporciona la Tecnología de Información actual para dar soluciones.

Los Sistemas de Información son parte de las Instituciones. De hecho, para algunas empresas como las de investigación de crédito, sin tales sistemas no habría negocio. Los elementos claves de una institución son su personal, la estructura, los procedimientos de operación y su cultura.

Las organizaciones formales están compuestas de diferentes niveles y especialidades. Sus estructuras reflejan una clara división del trabajo. Los expertos son reclutados y entrenados para realizar diferentes funciones en las que se incluyen ventas, producción, contabilidad, finanzas y recursos humanos. Una institución coordina el trabajo mediante una jerarquía estructurada y procedimientos de operación de acuerdo a normas. La jerarquía ordena a las personas en una estructura piramidal con niveles ascendentes de autoridad y responsabilidad. Los niveles superiores de la jerarquía están formados por personal directivo, profesional y técnico mientras que en los niveles inferiores se tiene el personal operativo.

7.9. DIFERENTES TIPOS DE SISTEMAS.

Como existen intereses, especialidades y niveles diferentes en una institución, existen también distintos tipos de sistemas. Los sistemas a nivel operativo apoyan a los Gerentes Operativos al hacer el seguimiento de las actividades y transacciones elementales de la institución, como ventas, recepción de materiales, depósitos de efectivo, nóminas, decisiones de crédito y el fluido de materiales en la planta. El fin principal del sistema a este nivel es responder a las cuestiones de rutina y seguir el flujo de transacciones a los largo de la Institución, ¿cuántas partes se tienen en inventario?, ¿qué ocurrió con el pago del señor Williams?, ¿cuál es el estado de la nómina en este mes?. Para contestar a estas interrogantes en general, la información debe ser fácilmente accesible, actual y correcta. Ejemplos de sistemas a los niveles operativos incluyen un método que registra los depósitos en los bancos

de los cajeros automáticos o uno que registre el número de horas trabajadas diariamente por los empleados en la planta.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS TRANSACCIONALES.

- Automatiza Tareas Operativas.
- Intensa entrada y salida de Información, cálculos simples y pocos complejos.
- Recolectores de Información, cargan grandes Bases de Información.
- Fácil de justificar ante la Alta Dirección, por sus beneficios visibles y tangibles en ahorro de trabajo manual.
- De fácil adaptación a paquetes de aplicación (planillas, cuentas por pagar, cobrar, contabilidad, inventarios, etc.)

La finalidad de estos sistemas es ayudar a la empresa de negocios a integrar nuevos conocimientos para el negocio y para que la institución controle el flujo de la documentación. Estos sistemas, en especial bajo la forma de estaciones de trabajo y sistemas de oficina, constituyen las aplicaciones de mayor crecimiento en la actualidad en los negocios.

Los sistemas de nivel gerencial se diseñan para las actividades de seguimiento, control, toma de decisiones y las actividades administrativas de los administradores de nivel medio. La interrogante principal de dichos sistemas es; ¿Todo marcha bien? Estos sistemas comparan los resultados del trabajo del día con los del mes o el año anterior. En general proporcionan reportes periódicos en vez de información instantánea sobre las operaciones. Se requiere menos de la información instantánea pero más de información periódica. Como ejemplo se tiene un sistema de control de reubicación que informa sobre los costos de los movimientos totales, de las ventas personales y los de financiamiento doméstico para los empleados de todas las divisiones de la empresa, detectando cuando los costos reales exceden a los presupuestados.

Aunque sistemas de nivel gerencial dan soporte a decisiones no rutinarias (Keen y Morton, 1978). Tienden a enfocarse en decisiones menos estructuradas para las cuales los requerimientos de información no son siempre claros. Estos sistemas con frecuencia responden a los “¿Qué pasa si?”. ¿Cuál sería el impacto sobre los programas de producción si se duplicaran las ventas en diciembre? ¿Qué pasaría con nuestra recuperación sobre la inversión si los programas de la planta se retrasaran durante seis meses? Las respuestas a estas preguntas con frecuencia requieren de nueva información de fuentes externas, así como inte

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE APOYO A LAS DECISIONES.

- Se introducen después de la implantación de Sistemas Transaccionales.
- Apoyo a mandos intermedios y Alta Dirección para Toma de Decisiones.
- Intensivos en cálculos y escaso en E/S. (Modelo de Planeación Financiera).
- No ahorran mano de obra, justificación es compleja.
- Sistemas interactivos y amigables, desarrollo gráfico y visual, dirigidos al usuario final.
- Pueden ser desarrollados por usuarios finales.

Los Sistemas de Nivel Estratégico ayudan a los niveles directivos a atacar y dirigir las cuestiones estratégicas y las tendencias a largo plazo dentro y en el entorno de la Institución. Su interés principal es hacer frente a los cambios que ocurren en el entorno con las capacidades con las que se cuentan. ¿Cuáles serán los niveles de empleo en cinco años? ¿Cuales son las tendencias a largo plazo de los costos y en donde se ubica nuestra empresa? ¿Cuales serán los productos que estaremos fabricando dentro de cinco años?

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS ESTRATÉGICOS.

- Puede llevar a cabo el apoyo de automatizar Procesos Operativos y proporcionan información para Toma de Decisiones.
- Desarrollo “in house” y adaptación a paquetes disponibles.
- Se inicia con un proceso o función y se van agregando nuevas funciones.
- Lograr Ventajas Competitivas, Costos y Servicios diferenciados con Clientes y Proveedores, crean barreras de entrada (e-commerce).
- Las ventajas que se logran no son eternas y son copiadas, y se pueden convertir en estándares de la industria.
- Innovación y creación de Productos y Procesos.

Los Sistemas de Información también pueden diferenciarse por Funciones Organizacionales. Las más importantes, como Ventas y Mercadotecnia, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos, son apoyadas por sus propios Sistemas de Información. En las Grandes Instituciones, las subfunciones de cada una de estas funciones también cuentan con sus propios sistemas de información. Por ejemplo, en la función de manufactura se pueden

tener sistemas para administración de inventarios, control de procesos, mantenimiento de planta, ingeniería apoyada en la computadora y planeación de requerimientos de materiales.

Una institución representativa cuenta con sistemas de niveles operativos, de administración, conocimiento y estratégico para cada una de las áreas funcionales. Por ejemplo, la función de ventas en general cuenta con un sistema de ventas a nivel operativo que registra el volumen diario de ventas y el correspondiente procesamiento de los pedidos. Un sistema de nivel de conocimientos permite diseñar estantería promocional para los productos de la empresa, un sistema de nivel gerencial rastrea los volúmenes mensuales de ventas por territorio e informa sobre aquellos territorios cuyas ventas están por encima o por debajo de los niveles anticipados. El nivel estratégico se apoya en un sistema de pronósticos de ventas para periodos de cinco años.

7.10. TECNOLOGÍA.

La Tecnología de los Sistemas de Información es una de las muchas herramientas de las que se deben disponer para enfrentar el cambio. De mayor importancia hoy día, la Tecnología de Información es el pegamento que mantiene unida a la Información.

El Hardware de Computadora es el equipo físico empleado para las actividades de alimentación del procesamiento y la salida en un Sistema de Información. Consta de la unidad de procesamiento en la computadora, diversos dispositivos de alimentación, salida y almacenamiento y los elementos físicos que permiten enlazar a dichos elementos.

El Software de Computación son las instrucciones detalladas, previamente programadas, que controlan y coordinan los componentes del Hardware de un Sistema de Información.

La Tecnología de Almacenamiento incluye los medios físicos para el almacenamiento de la información, como los discos magnéticos o las cintas, y el software que rige la organización de los datos en estos medios físicos.

La Tecnología de Telecomunicaciones formada por los dispositivos físicos y el software que enlazan a las distintas piezas del hardware y transfiere los datos de un lugar a otro.

7.11. ADMINISTRACIÓN DEL CICLO DE VIDA.

Hoy día, la Administración de los ciclos de vida puede abarcar varios niveles organizacionales e implicar a gerentes de fuera del área de Servicios de Información. A continuación, se muestra la naturaleza jerárquica de la administración de los ciclos de vida.

LA FASE DE USO

La fase de uso consta de cinco pasos:

1. Usar el Sistema.

Los usuarios usan el sistema para cumplir con los Objetivos que se identificaron en la fase de Planificación.

2. Someter el Sistema a Auditoría.

Una vez que el nuevo sistema ha tenido oportunidad de estabilizarse, se realiza un estudio formal para determinar qué tan bien está cumpliendo con los criterios de desempeño. Dicho estudio se denomina revisión posterior a la implementación y lo puede realizar alguien de Servicios de Información o un Auditor Interno.

3. Mantener el Sistema.

Durante el tiempo en que el Gerente usa el sistema, se efectúan modificaciones para que el sistema siga proporcionando el apoyo requerido. Estas modificaciones se denominan Mantenimiento de Sistemas. El Mantenimiento de Sistemas se efectúan por tres razones:

3.1. Para corregir errores: El uso de un Sistema pone en evidencia errores en los programas o defectos en el diseño que no se habían detectado en las pruebas del sistema. Estos errores se corrigen.

3.2. Para mantener vigentes los Sistemas: Con el tiempo, ocurren cambios en los entornos del Sistema que requieren modificaciones en el diseño o en el software.

3.3. Para mejorar los Sistemas: A medida que los Gerentes usan los Sistemas, ven formas de hacer mejoras. Esas sugerencias se pasan a los Especialistas en Información, quienes modifican los Sistemas de manera acorde.

4. Preparar una Propuesta de Reingeniería.

Cuando se vuelve obvio para los usuarios y los Especialistas en Información que el sistema ya no sirve, se propone someter el sistema a reingeniería. La propuesta puede hacerse en forma de un memorando o un informe que incluye las razones para cambiar el ciclo de vida del sistema. La propuesta se apoyaría en descripciones de los defectos inherentes del sistema, estadísticas relativas al costo de mantenimiento, etcétera.

5. Aprobar o Rechazar la Reingeniería del Sistema.

Se determina si se debe iniciar un nuevo ciclo de vida del sistema. Si es así, se Toma una Decisión respecto a cuándo comenzará la Fase de Planificación.

7.11.1. PASOS DE LA FASE DE PLANIFICACIÓN.

1. Reconocer el Problema.

Por lo regular, son los Gerentes de la Compañía, los NO gerentes y elementos del entorno de la compañía los que reconocen la necesidad de un proyecto de SIBC (Sistemas de Información Basados en Computadora). Son pocos los casos en que los especialistas en información de la unidad de servicios de información proporcionan el estímulo, ya que no siempre están en el lugar en que pueden percibirse los síntomas de un problema.

2. Definir el Problema.

Una vez que el Gerente se da cuenta de que existe un problema, debe entenderlo lo bastante bien para buscar una solución. No obstante, el Gerente no intenta recabar *toda* la información en este punto; sólo procura identificar *dónde* existe un problema y qué lo está *causando*. Si las políticas de la compañía fomentan la computación de usuario final y el Gerente desea adoptar ese enfoque en Desarrollo de Sistemas, él o ella se encargará de definir el problema. En caso contrario, el gerente solicitará la ayuda del Analista de Sistemas. Supondremos aquí que el Gerente y el Analista de Sistemas trabajan juntos.

3. Fijar los Objetivos del Sistema.

El Gerente y el Analista de Sistemas preparan una lista de los objetivos que el sistema debe cumplir para satisfacer a los usuarios. En este punto, los objetivos se expresan únicamente en términos generales, posteriormente se harán más específicos.

4. Identificar las Restricciones del Sistema.

El nuevo sistema no operará libre de restricciones. Algunas restricciones las impone el entorno, como cuando los clientes requieren información de facturación. Otras restricciones las impone la Gerencia de la Compañía, como la condición de usar hardware ya existente o tener el sistema funcionando para cierta fecha.

Es importante identificar estas restricciones antes de comenzar a trabajar realmente en el Sistema. Así, tanto el diseño del sistema como las actividades del proyecto se ajustarán a las restricciones.

5. Realizar un Estudio de Factibilidad.

Un Estudio de Factibilidad es una breve mirada a los principales factores que influirán en la capacidad del sistema para alcanzar los objetivos deseados. Existen seis dimensiones de factibilidad.

- Técnica: ¿Se cuenta con Hardware y Software para realizar el procesamiento necesario?
- Rendimiento Económico: ¿Se justifica monetariamente el sistema propuesto comparando sus beneficios y sus costos?
- Rendimiento NO Económico: ¿Se justifica el sistema propuesto con base en beneficios que no pueden medirse en términos monetarios?
- Legal y Ética: ¿El sistema propuesto operará dentro de las fronteras legales y éticas?
- Operativa: ¿El diseño del sistema recibirá el apoyo de la gente que debe ponerlo a trabajar?
- De Programación: ¿Será posible implementar el sistema dentro de las restricciones de tiempo impuestas?

El Analista de Sistemas reúne la información necesaria para contestar estas preguntas primordialmente entrevistando a empleados clave del área usuaria.

6. Preparar una Propuesta de Estudio de Sistema.

El Estudio de Sistema proporcionará la base detallada para diseñar el Nuevo Sistema en términos de qué debe hacer y cómo debe hacerlo. El Analista prepara una propuesta de estudio de sistema que proporciona al Gerente una base para decidir si incurrirá o no en el gasto de análisis.

Los seis puntos tienen que ver con el sistema que se creará. El siguiente punto tiene que ver con el Proyecto de Estudio que dará pie al sistema, y especifica las tareas necesarias para llevar a cabo las Fases de Análisis, Diseño e Implementación.

El punto más importante que debemos entender en lo que toca a la propuesta es que gran parte del contenido se basa en estimados. Se aprenderá más a medida que se desenvuelva el ciclo de vida, pero a estas alturas los estimados son la mejor información con que se cuenta y es mucho mejor que nada de información.

7. Aprobar o Rechazar el Proyecto de Estudio.

El Gerente y el Comité Director sopesan los Pros y Contras del Proyecto y Diseño del Sistema Propuestos y deciden si proceder o no, una decisión a favor o en contra.

Para tomar sus decisión, el Comité hace dos preguntas clave:

1. ¿El sistema propuesto alcanzará sus objetivos?
2. ¿El Proyecto de Estudio Propuesto es la mejor forma de realizar el Análisis de Sistemas?

Si la decisión es en favor, el proyecto pasa a la fase de estudio. Si la decisión es en contra, todas las partes dirigen su atención a otras cosas.

8. Establecer un Mecanismo de Control.

Antes de iniciarse el Estudio de Sistema, se debe establecer el Control del Proyecto especificando lo que se hará, quién lo hará y cuándo se hará. La cantidad de tiempo requerida para cada tarea se especifica en meses-persona. Un mes-persona es el tiempo que una persona, trabajando durante todo un mes natural, tardará en llevar a cabo la tarea. Si se asignan varias personas a una tarea, es posible reducir el número de meses de *calendario* que se requieren para llevar a cabo la tarea, aunque no necesariamente de forma lineal.

Supervisión del avance del Proyecto: Una vez establecido el programa del proyecto, se debe documentar en una forma que facilite el control. Se pueden usar varias técnicas de documentación, que incluyen diversos tipos de Esquemas, Gráficas y Diagramas. Existe una gran cantidad de Sistemas de Administración de Proyectos en Software para producir la documentación requerida.

7.12. LAS CUATROS ACTIVIDADES BÁSICAS QUE REALIZA UN SISTEMA DE INFORMACIÓN.

- ✓ **ENTRADA DE INFORMACIÓN:** Se toma los datos requeridos a procesar en forma manual o automática o interface automática.
Unidades Típicas: WS, Cintas, Diskette, Código de Barras, Scanners, Voz, Touch Screen, Teclado. Mouse, Ploters, Sensores.
- ✓ **ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN:** Guarda información en estructuras denominadas archivos.
Unidades Típicas: Discos Magnéticos, CD-ROM, Zip, Jaz, Data, Cartridge.
- ✓ **PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN:** Capacidad del Sistema para efectuar cálculos, operaciones, secuencias, etc.

- ✓ **SALIDA DE INFORMACIÓN:** Capacidad del sistema para sacar información procesada.
Unidades Típicas: impresoras, Diskettes, Cintas Graficadoras, Ploters.

7.13. TENDENCIAS ACTUALES Y FUTURAS.

- Incremento en uso de los Sistemas de Información que dan Ventajas Competitivas, empresas de éxito manejado por personas creativas.
- Mejora de calidad y servicio, PC'S, portátiles.
- Uso de tecnología, transformará la organización y cambiará la estructura, correo electrónico, e-bussines, Internet.
- Catálogos y transferencias electrónica.
- Intranet como plataforma de divulgación de información, eliminará niveles jerárquicos en la organización.
- Oficinas virtuales, vídeo conferencias por computadoras facilitara información de usuario de diferentes localidades.
- Comunicación Global, Teletrabajo.
- Tecnología Multimedia para la Educación, Aprendizaje Interactivo.
- Outsourcing, servicios de Redes y Automatización de Sistemas.
- La Tecnología de la Información apoyará al Rediseño de los Procesos en los Negocios.

7.14. LA INFORMACIÓN GERENCIAL COMO LENGUAJE.

Cuando se habla de lenguaje como punto de partida de una conversación o comunicación, la información que se va a transmitir, se plantea como un conocimiento bajo una forma comunicable, en virtud de lo cual se debe considerar la cantidad de información elaborada que se distribuirá, la forma de comunicación y la oportunidad de la misma. Se tiene que verificar que existe un perfecto funcionamiento de las acciones individuales que interactúan para llegar a lograr la mejor información, dado que la misma será indispensable para una correcta Administración.

Entre las características de la información como comunicación determinamos las siguientes:

DINÁMICA – DIVERSA – ESPECÍFICA

Esto lo analizamos sin dejar de lado la premisa básica de que la Contabilidad es tomada como un Sistema que suministra Información y datos posibles para que el receptor pueda Tomar Decisiones en el futuro.

El Emisor tiene que conocer ciertos elementos para poder llegar a elaborar un mensaje, suficientemente claro y sencillo para que el receptor pueda decodificarlo sin tener ningún tipo de inconveniente. Este mensaje tendrá que ser preparado en forma diferente y variable de acuerdo al nivel intelectual y necesidad de cada receptor.

El Emisor no deja de tener en cuenta que el mensaje debe ser significativo y útil, sin tener un tono subjetivo o prejuicioso, produciendo para su desarrollo el menor costo posible.

Por lo tanto el “Mensaje” tiene que conjugar en forma equilibrada: La Objetividad, la Factibilidad y la Pertenencia.

La realidad profesional contable nos indica que desde hace mucho tiempo hasta el presente, no existe una conceptualización acabada sobre lo que es “Contabilidad”; sin embargo hay quienes suelen designarla, con mucha certeza, como el “Lenguaje de los Negocios” y tal es así que en esencia, su aprendizaje es similar al de un nuevo idioma. Lo mismo que acontece con ese idioma, la Contabilidad suele presentar muchos “dialectos”-criterios- dado que hay disparidades en la terminología, valuaciones, mediciones, como también entre actividades diversas, entre entidades públicas y privadas, entre organismos con y sin fines de lucro, etc.

Asimismo, discrepan las opiniones entre los contadores acerca de cómo se debería informar un suceso determinado, del mismo modo que se suscitan diferencias de criterio entre los gramáticos en cuestiones de sintaxis, puntuación, etc. Al igual que los idiomas evolucionan y cambian según las necesidades y culturas de la sociedad, lo mismo ocurre con la Contabilidad.

7.15. LA CONTABILIDAD GERENCIAL: UN SISTEMA DE INFORMACIÓN.

En el mundo, la mayor parte del trabajo productivo lo cumplen organizaciones empresariales y no personas que trabajan individualmente. Constituye la empresa, un grupo de personas que trabajan en comunidad para alcanzar uno o más Objetivos. En el cumplimiento de su cometido aquella emplea Recursos Materiales, Mano de Obra y Servicios. Para trabajar eficazmente, sus directivos, al igual que personas o entidades que están fuera de la empresa, necesitan información sobre Recursos y Resultados. El Sistema que proporciona esa Información es la Contabilidad.

La empresa actual requiere una Contabilidad adecuada a sus necesidades. ¿Pero cuáles son las características que debe tener la Contabilidad para cumplir eficazmente su Función de Sistema de Información de la Empresa?. Le presentamos a usted el siguiente decálogo:

01. **Funcional:** Referida a los requerimientos de la Administración (Oportuno suministro de toda información para la mejor Toma de Decisiones).
02. **Estrategia:** Referida a posibles Acciones Alternativas y no sólo a las efectivamente realizadas.
03. **Anticipada:** Contabilidad proyectada a posibles Objetivos Futuros y no sólo a hechos pasados.
04. **Comparativa:** Si está orientada al cumplimiento de Metas debe tender sistemáticamente a comparar: Lo previsto con lo realizado anteriormente, con los logros de otras empresas o del ramo, etc. Sin comparación las cifras no tienen significado.
05. **Causal:** Contabilidad referidas a hechos y a sus causas, no solo a sus Resultados.
06. **Analítica:** Si la Contabilidad está orientada a determinar causas, debe ahondar en cada una de sus actividades. Deberá ponderar insumos, evaluar productos y determinar responsabilidades.
07. **Selectiva:** Si está orientada al análisis de una gran cantidad de hechos debe aplicar Métodos de Selección de datos relevantes, enfatizados según su peso, a fin de descartar todo lo no importante y trasladar el resto automáticamente a distintos Niveles de Decisión.
08. **Continua:** Debe correlacionar en forma permanente y fluida la información.
09. **Adaptativa:** Referida a características y necesidades propias de cada empresa, y no solo a principios comunes de la técnica independiente.
10. **Operativa:** Si la Contabilidad esta orientada a hablar el “Lenguaje de la Empresa”, debe ubicarse en su papel: plenamente incorporada al destino de la Empresa, a la responsabilidad empresaria y a su dirección.

Como conclusión podemos decir que nuevas finalidades se agregan al Quehacer Contable y amplían su campo de acción:

- ✓ Además de registrar, se debe informar, prever, analizar, motivar, planificar, proyectar y controlar.

- ✓ Informar “hacia afuera”, pero también “hacia adentro” de la empresa para suministrar sus datos pertinentes y oportunos para lo Toma de Decisiones.
- ✓ Informar “al Propietario”, pero más al “Management”, evaluando la empresa como Gestión y no sólo como Inversión.

7.16. CONTABILIDAD PATRIMONIAL Y CONTABILIDAD GERENCIAL.

Se denomina Contabilidad Patrimonial a la información contable destinada a la dirección de la empresa como así también a entes externos, a saber: Accionistas, Bancos, Otros Acreedores, Inversores, Fisco y demás, mientras que por otro lado, se entiende, Contabilidad de Gestión o Gerencial a la Información destinada específicamente a los propietarios de la misma, incluidos sus Niveles Gerenciales (Management) a efectos de permitirles desenvolverse en sus cometidos.

Los Informes que brinda la primera, en su mayoría son preparados para ser usados por entes exógenos a la Empresa, aunque obviamente son útiles también para los propietarios y a la Gerencia, dado que proveen información útil con un panorama global del patrimonio, su composición, su evolución y los resultados de sus actividades.

Sin embargo, el empresario y sus gerentes están urgidos de informes más específicos, detallados, permanentes y accesibles que los anteriores, adaptados a las necesidades de “ese empresario”, en “ese tiempo y espacio”, según “las circunstancias particulares que lo rodean” y la realidad económica vigente.

Este conjunto de informes viene a configurar la llamada Contabilidad de Gestión. Es decir que la Contabilidad Patrimonial suministra información mayormente hacia afuera de la empresa mientras que la Contabilidad de Gestión suministra información exclusivamente hacia adentro de la empresa.

CAPÍTULO VIII

Tema de Soporte: INDICADORES

Aquel que tiene un vasto conocimiento de sus propias condiciones así como de las condiciones del enemigo, puede estar seguro de ganar todas las batallas.

Aquel que tiene un vasto conocimiento de sus propias condiciones pero no de las condiciones del enemigo, tiene la posibilidad tanto de ganar como de perder las batallas.

Aquel que no tiene un vasto conocimiento de sus propias condiciones ni las del enemigo, puede estar seguro de perder todas las batallas.

Sun Tzu / El Arte de la Guerra

8.1. NOTAS HISTÓRICAS SOBRE LOS RATIOS.²⁶

Los directivos y empresarios llevan utilizando los ratios desde hace mucho tiempo. Foulke (Practical Financial Statement Analysis, R. A. Foulke, Mc Graw-Hill, 1968) dice que ya eran utilizados “En los últimos años del siglo XIX”, y no sería extraño que se hubiera recurrido a ellos con anterioridad. La primera referencia que se tiene sobre los Ratios de Gestión, se encontró en “To Coin a Phrase: A Dictionary of Origins, de E. Radford y A. Smith, Macmillan, 1981” donde se informa de que el origen de la frase inglesa “Going nineteen to the dozen” (Literalmente, “Dar diecinueve a la docena”) que suele emplearse con el sentido de “Hablar por los codos”, era al principio una medida de rendimiento referida a las bombas a vapor de Watt utilizadas en las minas de Cornualles desde la década de 1770. Así leemos por ejemplo, que “Wheal Fortune ha logrado esta semana diecinueve a la docena”; es decir, ha bombeado 19,000 galones por cada doce quintales de carbón consumido.

La idea de recurrir a un conjunto de Ratios Integrados fue ensayada por la Compañía Du Pont en 1919 pero no se hizo pública hasta 1949 (véase Du Pont Chart System for Appraising Operating Performance, C.A. Kline, Jr, y Howard L. Hessier, N. A. C. A. Bulletin, Conference Proceedings, Agosto de 1952, Págs. 1595-1619). Más importantes fueron los avances en este campo realizados por la década de 1950, en que H. Ingham y L. Taylor Harrington estudiaron ampliamente los temas y usos de Ratios de Productividad, Finanzas y de Explotación, formularon algunos principios básicos de selección de ratios y elaboraron el método de selección de ratios “QAM” o “Método de la pirámide” (Véase “Pyramid Structure Pattern for Comparative Performance”, H. Ingham y L. Taylor Harrington, The Manager, Setiembre de 1956, Págs. 657 – 660). Sobre esta base, elaboraron sistemas detallados (o “Árboles Genealógicos”) de ratios, destinados a dar una visión integrada del comportamiento de la empresa, y capaces de ajustarse a las necesidades de cada una de ellas y de los distintos niveles de dirección. Este trabajo, junto con los resultados del estudio hecho con otros autores analistas, constituyeron la base para la creación, en 1956 del “Center for Interfirm Comparison” y el ulterior desarrollo de Sistemas de Ratios Integrados para distintos sectores y niveles de dirección por parte de ese centro y de otras Instituciones.

8.1.1. DEFINICIÓN DE RATIOS.

Los Ratios son relaciones o proporciones entre magnitudes y características significativas de la situación, de la actividad, de la evolución o del rendimiento de la empresa.

Se expresan en forma de cociente o de porcentaje. Su utilización permite detectar, en las estructuras financieras, comerciales y técnicas de la empresa, modificaciones positivas o negativas, verificar en qué medidas se realizan los objetivos así como constatar las divergencias que se producen entre las decisiones y las realizaciones.

Los Ratios expresan sencillamente el resultado de la comparación entre dos cifras.

²⁶ C. Westwick. “Manual para la Aplicación de Ratios de Gestión”.

Un Ratio puede mejorarse actuando sobre cualquiera de sus dos términos, o sobre ambos. Técnicamente, si el Ratio se expresa en forma de fracción, el término superior es el Numerador y el inferior es el Denominador. Esta posibilidad de actuar sobre el numerador o sobre el denominador, al tener los dos idéntica importancia, es una ventaja de los Ratios.

8.1.2. OBJETIVOS DE LOS RATIOS.

La elaboración y el cálculo de ratios tienen por objetivo determinar una relación entre dos fenómenos significativos y seguir su evolución relativa en el tiempo. Los Ratios permiten:

- Descubrir una situación anormal en una empresa.
- Hacer comparaciones entre empresas.

8.1.3. FÓRMULA MATEMÁTICA Y EXPLICACIÓN.

$$R = \frac{A}{B} \quad \text{o bien} \quad R = \frac{A * 100}{B}$$

R: Ratio.

A, B: Elementos característicos (Cantidades Monetaria o físicas).

8.2. EL ESTÁNDAR.

Es un patrón de referencia en términos del cual se define un fenómeno cualquiera de la empresa, cuantitativa o cualitativamente, con respecto a una evolución llamada “Normal”, es decir con relación al 100%.

Son de aplicación corriente en el campo de la Técnica y de la Producción. No siempre lo son en otros campos: el Marketing, la Comercialización, la Gestión, la Dirección.

Un Estándar de actividad corresponde a la producción posible de un grupo de máquinas que funcionan dentro del horario normal, teniendo en cuenta los tiempos medios de mantenimiento, reparación y cambios de piezas.

El Estándar no indica un resultado máximo u óptimo, sino aquel que se puede esperar si todas las condiciones previstas se realizan sin sub carga, ni sobrecarga, ni subocupación ni sobre ocupación.

Los Estándares se establecen y calculan en función de experiencias prácticas anteriores debidamente observadas y analizadas. No tienen un carácter definitivo, en el sentido de que deben revisarse periódicamente y cada vez que se modifiquen las condiciones básicas que han permitido su cálculo. Sin embargo, aun cuando algunos Estándares no se adapten muy bien a la realidad, no es conveniente modificarlos con frecuencia. Todo cambio

de los Estándares implica nuevas bases de comparación. Aquellas que se realizan para largos periodos de tiempo no deben falsearse por el uso de un instrumento de medida cuya escala ha sido modificada muy a menudo. Es preciso pues que toda modificación de los Estándares se lleva a cabo con muchas precauciones y sólo ante una evolución irreversible del fenómeno.

El objetivo que se persigue con el establecimiento del Estándar es doble:

- Crear un Patrón de Medidas, un Sistema de Referencia con el fin de poder valorar las realizaciones en función de las normas establecidas.
- Inducir a los Directivos a cuantificar sus reflexiones y sus decisiones, obligándolas a identificar estas con las acciones previsibles mediante normas, dimensiones, cualificaciones y un sistema de tolerancias.

Es de todos conocido que la dimensión óptima y el rendimiento máximo de los capitales invertidos en el proceso de Producción / Ventas se obtienen de hecho, cuando las realizaciones coinciden de manera exacta con las Previsiones.

8.2.1. ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO O MEDIDAS DE COMPARACIÓN.

Otros de los elementos requeridos es la necesidad de identificar o establecer estándares de desempeño o medidas de comparación, contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas (Eficacia) y los costos invertidos para lograrlas (Economía).

Estos Estándares o Medidas pueden ser los Índices Planeados para una Empresa, que son aquellos previamente determinados por la misma y que deben lograrse en el futuro. También pueden ser los Índices Históricos; es decir, aquellos establecidos por la Compañía sobre la base de hechos sucedidos en el pasado, por lo menos durante los tres últimos años.

8.3. MENÚ DE CONCEPTOS DE INDICADORES: PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA ²⁷

Siempre que se habla de Medición, acuden a nuestra mente los signos vitales. En el Ser Humano, el funcionamiento de esta maravilla tan extraordinaria y compleja que es el Cuerpo Humano; se controla al menos inicialmente, a través de sólo cuatro factores: La tensión arterial, la frecuencia cardiaca, la frecuencia respiratoria y la temperatura.

Con estos elementos un Médico puede saber si el cuerpo está funcionando adecuadamente. De manera análoga, la Gestión tiene unos signos vitales; es decir, unos Factores Claves de Éxito que nos indican si la Gestión está dando resultados esperados o si por el contrario, existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Estos signos vitales de la Gestión son cuatro: La Productividad, Eficiencia, Eficacia y Economía.

²⁷ Investigación Bibliográfica de diversos Autores: Julio Pardo Vega, Robert Beyer, David Bain, Guillermo Barcelli Gómez, Enrique Chávez García, José Silvestre Méndez Morales, Edward de Bono, Stephen Robbins, entre otros.

Dichos Indicadores se miden a través de Indicadores de Gestión los cuales nos permiten establecer el grado en el cual son adecuados los niveles de Productividad, Eficiencia, Eficacia y a la vez, identificar las acciones correctivas a emprender.

Así por ejemplo: Cuando la Gestión está fallando en la Eficacia, las acciones correctivas estarán orientadas a mejorar la calidad del producto, la satisfacción del cliente y de la empresa. En cambio, si es la Eficiencia de la Gestión la que muestra resultados pocos satisfactorios, el mejoramiento se obtendrá mejorando aspectos tales como la Gestión de Suministros, los Procesos Productivos y la utilización de la tecnología para mejorar algunas alternativas. El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o utilidades) es aumentando su Productividad.

8.3.1. CONCEPTOS DE PRODUCTIVIDAD.

Concepto 1: La Productividad, es la relación entre la producción y los insumos utilizados en dicha producción. Constituye un factor vital de la Gestión ya que es a través de la Administración de la Productividad que se obtienen los resultados que la empresa dispondrá para mejorar su capacidad o bien para distribuir entre los socios.

Concepto 2: Es el logro de una determinada cantidad de productos o servicios tanto en unidades como en valores, en relación a la cantidad y monto de los recursos de la producción utilizados; incluye en consecuencia el costo de la producción.

¿Cómo se indica la productividad?. Este concepto puede indicarse como sigue:

$$\frac{\text{Cantidad de productos o servicios producidos}}{\text{Cantidad de recursos de la producción utilizados}} = \text{Productividad en unidades}$$

$$\frac{\text{Monto total de los productos o servicios producidos}}{\text{Monto de los recursos de la producción utilizados}} = \text{Productividad en valores}$$

La interpretación de los cocientes de la Productividad servirá de base para profundizar el análisis. Debe entenderse que la Productividad en general, mide la relación entre el producto final y los insumos; esto es, si hay por ejemplo, un aumento en el jornal de los obreros, debería haber un aumento en la Productividad; sin embargo, puede ocurrir lo contrario, entonces habrá un factor negativo en algún sector de la empresa; por otro lado, hay aumento o mejora en la Productividad cuando se han racionalizado los Métodos de Trabajo, obteniéndose más cantidad y mejor calidad en la producción, muchas veces utilizando los

mismos recursos, en comparación con otras oportunidades en que se utilizaban más recursos; en fin, hay una serie de aspectos por contemplar, de acuerdo a la naturaleza de cada una de las empresas.

Concepto 3: Es la relación que existe entre los bienes y servicios producidos y los recursos invertidos en su producción. Se puede expresar de la siguiente manera:

$$\text{PRODUCTIVIDAD: } \frac{\text{Cantidad de bienes o servicios}}{\text{Factores de producción empleados}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD: } \frac{\text{Resultados logrados}}{\text{Recursos empleados}}$$

Concepto 4: Se define como la relación aritmética entre la cantidad o valor de la producción y la cantidad o el valor de los factores de producción utilizados en ella. De ahí se habla del factor de la Producción, de la Productividad de la Empresa.

Se señala también que es la relación que existe entre los bienes y los servicios producidos y los recursos invertidos en la producción. Esta se representa en la siguiente ecuación:

$$\frac{\text{Cantidad de bienes y servicios}}{\text{Factores de producción empleados}}$$

Refleja la forma de ser aprovechados los recursos productivos, por eso se dice que mide la Eficiencia de las organizaciones. A mayor aprovechamiento, mayor Productividad de los Recursos.

Concepto 5: La OIT (Oficina Internacional del Trabajo) define a la Productividad como la relación entre la Producción Obtenida y los Recursos Utilizados para obtenerla. La Productividad es cuantitativamente, la relación aritmética entre la cantidad o el valor de la producción y la cantidad o el valor de los factores de productividad de un factor de producción referido a las unidades técnicas o naturales empleadas del mismo (Jornada de trabajo, horas-máquinas, etc.) o al valor (Productividad de cada sol invertido en el empleo del factor) y también de la Productividad de una unidad de producción o de una comunidad económica nacional.

8.3.2. CONCEPTOS DE EFICIENCIA.

Concepto 1: La Eficiencia es la obtención de resultados en unidades y/o valores a nivel de área, actividad u operación, en comparación con ciertos patrones de medición y recursos utilizados.

La Eficiencia busca cumplir una meta con la obtención de costos, esfuerzos y tiempos mínimos, con la calidad deseada y en la cantidad propuesta; es decir, se busca una óptima utilización de los recursos de la producción; así habrá Eficiencia cuando:

- ✓ El empleado rinde el máximo de trabajo con un mínimo de esfuerzo y tiempo.
- ✓ El empleado logra máxima precisión y seguridad en su trabajo, con el mínimo costo.
- ✓ Las instalaciones de la fábrica son funcionales, de tal manera que permiten una fluidez óptima en las operaciones.

Concepto 2: La Eficiencia es el criterio integral que relaciona la productividad de las operaciones o actividades, con un estándar de desempeño o con una medida o criterio de comparación.

Concepto 3: Es la utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos con la tecnología existente. Comparación entre los recursos reales obtenidos y los recursos que se debieron emplear.

¿Cómo se indica la Eficiencia?: Puede indicarse como sigue:

$$\frac{\text{Producción Real Obtenida}}{\text{Producción Estándar Esperada}} \times 100 = \%$$

8.3.3. CONCEPTOS DE EFICACIA.

Concepto 1: Es el cumplimiento de objetivos, es el logro de los efectos deseados. Según Peter Drucker la Eficacia es “Hacer las cosas correctas”. También se dice que es la capacidad para determinar los objetivos apropiados. La Eficacia implica elegir las metas acertadas.

Concepto 2: Capacidad para lograr el efecto que se desea o se espera, sin que se priven para ello los recursos o los medios empleados.

Concepto 3: Mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la Visión que se ha definido.

Concepto 4: Relación entre el logro real y el potencial deseado.

Concepto 5: Se refiere al grado en que la organización realiza la Misión que se le encomendó. Incluye los impactos cualitativos del programa así como los Resultados Medibles e implica el grado en que el consumidor está satisfecho con los atributos intangibles del proceso y del output. Un programa eficaz con los inputs adecuados contribuirá a un conjunto de beneficios para una sociedad, pero es importante recordar que los beneficios interesantes para los clientes pueden ser los resultados de un conjunto de programas.

Evaluación de la Eficacia: Dos tareas se confunden cuando se trata de comprobar la Productividad y Eficacia de un programa Control y Evaluación. El control se refiere a la tarea de recolección de datos, el registro de quién, qué, dónde y por cuanto. Suministra la retroalimentación que se utilizará a continuación para la Evaluación y posterior Planificación.

Concepto 6: Es el resultado del cumplimiento de las metas, en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los bienes y/o servicios producidos.

Eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz.

Eficacia se refiere a los “Resultados” en relación con las Metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se debe priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y rápidamente.

Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de Eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia porque no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor.

Se atribuye a Peter Drucker la frase: “Un líder debe tener un desempeño eficiente y eficaz a la vez, pero aunque la Eficiencia es importante, la Eficacia es aún más decisiva”.

Concepto 7: La Eficacia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa para alcanzar las Metas o los Objetivos propuestos en la Planificación de las actividades de la empresa.

El Indicador para medir la Eficacia de acuerdo a su definición es la siguiente:

Resultados alcanzados

Objetivo Establecido

La Eficacia se refiere a los resultados en relación a las Metas y cumplimiento de los Objetivos Organizacionales, por eso para ser eficaz se debe priorizar las tareas y realizar en

orden de precedencia aquellas que contribuyen a alcanzar los Objetivos y Metas previstas, por lo que se debe asegurar que lo que se haga valga la pena y conduzca a un fin.

Interpretación del Indicador: La Eficacia nos indica cuál es el porcentaje del total de los objetivos trazados por la empresa que han sido alcanzados durante su proceso productivo.

8.3.3.1. CRITERIOS PARA ANALIZAR LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS.

- Esfuerzo.
- Impacto.
- Suficiencia de la realización.
- Relación Costo-Eficacia y
- Proceso.

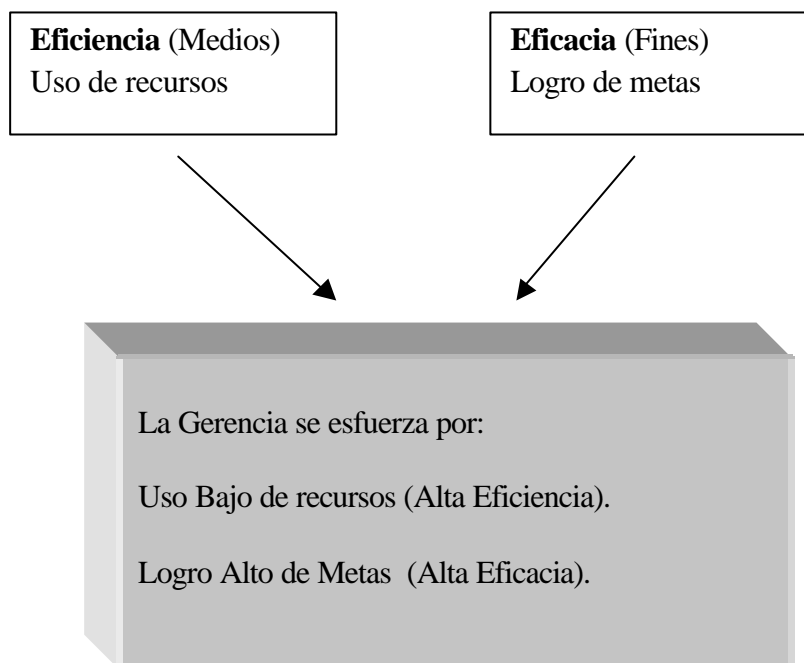
El **ESFUERZO** es un criterio que pregunta si, dada la validez de una cierta aproximación, la cantidad de actividad (frecuentemente medida en forma de inputs) es adecuada o no para satisfacer las necesidades o demandas anticipadas.

El criterio **IMPACTO** es la medida de cuán bien el programa cumple sus objetivos de resultados. En un ejemplo de la red de autobuses, el impacto sería lo que el programa ha hecho para reducir el consumo del combustible y para aliviar la congestión. Es un criterio más fuerte que el del esfuerzo; sin embargo, plantea la cuestión de si merecía lograr el impacto o no, o si fue logrado eficientemente y con las menores consecuencias deseables.

La Evaluación también trata de la **SUFICIENCIA DE LA REALIZACIÓN** de la unidad suministradora. Esto se refiere a si el impacto fue suficiente o no para satisfacer la necesidad. Por ejemplo, en un sistema de recojo de desechos sólidos podemos medir el esfuerzo y después el impacto en toneladas de basura recogida, pero podemos no saber aún si el área está sucia o limpia. La introducción de un índice de limpieza aportaría una medida de la suficiencia de la realización.

La relación **COSTO – EFICACIA** estudia la cuestión de maximización de los beneficios dada una restricción en los costos. Es decir, dado un conjunto de resultados políticamente establecidos, determina el modo menos costoso de suministrar estos resultados. Implica elegir el proceso más capaz de producir un conjunto de resultados en la cantidad y calidad deseados.

El **PROCESO** se refiere al modo cómo el programa suministra sus servicios, recogiendo datos sobre el por qué el programa procedió como lo hizo. Demasiado frecuentemente el evaluador dedica mucho tiempo a las otras medidas en términos de esfuerzo, impacto, suficiencia de la realización y relación Costo-Eficacia, entonces ¿Qué debo cambiar para mejorar esta realización?.



8.3.4. CONCEPTOS DE ECONOMÍA.

Concepto 1: La Economía en el desarrollo de las operaciones es lograr el costo mínimo posible, o sea gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado.

En términos pragmáticos, lo más económico es no gastar ningún dinero, pero el no gastar impide alcanzar los Objetivos o las Metas deseadas para la Organización o Institución, por lo tanto la economía debe visualizarse en función de dichos Objetivos o Metas.

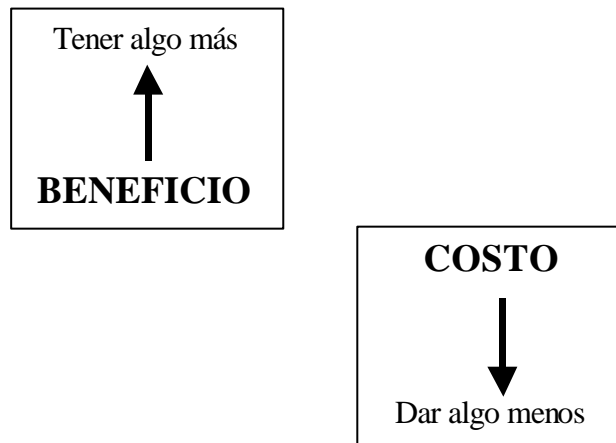
El Sistema de Contabilidad es el medio de que se valen las entidades para poder medir los costos invertidos en la obtención de las Metas, Objetivos o resultados deseados. Además deben suministrar información razonable y oportuna de los costos, lo cuales deben estar involucrados en el logro de los Objetivos, Metas o resultados deseados o en el proceso para lograrlos.

Concepto 2: Racionalización del gasto para mejorar la Eficiencia en las operaciones y en la ejecución de los programas.

Concepto 3: Se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas en el momento oportuno y en el menor costo

Francisco Monchon señala que la Economía “Es el estudio de qué se produce, cómo y para quien. El problema central es cómo resolver el conflicto entre las demandas casi ilimitadas de los individuos y la capacidad limitada de la sociedad para producir bienes y servicios que satisfagan esas demandas. Esta muestra las disyuntivas a la que se enfrenta la Sociedad cuando tiene que decir qué bienes deberá producir”.

Problema de la escasez: Es administrar los Recursos Humanos, Productivos, Financieros u otros que tenemos, logrando el mayor beneficio. Está en términos de:



Ejemplo de Economía: “La empresa Marco Peruana S.A.” utilizó para la producción de este mes, una menor cantidad de recursos para producir un mismo nivel de repuestos para embarcaciones, convirtiéndose en el tercer mes consecutivo de ahorro en recursos financieros.

Concepto 4: La Economía es el medio a través del cual se trata de hacer el menor gasto posible para la empresa.

¿Cómo medir la Economía?: Mediante el siguiente indicador

$$\frac{\text{Resultados Obtenidos}}{\text{Inversión Utilizada}} = i$$

Concepto 5: La Economía es la correcta asignación de los recursos en una empresa productiva a través de decisiones con propósitos específicos tomados por los Gerentes de las Empresas, por ello la economía administrativa es concreta y situacional, puesto que tiene que enfrentarse a los intrincados detalles de las elecciones reales a que se enfrentan los que en realidad Toman Decisiones. En tal sentido, una empresa existe principalmente para administrar un proceso de asignación de recursos.

Concepto 6: Es el estudio de la asignación de los Recursos humanos, físicos y financieros hecho por las organizaciones entre las diferentes actividades, con el fin de determinar si dicha asignación fue óptima para la maximización de los resultados.

Tiene como objetivos:

- Establecer si la asignación de Recursos es la más conveniente para maximizar los resultados.
- Analizar los diferentes agentes económicos que interactúan en las organizaciones y determinar las variables cuantitativas y cualitativas que sirvan de apoyo en la Toma de Decisiones.
- Evaluar Costo / Beneficio en la realización de los diferentes proyectos para alcanzar los objetivos sociales predeterminados por la entidad en pro del desarrollo de la empresa y de la comunidad, así como del sector al cual pertenece cada Empresa.

La Economía tiene en cuenta, el análisis de la relación entre los recursos asignados y de los resultados obtenidos, con el fin de establecer indicadores de rendimiento (Por: actividad, producto, usuario, activo, etc.) con los cuales se determina si dicha asignación fue la más conveniente en la maximización de los recursos.

Los Indicadores de Economía detectarán si los recursos se han adquirido al menor costo y en el tiempo oportuno, así en cuantía precisa y calidad deseada. En función de las características propias de cada entidad podrán establecerse indicadores respecto de los recursos utilizados que informarán sobre el grado de economía con que se utilizan aquellos.

Se establecerán Indicadores de Economía para los distintos tipos de Recursos: Financieros, Humanos y Materiales (Gastos de mantenimiento excesivos, material infrautilizado, tiempos de averías de equipos informáticos, sistemas abandonados u obsoletos,...). Resultará fundamental, desde el punto de vista de los recursos, la definición previa de las necesidades para evitar problemas de deseconomías.

Concepto 7: La ciencia de la Economía trata de la asignación de recursos escasos y susceptibles de usos alternativos a la satisfacción de distintas necesidades de diferentes personas. Gastar solamente lo razonablemente necesario o prudente para alcanzar un objetivo, una meta o un resultado deseado.

Concepto 8: La Economía es el criterio económico que se refiere al uso adecuado de los recursos de la empresa. Para medir la Economía de acuerdo a su definición, se realiza la comparación entre dos situaciones.

Resultados Obtenidos

Inversión Utilizada

En consecuencia, podemos decir que:

La Productividad de las organizaciones se logra, concentrando su esfuerzo en elevar sus niveles de Eficiencia y Eficacia. La Eficiencia la logramos cuando hacemos uso de nuestros recursos de una manera racional; esto es, con la menor cantidad de desperdicios o desechos crónicos, mientras que la Eficacia la alcanzaremos elevando cada día más el nivel de satisfacción de todos los individuos que intervienen directa e indirectamente en la Organización. La asignación racional de los recursos nos permitirá que alcancemos nuestras metas con costos bajos.

Del análisis de estos Indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la PRODUCTIVIDAD.

8.3.4.1. METODOLOGÍAS PARA MEDIR LA ECONOMÍA.

1. Indicadores de Asignación de Recursos o Eficiencia.

Es parte de los Objetivos de la entidad frente a los Recursos Utilizados, según Planes y Programas de la entidad, para lo cual se debe diseñar indicadores que permitan medir como fue la asignación y eficiencia de los mismos.

2. Indicadores Financieros.

Como complemento al análisis vertical y horizontal del período, se pueden calcular otros Indicadores que permitan evaluar el desarrollo de la empresa y su situación actual, estos a su vez permiten captar Deficiencias Financieras y Económicas.

3. Análisis de las Variables.

Las variables determinantes de la rentabilidad permiten medir la Eficiente asignación de Recursos puesta a disposición del administrador, con el propósito de determinar la incidencia en el resultado del mismo.

4. Evaluación Económica.

La valoración económica es otra metodología que permite a la Sociedad valorar los recursos productivos utilizados por una entidad y por consiguiente le representa un costo de oportunidad, el cual debe ser compensado en la generación del servicio o bien prestado.

En la determinación de esta metodología se parte del Análisis Costo – Beneficio, en el cual se establece si un proyecto o empresa contribuye a la consecución de objetivos del Estado o Empresa, como el de la eficiente asignación de recursos que posee para maximizar los beneficios netos.

Como los Precios de Mercado no reflejan los beneficios y costos sociales que genera la entidad, al estar distorsionado por la intervención del Estado con políticas como las restricciones a las exportaciones, los tipos de cambio artificial, los controles oficiales a los precios, las tasas de interés sobrevaluadas, salarios mínimos y subsidios que favorecen a determinados sectores y la poca movilidad de los factores de producciones etc., es necesario medir el costo de oportunidad de los recursos utilizados en la evaluación de proyectos mediante los precios sombra; con el propósito de determinar las condiciones reales de la economía, así como los objetivos de la Política Económica.

Los Precios de Mercado son la cantidades pagadas por la empresa por los bienes y servicios utilizados, mientras los Precios Económicos reflejan el valor para la sociedad de esos mismos bienes si los hubiera empleado en proyectos alternativos.

Por lo anteriormente expuesto, el análisis de la Evaluación de Proyectos es necesario valorar la producción y costo a Precio Económico o Precios Sombra para realizar esta Evaluación Económica. Dada la imposibilidad de trabajar con precios sombra reales, se puede utilizar números índices por la facilidad de su cálculo.

8.3.5. CASO PRÁCTICO INTEGRADO DE INDICADORES: PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMÍA.

“Calidad S.A.” es una empresa industrial que produce y vende el producto “A”. Para ello el Área de Producción cuenta con 5 operarios y el reporte mensual de dicha área refleja que para Diciembre 2003 se han fabricado 500 unidades de dicho producto a pesar de que debido a la campaña navideña, se estableció como objetivo la producción de 750 unidades para dicho mes y año.

A raíz de un estudio analítico, en Agosto 2003 se determinó que el estándar de cada operario debe ser de 170 unidades producidas mensualmente.

Se tiene conocimiento de que para la fabricación de los 740 productos se invirtió en materiales la cantidad de S/. 3,000.00 nuevos soles a su proveedor exclusivo. Además, se sabe de que si el dueño hubiera aprovechado la propuesta que le alcanzó un nuevo proveedor comprometiéndose a ofrecerle la misma calidad de los materiales a utilizar pero con otra marca, su inversión hubiera sido de S/. 2,000.00 nuevos soles.

Determinar los indicadores de Productividad, Eficiencia, Eficacia y Economía con sus componentes e interpretación respectiva:

PRODUCTIVIDAD:

$$\frac{\text{Resultados Obtenidos}}{\text{Recursos Utilizados}} = \frac{500 \text{ productos}}{5 \text{ operarios}} = 100$$

Interpretación: Cada Recurso Humano genera 100 unidades del resultado obtenido.

EFICIENCIA:

$$\frac{\text{Productividad}}{\text{Estándar}} \times 100 = \frac{100 \text{ productos}}{170 \text{ productos}} \times 100 = 59 \%$$

Interpretación: La Productividad se encuentra al 59% del estándar establecido por la Empresa.

EFICACIA:

$$\frac{\text{Resultado Obtenido}}{\text{Objetivo Establecido}} \times 100 = \frac{500 \text{ productos}}{740 \text{ productos}} \times 100 = 68 \%$$

Interpretación: La Eficacia ha sido de 68 % en relación al objetivo establecido.

ECONOMÍA: (Caso 1)

$$\frac{\text{Resultado Obtenido}}{\text{Inversión Utilizada}} \times 100 = \frac{740 \text{ productos}}{3,000 \text{ soles}} \times 100 = 25 \%$$

Interpretación: Cada nuevo sol invertido genera el 25% de cada unidad del producto.

ECONOMÍA: (Caso 2)

$$\frac{\text{Resultado Obtenido}}{\text{Inversión Utilizada}} \times 100 = \frac{740 \text{ productos}}{2,000 \text{ soles}} \times 100 = 37 \%$$

Interpretación: Cada nuevo sol invertido genera un a 37% de cada unidad del producto.

Por lo tanto: Con relación al Indicador de Economía, en el Caso 2 se comprueba el mayor grado de economía debido a que a diferencia del Caso 1, se hubiera obtenido el mismo resultado con menor inversión. Y que a su vez, en el caso 2 se hubiera podido producir mayor parte del producto comparado con el Caso1.

8.4. RATIOS FINANCIEROS: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.²⁸

Dentro de las Herramientas que el Analista Contable posee se encuentran los Ratios o Índices Financieros que nos permiten establecer una relación lógica para Tomar Decisiones respecto al futuro de una Empresa. Los Ratios o Índices Financieros son tan importantes que en ellos se basa la buena o errada decisión que van a establecer los dueños o accionistas sobre la marcha o continuidad de una empresa o la liquidación de la misma.

Los Ratios o Índices Financieros también nos permite establecer los Puntos Débiles que necesitan mayor atención de parte de la Alta Dirección.

Los Ratios igualmente tienen limitaciones, por lo tanto éstos se utilizan de acuerdo al tipo de empresa o del sector en el cual se desenvuelven.

CLASIFICACIÓN

Dentro del contexto universal de Ratios podemos establecer una clasificación de los mismos en función de su objetivo, así tenemos:

A) RATIOS DE FINANZAS.

Que nos indican la capacidad que posee la empresa, con el fin de cumplir sus obligaciones en el Corto Plazo, y dentro de éstos tenemos:

²⁸ Chapi Choque, Pedro. Revista "El Contador Público" del CCPL, Marzo 2003, N° 441, Página 11.

A.1. Ratios de Liquidez.- Se tienen:

- Liquidez Corriente = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$

- Prueba Ácida o de Liquidez Severa = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencia} - \text{Gastos pagados por anticipado}}{\text{Pasivo Corriente}}$

- Liquidez Absoluta = $\frac{\text{Disponible en Caja y Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}}$

- Capital de Trabajo = Activo corriente – Pasivo Corriente

- Rotación de las Existencias = $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Stock de Existencias}} = \text{N}^\circ \text{ Veces}$

- Stock medio de Existencias = $\frac{\text{Año 1} + \text{año 2}}{2}$

- Rotación de Cuentas por Cobrar = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$

- Rotación de las Cuentas por Pagar = $\frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por Pagar}}$

- Rotación del Capital De Trabajo = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$

- Rotación del Activo Fijo = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$

- Rotación del Activo Total = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$

- Rotación del Patrimonio = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Patrimonio}}$

**A.2.
Ratio
s de
Gesti
ón.-
Se
tiene
n:**

A.3. Ratios de Endeudamiento:

- Apalancamiento Financiero o Solvencia = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
- Solvencia Patrimonial a Largo Plazo = $\frac{\text{Deudor a Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$
- Solvencia Patrimonial = $\frac{\text{Pasivo Corriente} + \text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio}}$

A.4. Ratios de Rentabilidad:

- Margen de Utilidad Bruta = $\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas Netas}}$
- Margen de Utilidad Neta = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$
- Rentabilidad patrimonial = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
- Índice de Dupónt o de Rentabilidad del Activo = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
- Rentabilidad de Capital = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$

B) RATIOS DE VALOR DE MERCADO.

Al igual que en el caso de los Ratios Financieros existe una diversidad de Índices Financieros para medir a la Empresa en función de la participación de la misma en el mercado. Los Ratios de mayor trascendencia son:

$$\begin{aligned} - \text{ Rentabilidad de las Acciones [RA]} &= \frac{\text{Utilidad por Acción x 100}}{\text{Valor de Mercado de la Acción}} \\ - \text{ Utilidad por Acción [VA]} &= \frac{\text{Utilidad Deducido el Impuesto}}{\text{Número de Acciones}} \\ - \text{ Ratio del Precio de Mercado sobre El Valor Contable [PMCV]} &= \frac{\text{Precio de Mercado de la Acción}}{\text{Valor Contable de la Acción}} \\ - \text{ Valor Económico de una Empresa} &= \frac{\text{Precio de Acciones Cotizadas en Bolsa}}{\text{Nº acciones emitidas}} \\ - \text{ Dividendos por acción [DA]} &= \frac{\text{Dividendos Declarados}}{\text{Nº de Acciones}} \end{aligned}$$

En forma adicional al Análisis e Interpretación de los Estados Financieros de una Empresa a través de los Ratios, el Diagnóstico de una Empresa se efectúa tomando en consideración los factores que a continuación se indican:

1. Recopilación de la Información Económica y Financiera relevante para la realización de un análisis adecuado.
2. Diagnóstico para Tomar Decisiones que pueden mejorar los Aspectos Débiles dentro de una organización empresarial; y
3. Diagnóstico oportuno para Tomar Decisiones que permitan aprovechar al máximo los aspectos fuertes de la empresa teniendo en consideración el entorno competitivo y globalizado.

8.5. ÁREAS DE LA EMPRESA PRIORITARIAS EN EL ANÁLISIS ECONÓMICO, FINANCIERO Y DE GESTIÓN.

En la Empresa debemos tomar en consideración el análisis teniendo en cuenta el Organigrama de la Empresa (funcional, operativo) de tal manera que podamos analizar a la misma tomando Factores Internos y Externos.

FACTORES INTERNOS

Áreas según el Organigrama	Factores que deben tomarse para el análisis	<i>FAC TOR ES EXT ER NOS</i>
- Organigrama de la empresa	- Sector al que pertenece la Empresa.	
- Área de Dirección	- Régimen, Tributario, Legal y Laboral. - Metas y Objetivos, etc. - Liderazgo y Decisión. - Planes para el Corto, Mediano y Largo Plazo, etc.	S on
- Área de Ventas	- Posición de la Empresa en el Mercado. - Producto que se comercializa y el Entorno Competitivo. - Precio del Producto. - Publicidad. - Forma de distribución del Producto o Productos que se comercializan. - Valor Agregado del Producto, etc.	aque llos en los cual es se dese nvue lven
- Área de Producción	- Tecnología Empleada. - Investigación de Nuevos Productos. - Capacidad Instalada. - Procesos de Producción. - Control de los Inventarios .	la emp resa (niv el macr
- Área de Recursos Humanos	- Forma de incentivar al personal y motivación. - Capacitación y Perfeccionamiento. - Ratio de la Rentabilidad del Capital.	oeco nóm ico):
- Calidad		
- Precio		
- Forma de Distribución, etc.		

8.5.1. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE CORTO Y LARGO PLAZO.

Habiendo señalado las herramientas para el análisis económico y financiero en el corto y largo plazo, éstas se aplicarán de la manera siguiente:

Índices Financieros para el Corto Plazo:

- Ratio de la Liquidez Corriente.
- Ratio de la Liquidez Severa o Prueba Ácida.
- Ratio de la Liquidez Absoluta.
- Ratio del Capital de Trabajo.
- Ratio de la Rotación de Existencias.
- Ratio del Promedio de Créditos Otorgados.
- Ratio de la Rotación de las Cuentas por Cobrar.
- Ratio del Promedio de Compras al Crédito.
- Ratio de la Rotación de las Cuentas por Pagar.
- Ratio del Capital de Trabajo.

Índices Financieros para el Largo Plazo:

- Ratio de la Rotación del Activo Fijo.
- Ratio de la Rotación del Activo Total.
- Ratio de la Rotación del Patrimonio.
- Ratio del Apalancamiento Financiero o de Solvencia.
- Ratio de Solvencia Patrimonial.

Índices Financieros que permitan el Crecimiento de una Empresa:

- Ratio del Margen de la Utilidad Bruta.
- Ratio del Margen de la Utilidad Neta.
- Ratio de la Rentabilidad Patrimonial.
- Ratio de la Rentabilidad del Activo.

8.6. PRINCIPALES INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE LA EMPRESA.

01. Porcentaje de Nuevas Ventas generadas:

$$\frac{\text{Valor de las ventas a nuevos clientes}}{\text{Total de las ventas en el período}}$$

02. Promedio de facturación de los nuevos clientes:

$$\frac{\text{Ventas de los nuevos clientes}}{\text{Número de nuevos clientes}}$$

03. Nivel de atención al Cliente:

$$\frac{\text{Número de visitas}}{\text{Número de Reclamaciones}}$$

04. Trascendencia de las Reclamaciones:

$$\frac{\text{Número de Reclamos}}{\text{Pedidos Efectuados}}$$

05. Importancia de los reclamos:

$$\frac{\text{Número de Reclamos}}{\text{Número de clientes que maneja la empresa}}$$

06. Participación en el Mercado:

$$\frac{\text{Ventas totales de la empresa}}{\text{Ventas Totales de la Empresa + Ventas de la competencia}}$$

07. Disminución de Almacén:

$$\frac{\text{Disminución de inventario en el presente año}}{\text{Inventario de año anterior}}$$

08. Productividad de la mano de obra:

$$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número de trabajadores}}$$

09. Porcentaje de Ventas a Distribuidores Mayoristas:

$$\frac{\text{Ventas de los distribuidores mayoristas}}{\text{Ventas totales}}$$

10. Productividad por recuperaciones:

$$\frac{\text{Descargo de Cartera}}{\text{Número de asesores}}$$

11. Productividad por colocaciones:

$$\frac{\text{Desembolsos}}{\text{Número de asesores}}$$

12. Eficiencia por Recuperaciones:

$$\frac{\text{Descargo de Cartera}}{\text{Estándar de recuperación}}$$

13. Eficiencia por Colocaciones:

$$\frac{\text{Desembolsos}}{\text{Estándar de Colocaciones}}$$

14. Porcentaje de información incongruente con la información real:

$$\frac{\text{Gastos totales del período incongruentes con lo informado para el período}}{\text{Gastos totales anuales}}$$

15. Satisfacción de la Demanda:

$$\frac{\text{Capacidad disponible}}{\text{Demanda Registrada}} \times 100$$

16. Cobranza:

$$\frac{\text{Total recaudado mes}}{\text{Total facturado mes}} \times 100$$

17. Comercialización:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Capacidad disponible para Ventas}} \times 100$$

18. Densidad de Personal:

$$\frac{\text{Número de trabajadores}}{1000 \text{ líneas}} \times 100$$

19. Ejecución Proyectos Presupuesto de Proyecto:

$$\frac{\text{Presupuesto Ejecutado}}{\text{Presupuesto Programado}} \times 100$$

20. Ejecución Avance Físico de Proyectos:

$$\frac{\text{Avance Físico Acumulado Proyecto Ejecución}}{\text{Programa Avance Físico Proyecto}} \times 100$$

Indicadores	Factores Clave
21. Promedio de años en la empresa.	Rotación de Personal
22. Inversión en capacitación.	Capacitación
23. Porcentaje de empleados capacitados.	
24. Valor económico de los incentivos.	Incentivos
25. Número de grupos de mejoramiento.	Equipo de mejoramiento
26. Porcentaje de empleados participantes.	
27. Número de sugerencias.	Sugerencias
28. Sugerencias aplicadas / Sugerencias totales.	
29. Resultados de encuestas al personal.	Satisfacción personal
30. Ventas / Número de empleados.	Productividad
31. Unidades producidas / Número de empleados.	
32. Costos defectos / ventas.	Calidad de producto y servicio
33. Porcentaje de pedidos entregados puntualmente.	
34. Rapidez de la entrega.	
35. Innovación Inversión en investigación & Desarrollo.	Innovación
36. Costo del servicio Post Venta / Venta.	Servicio Post Venta
37. Ventas totales sector / Ventas.	Cuota de mercado segmentado
38. Clientes totales / Clientes nuevos.	Incrementos de clientes
39. Porcentaje de clientes que compran por recomendación de otros clientes.	
40. Resultados encuestas a distribuidores.	Satisfacción de distribuidores y clientes
41. Porcentaje de clientes que valoran la marca.	Marca
42. EVA (Valor Económico Agregado).	Riqueza generada
43. Utilidad / Patrimonio.	Utilidades
44. Ventas / Activo.	Activos
45. Utilidad / Activos.	

Indicadores para medir la creación de valor en las empresas	
46.	$\frac{\text{Valor de Mercado}}{\text{Valor Intangible en Libros}}$
47.	$\frac{\text{Precio}}{\text{Ganancia}}$
48.	$\frac{\text{Precio}}{\text{Flujo de Caja}}$
49.	EVA – Valor Económico Agregado (Economic Value Added)
50.	CVA – Valor de Caja Agregado (Cash Value Added)
51.	MVA – Valor de Mercado Agregado (Market Value Added)
52.	Valor Añadido o Agregado (Enfoque Naciones Unidas)

8.7. ÍNDICES DE GESTIÓN. ²⁹

El desempeño de una Empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en Índices de Gestión. Los Índices de Gestión son una Unidad de Medida Gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras, es la relación entre las Metas, los Objetivos y los Resultados.

“Lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse”

²⁹ Serna Gómez, Humberto. “Planeación y Gestión Estratégica”. Página 243.

8.7.1. CLASIFICACIÓN DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN.

Los Índices de Gestión se clasifican en tres grandes categorías a saber:

- 8.7.1.1. Índices de Gestión Corporativos.
- 8.7.1.2. Índices de Gestión por Unidades Estratégicas de Negocios.
- 8.7.1.3. Índices de Gestión por Unidad Operativa.

8.7.1.1. ÍNDICES DE GESTIÓN CORPORATIVOS.

Los Índices de Gestión Corporativos, o Macro-Índices, son resultado global de la Gestión en las Unidades Estratégicas y Operativas. Permiten monitorear el comportamiento total de la organización.

Son Índices de Gestión Corporativos:

- ✓ Rentabilidad Global de la Compañía.
- ✓ Índices de Crecimiento.
- ✓ Participación en el Mercado.
- ✓ Índices de Satisfacción del Cliente.

8.7.1.2. ÍNDICES DE GESTIÓN POR UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO.

Los Índices de Gestión por Unidades Estratégicas de Negocios son los resultados de cada Área Funcional de una Compañía.

Por tanto, la definición de estos, corresponde al tipo de estructura organizacional que tenga cada empresa. Si la compañía tiene una estructura funcional, los Índices se agrupan por Áreas Funcionales, de Mercado, Finanzas, Producción, Administración, Recursos Humanos, Tecnología, etc. En cambio, si la organización está estructurada en grupos de trabajo, los Índices de Gestión corresponderán a cada uno de los que integran la Estructura Organizacional.

8.7.1.3. ÍNDICES DE GESTIÓN OPERATIVOS.

Los Índices de Gestión son el resultado de la gestión al nivel de Unidades como integrantes estratégicas de negocio. Se miden, por tanto, en los departamentos o secciones de cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio.

Son Índices de Gestión Operativos los resultados que producen las Áreas tales como: Compras, Despachos, Cartera, Investigación y Desarrollo, Contabilidad, Capacitación, entre otros.

La clasificación anterior debe acomodarse a las características estructurales de la empresa para la cual se establecen los Índices de Gestión. Entonces, al clasificar las Áreas de Medición, es fundamental tener en cuenta el efecto agregado de los índices; de tal manera que, la Gestión se mida a todos los niveles organizacionales. Dentro de esta concepción es posible llegar hasta niveles mucho más micro de medición. Por ejemplo, diseñar índices de gestión para sub-unidades e inclusive para un puesto más específico.

8.7.2. CATEGORÍA DE LOS ÍNDICES DE GESTIÓN.

Los Índices de Gestión tanto al nivel macro de Unidades Estratégicas y Operativos se agrupan en seis categorías a saber:

- 8.7.2.1. Índices de Ejecución Presupuestal
- 8.7.2.2. Índices de Eficiencia.
- 8.7.2.3. Índices de Eficacia.
- 8.7.2.4. Índices de Equidad
- 8.7.2.5. Índices de Impacto
- 8.7.2.6. Índices de Actividad.
- 8.7.2.7. Índices Funcionales y Operativos.

8.7.2.1. ÍNDICES DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL.

El Presupuesto es el punto de partida en la planeación de una Gestión Empresarial. Debe reflejar los Objetivos, las Metas y los Programas de una organización, dicha estrategia deberá conducir al desempeño de la misión y al logro de la visión a largo plazo. Por ello, y con razón se afirma que, el presupuesto es EL PLAN ESTRATÉGICO de la compañía.

La ejecución eficiente y eficaz del presupuesto es, por tanto, el Índice de Gestión clave y fundamental de una organización. La ejecución presupuestal debe medirse y evaluarse sistemáticamente tanto al nivel corporativo (Macro), como en cada una de las unidades estratégicas y operativas.

Existen diferentes metodologías de cómo monitorear la ejecución presupuestal. Cada empresa debe definir con calidad una metodología y seguirla automáticamente en cada uno de los niveles. En el nivel corporativo, este análisis debe ser macro, pero desagregarse en cascada hacia las Unidades Estratégicas y Operativas, donde el estudio y monitoría de la ejecución presupuestal debe ser micro.

8.7.2.1.1. REQUISITOS PARA LA MEDICIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL.

La Medición de la Ejecución Presupuestal requiere de:

8.7.2.1.1.1. Políticas Corporativas sobre la Ejecución Presupuestal.

En el Nivel Corporativo, el Directorio, debe definir Políticas relacionadas con:

- Ejecución del Presupuesto de Inversiones.
- Políticas Salariales y de Incentivos.
- Políticas de Precios.
- Políticas Específicas sobre la ejecución de rubros especiales.

- Índices de Medición de la Ejecución Presupuestal.

8.7.2.1.1.2. Diseño de una Metodología de Seguimiento.

La Metodología para el seguimiento debe comprender cuatro elementos muy importantes:

- Definición de rubros que deben monitorearse corporativamente y en las Unidades Estratégicas y Operativas.
- El nivel de desagregación de las cifras de ejecución presupuestal en cada uno de los niveles de la Organización.
- Metodología y Periodicidad del Análisis.
- Diseño de los instrumentos de monitoría y seguimiento.

8.7.2.1.1.3. Puesta en Marcha: De la Monitoría a la Ejecución Presupuestal.

La puesta en marcha de la Ejecución Presupuestal comprende:

- Diseño u obtención de un programa que integrado con la contabilidad agregue y desagregue los rubros presupuestales y su ejecución, con acceso discriminado por usuario. La empresa moderna tiene automatizada su contabilidad, diseña u obtiene programas que le permiten hacer seguimiento a su ejecución presupuestal en red con los respectivos centros de costos. Así cada nivel de la organización puede obtener o recibir información, inclusive en tiempo real, sobre la ejecución presupuestal. Lo importante es definir que información recibe u obtiene cada nivel de la organización.
- En ausencia de un sistema automatizado de control en la ejecución presupuestal es indispensable diseñar las formas manuales que permitan hacer comparaciones de ejecución entre lo presupuestado y lo ejecutado en términos de ingresos. costo y gastos.
- Diseño de un sistema de alarmas en la ejecución presupuestal: Este consiste en diseñar un SEMÁFORO que indique en ROJO los rubros de comportamiento crítico en el presupuesto, en AMARILLO los rubros de cuidado; y, en VERDE los rubros de comportamiento esperado o excepcional. La responsabilidad de este análisis recae sobre el Área Financiera Contable según las responsabilidades en cada organización. Deberá entonces existir un semáforo CORPORATIVO y uno por cada Unidad Estratégica u Operativa.
- Análisis de la Ejecución Presupuestal: La información que genere la ejecución sobre la Ejecución Presupuestal será base para la Toma de Decisiones y por tanto será también un elemento de CONTROL DE GESTIÓN. Si la

información sobre la ejecución presupuestal se obtiene y no pasa nada, se ha perdido el esfuerzo.

8.7.2.2. ÍNDICES DE EFICIENCIA.

- Índice de Participación en el Mercado.
- Índice de Crecimiento en Ventas.
- Índice de Venta.
- Índice de Desarrollo de Nuevos Productos.
- Índice de Recuperación de Cartera.
- Índices de Rotación Inventario.
- Índice de Porcentaje Diversificado.
- Índices de Deserción de Clientes.

8.7.2.3 EJEMPLOS ÍNDICES DE EFICACIA (ÍNDICES CUANTITATIVOS).

$$\begin{aligned} \text{RETORNO DE LA INVERSIÓN} &= \frac{\text{Beneficios}}{\text{Inversión}} \\ \text{PRODUCTIVIDAD EN VENTAS} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Costo Total de Mano de Obra}} \\ \text{MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL} &= \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Pasivos Largo Plazo + Patrimonio}} \\ \text{MARGEN BRUTO DE UTILIDADES} &= \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} \\ \text{UTILIDAD POR ACCIÓN} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Nº de Acciones de circulación}} \end{aligned}$$

Cada empresa debe seleccionar como Índices de Eficacia aquellas razones más relevantes para el negocio en particular. Las características de cada negocio determinan los Índices de Eficacia más sensibles que deben ser monitoreados.

8.7.2.4. ÍNDICES DE EQUIDAD.

La equidad mide la justicia, imparcialidad o igualdad con que una organización retribuye sus grupos de intereses: Accionistas, Colaboradores, Sociedad, El Estado.

Algunos Índices de Equidad son:

COLABORADORES	Índices de inversión en Capacitación. Índices de Beneficios extralegales. Índices de inversión en Bienestar Laboral. Índice de colaboradores con vivienda. Índice de colaboradores con apoyo educativo.
ACCIONISTAS	Rentabilidad por Acción.
COMUNIDAD	Índices de inversión en programas sociales y comunitarios.
ESTADO	Cumplimiento de obligaciones tributarias.

Al igual que con los índices anteriores, cada empresa debe definir las áreas y actividades en que desea monitorear. Los Índices de Equidad cada vez son más importantes, pues constituyen componentes fundamentales del Balance Social de las Compañías.

8.7.2.5. ÍNDICES DE IMPACTO.

Cada negocio tiene un conjunto de Índices que posee un impacto fundamental sobre el éxito de su negocio y que debe monitorear en forma permanente.

Así como el Ser Humano debe vigilar continúa y sistemáticamente la temperatura, la presión, el nivel de los glóbulos, la capacidad de sus reflejos, las organizaciones deben definir, medir y hacer seguimiento sobre un conjunto de ÍNDICES DE IMPACTO.

Los Índices de Impacto son la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de una empresa; los que aseguran su permanencia en el mercado.

Los Índices de Impacto son pocos, pero vitales. Existen dos tipos:

8.7.2.5.1. Los Fundamentales o Competitivos.

Son aquellos Índices que las Empresas deben monitorear en forma permanente como condición para mantener su Competitividad.

Los Índices Fundamentales son cuatro:

Índice de Rentabilidad
Índice de Satisfacción del Cliente Interno
Índice de Satisfacción del Cliente Externo
Índice de Competitividad

El Índice de Rentabilidad: Es el resultado de la Eficiencia y Eficacia Organizacional y lo debe generar el Análisis de Productividad de la Compañía.

Los Índices de Satisfacción del Cliente Interno: Se obtiene mediante mediciones periódicas de la cultura o del clima organizacional. En el entorno de hoy es muy importante que cada compañía desarrolle un REPORTE DE CALIFICACIONES, mediante la cual haga seguimiento a cada uno de los factores claves de la satisfacción del cliente interno.

Los Índices de Satisfacción del Cliente Externo: Deben ser el producto de la evaluación sistemática y permanente que hace el cliente sobre el servicio que recibe. Cada organización debe diseñar y poner en marcha un sistema que le permita ESCUCHAR al cliente, recibir su evaluación y MEDIR la satisfacción con el servicio que recibe. Al igual que con el cliente interno es indispensable obtener permanentemente los ÍNDICES DE SATISFACCIÓN, mediante la elaboración de un reporte de calificaciones, será el producto de las investigaciones sobre el cliente.

Los Índices de Competitividad: Son el resultado de un análisis sistemático de la competencia. Cada empresa debe definir factores de comparabilidad con sus competidores y monitoreados automáticamente. Esta comparación debe hacerse sobre parámetros claramente definidos, identificando los competidores y los factores de comparabilidad. En el análisis de competitividad sería muy importante introducir factores de empresas líderes en el sector o fuera de él, con desempeño superior y que se pueda comparar con ellas. En otras palabras es introducir el **BENCHMARKING**, como un elemento importante de comparabilidad y por tanto de competitividad.

8.7.2.5.2. Los Índices de Impacto Causales.

Los Índices de Impacto causales son aquellos Factores Internos o Externos que generan satisfacción o insatisfacción y que tienen efecto sobre los Índices Fundamentales. Es decir, aquellos que afectan la rentabilidad, el servicio al cliente interno o externo, así como los Índices de Competitividad.

Son ejemplos de Índices de Impacto Causales:

- Índices de Reclamos.
- Índices de Respuesta a Reclamos.
- Índices de Despachos.

- Índices de Devoluciones.
 - Índices de Visita a Clientes.
 - Índices de Post-Venta.
 - Índices de Desperdicios.
 - Índices de no Calidad.
 - Índices de Rotación.
 - Índices de Reclamos de Clientes Internos.
 - Índices de Cartera Vencida.
 - Índices de Recuperación de Cartera.
 - Índices de Respuesta a la Competencia.
 - Índices de Respuesta al Mercado.
- etc. etc.

Aquí, como en los demás índices, cada empresa debe realizar el ejercicio de seleccionar aquellos de mayor impacto en el negocio. De nuevo, debe utilizarse como criterio al seleccionar LOS POCOS VITALES Y NO LOS MUCHOS TRIVIALES. El análisis estratégico así como el seguimiento de la Gestión debe hacerse alrededor de Áreas Estratégicas que se han denominado Pocos vitales.

Lógicamente, la agregación de factores depende del nivel de análisis. Así, en el Nivel Corporativo los Índices son Macro, en las Unidades Estratégicas y Operativos el Análisis es mucha más micro y por tanto, más desagregado.

8.7.2.6. ÍNDICES DE ACTIVIDAD.

Las Organizaciones planean un sin número de actividades que no es posible controlar cuantitativamente, pero sí, en el tiempo de su realización. Es posible por tanto, controlar la desviación en tiempo entre la fecha programada para realizar una actividad y su ejecución.

El Cronograma o Barra de Gantt es uno de los sistemas más tradicionales del Control de Actividades, luego surgió el PERT como una herramienta más sofisticada.

Con el advenimiento de la Informática son muchos los programas para el Control de Actividades. Existen los muy sofisticados para el control de proyectos como el *CA-PROJECT* de Computer Associates, *PRIMAVERA* de Primavera Research, Harvard Project Manager. *HS-PROJECT* de Microsoft, *TIMELINE* de Symantec y *ORGANIZER* de Lotus.

Dependiendo de la sofisticación de las actividades que se quieren controlar, las empresas escogerán uno u otro método. Serían muy importante que todas dieran el salto de comenzar a manejar sistemas automatizados, ojalá en red y en tiempo real, sobre control en la ejecución de actividades.

Las empresas no tienen la cultura de monitorear las actividades, ni de obtener Índices de Gestión en este campo. Por ello es muy frecuente escuchar como los eventos que se planean no se realizan. Los estudios que se aprueban no se contratan, ni se ejecutan.

Las reuniones que se planean no se hacen, se les cambia de fecha, no empiezan a la hora indicada. No asisten los que debían asistir y sin embargo, no hay índices que permitan medir esta actividad gerencial. Dichas actividades se realizan generalmente con indisciplina. La bondad de obtener índices de las tareas gerenciales radica precisamente en la creación de una cultura de seguimiento y coordinación disciplinado de las actividades gerenciales, que han sido fijadas y, a las cuales se les ha definido un tiempo para su realización.

Los Índices de Actividad facilitan la coordinación y aseguran el seguimiento de las Decisiones Gerenciales.

Son ejemplos de Índices de Actividad:

- Número de Directorios Planeadas versus Realizadas
- Número de Comités de Gerencia o de las Unidades Estratégicas Planeadas versus Realizadas.
- Número de sesiones de monitoreo del Plan Estratégico Planeadas versus Realizadas.
- Número de Eventos Realizados versus Planeados.
- Número de Decisiones Tomadas versus Ejecutadas.
- Investigaciones Planeadas versus Ejecutadas.
- Número de Visitas a Clientes Planeadas versus Realizadas.
- Número de Cursos de Capacitación Planeados versus Ejecutados.
- Índices de Participación en los Equipos de Mejoramiento.
- Índices de Realización de los Grupos Primarios.

Aquí de nuevo, cada organización decide qué factores monitorear de acuerdo con Plan Estratégico y Operativo. Al nivel de las actividades, contando con un buen administrador de programas automatizado, es posible llegar a niveles muy altos de detalle.

8.7.2.7. ÍNDICES FUNCIONALES Y OPERATIVOS.

Tal como se ha enfatizado, deben diseñarse Índices de Gestión en cada una de las Unidades Estratégicas o Funcionales y en el Nivel Operativo.

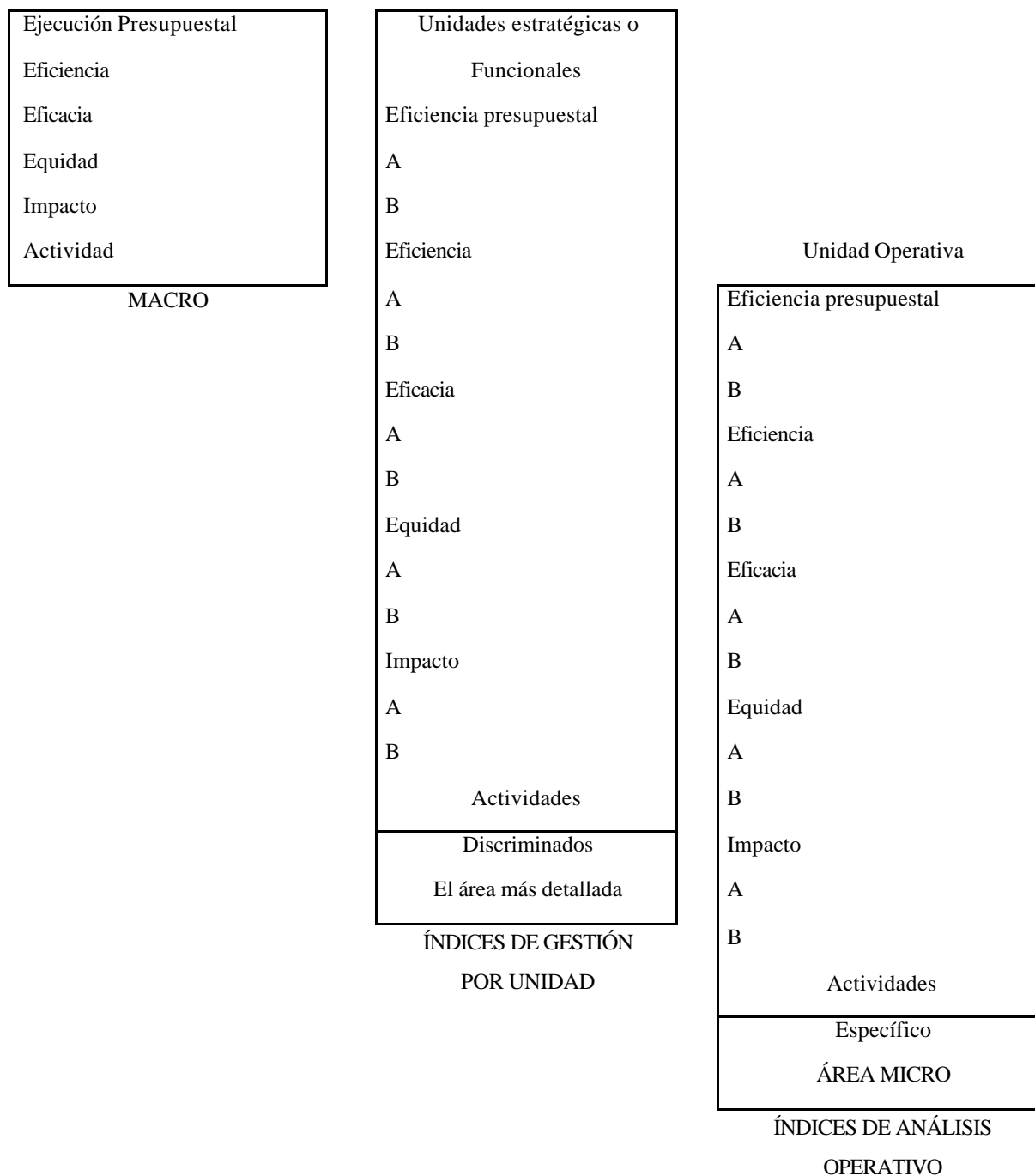
Esto quiere decir que, el esquema de Índices de Gestión que se ha descrito anteriormente debe repetirse en las Áreas de Mercado, Finanzas, Producción, Administración, Recursos Humanos, Informática, Investigación y desarrollo y luego bajar al Nivel de Unidades Operativas u allí repetir el mismo ejercicio lógicamente a nivel más micro.

En cada caso es muy importante definir los índices que se manejarán en cada nivel.

El diseño de Índices de Gestión en Cascada, hará mucho más eficiente y eficaz la tarea gerencial.

8.8. MODELO DE ÍNDICES DE GESTIÓN EN CASCADA.

El siguiente gráfico ilustra el desarrollo del Control de Gestión en Cascada.
Corporativa



8.9 SESIÓN ESTRATÉGICA DE CONTROL DE GESTIÓN.

Es indispensable diseñar un Sistema que permita a la organización, asimilar la información presupuestal, así como la generada por los demás índices y Tomar las Decisiones que sean necesarias para consolidar o corregir la Acción Gerencial.

Para ello, debe establecerse, de acuerdo con la oportunidad de la información contable, una SESIÓN ESTRATÉGICA DE CONTROL DE GESTIÓN que incluya el análisis de la ejecución presupuestal y el comportamiento de los demás Índices de Gestión, en el cual participen los funcionarios responsables en cada nivel.

Esta debe hacerse con una periodicidad fija, con disciplina y persistencia. Debe tener una duración predeterminada y establecer estrategias de consolidación o correctivas, de acuerdo con el comportamiento del SEMÁFORO PRESUPUESTAL y el de los otros Índices de Gestión, se asignará responsables de las acciones y hará seguimiento de las acciones cumplidas por los responsables. Las Sesiones Estratégicas de Control de Gestión deberían realizarse:

- Trimestralmente a Nivel Corporativo.
- Mensualmente a nivel de la Unidad Estratégica de Negocio.
- Quincenalmente a Nivel de Unidades Operativas.

El establecimiento de un sistema como éste crea cultura, permite la monitoría y seguimiento del proceso de ejecución presupuestal y de los demás Índices de Gestión, evita sobresaltos y sorpresas, permitiendo a la Alta Gerencia y los demás niveles ejecutivos hacer Control de Gestión, saliéndose así del Control Operativo del día a día.

Un sistema de Control de Gestión metódico y riguroso crea las condiciones para una Toma de Decisiones más ágil y oportuna. Permite mayor asignación de responsabilidades (**EMPOWERMENT**). Facilita el auto control y genera una actitud gerencial centrada en la obtención y medición de resultados.

La Ejecución Presupuestal así entendida sirve de soporte para el diseño y la adaptación organizacional a los demás Índices de Gestión.

8.9.1. ACTIVIDADES PARA LA GESTIÓN GERENCIAL.

- Realizar el 100% de los Comités de Presidencia.
- Realizar 3 sesiones de monitoría del Plan Estratégico en el año.
- Monitorear la ejecución de las Decisiones Tomadas por el Comité de Presidencia.
- Lograr la difusión del Plan Estratégico Corporativo en 30 días.
- Integrar el campo de calidad corporativa y las funciones antes de fin de año.
- Constituir los Equipos de Mejoramiento en las Oficinas Centrales antes de Octubre del presente año.

- Lograr el 80% de Participación en los Equipos de Mejoramiento en las Oficinas y Manuales antes del 30 de Diciembre del presente año.

Al definir los Índices de Gestión el problema no es número, más bien, es de seleccionar aquellos que son claves para evaluar el desempeño de la organización. En esta selección el conocimiento del negocio, de la competencia, del entorno y el juicio profesional deberán ser el soporte y punto de partida.

La importancia de los Índices de Gestión, radica en su contribución a la Gerencia, para que ésta se centre mucho más en el Control de la Gestión que en el de la Operación. Una Administración centrada en el Control de la Gestión, delega, descentraliza, estimula el auto control, la medición para resultados. Este es claramente el entorno de la nueva Gerencia.

CAPÍTULO IX

Tema de Soporte: Siete Pasos del Control de Calidad Para la Solución de Problemas

Un fracasado obstaculiza siempre el avance de los demás, su cooperación es falsa; pronto pedirá más, mucho más, de lo que da y merece.

Un triunfador coopera realmente consigo mismo y con los demás, con todos, coopera con la vida y con la evolución.

Cooperar es la capacidad de complementación con otros seres, cualidad que todos debemos tener.

Un hombre que triunfó, si no coopera con los demás o con el mundo volverá a fracasar.

Coopera y se leal a ti mismo, a la vida, a tus amigos, a tu camino.

9.1. LA FÓRMULA DE LOS SIETE PASOS DEL CONTROL DE CALIDAD PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

“No se puede obtener algo bueno sin conocer las Reglas”

Los Siete Pasos del Control de Calidad para la Solución de Problemas es una Metodología desarrollada por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses. El presente Capítulo está estructurado siguiendo el desarrollo de cada uno de los pasos de la fórmula de Solución de Problemas.

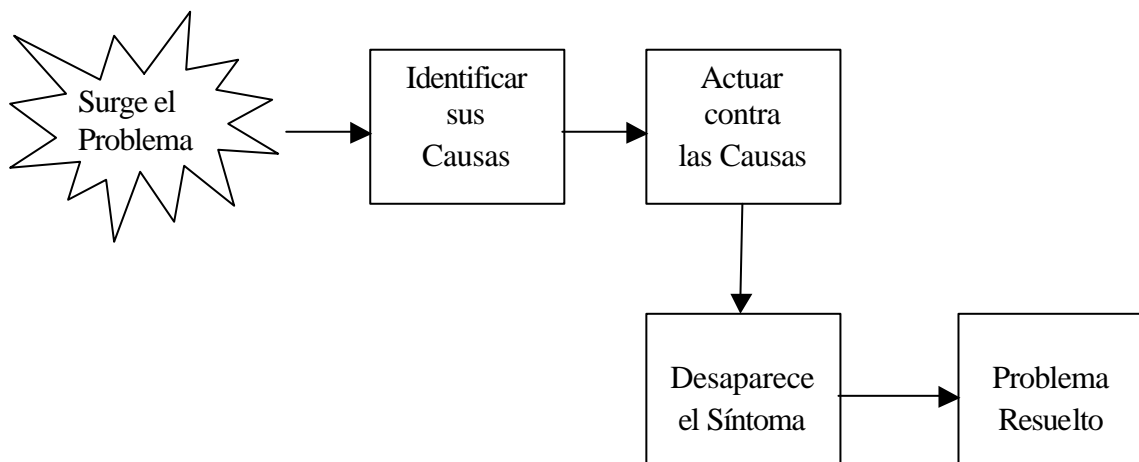
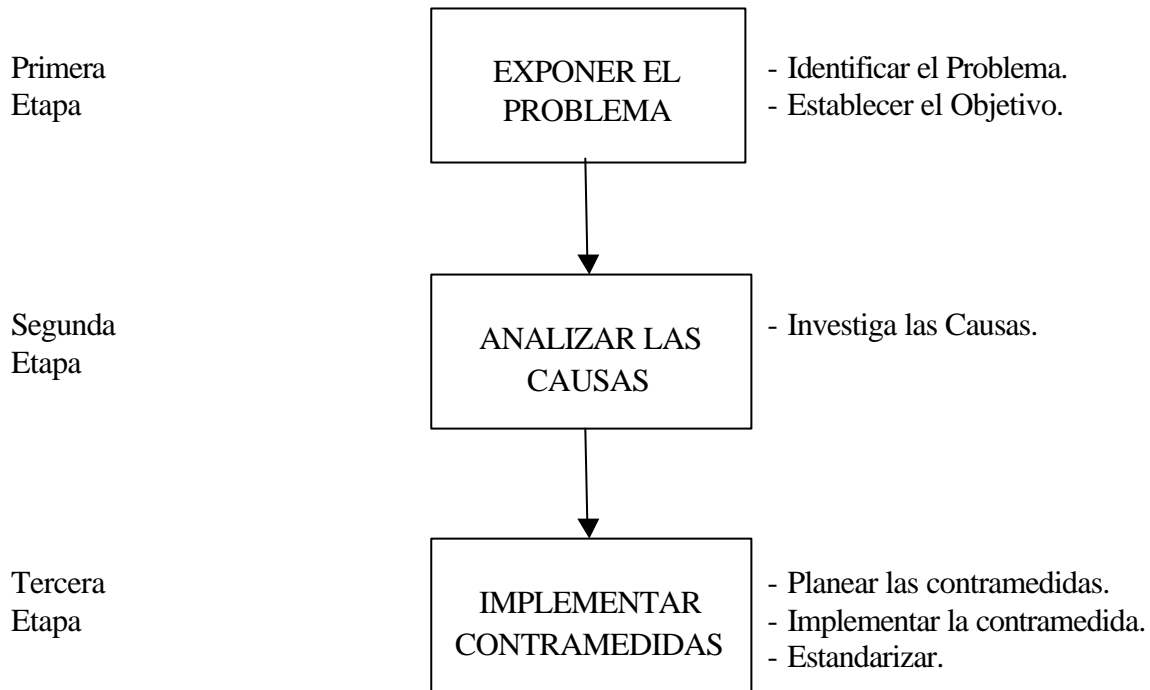
Muchos deportes y juegos han establecido sus planteamientos y tácticas y es imposible ganar sin dominarlas. La Solución de Problemas es exactamente igual, No se logrará ningún beneficio si se sigue el procedimiento equivocado o se toma una acción correctiva al azar.

La fórmula de los Siete Pasos de Control de Calidad es el procedimiento básico para la Solución de Problemas Científica, Eficiente y Eficazmente, es una estrategia fundamental que permite que cualquier equipo solucione los problemas aún más difíciles y alcanzar resultados sorprendentes.

Si se quiere lograr mejoramientos efectivos más hábiles y precisos, se tiene que conocer las reglas del juego; en otras palabras, conocer la fórmula de los Siete Pasos de Control de Calidad. El secreto para mejorar las habilidades de Solución de Problemas es conocer su fórmula y actuar de acuerdo a ella.

²⁶ katsuya Hosotani. Enfoque de Resolución de Problemas de Control de Calidad – The QC Problem Solving Approach.

9.1.1. ENFOQUE DE CONTROL DE CALIDAD EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS



En este caso, el problema ha sido resuelto realmente. Es la verdadera solución del Problema.

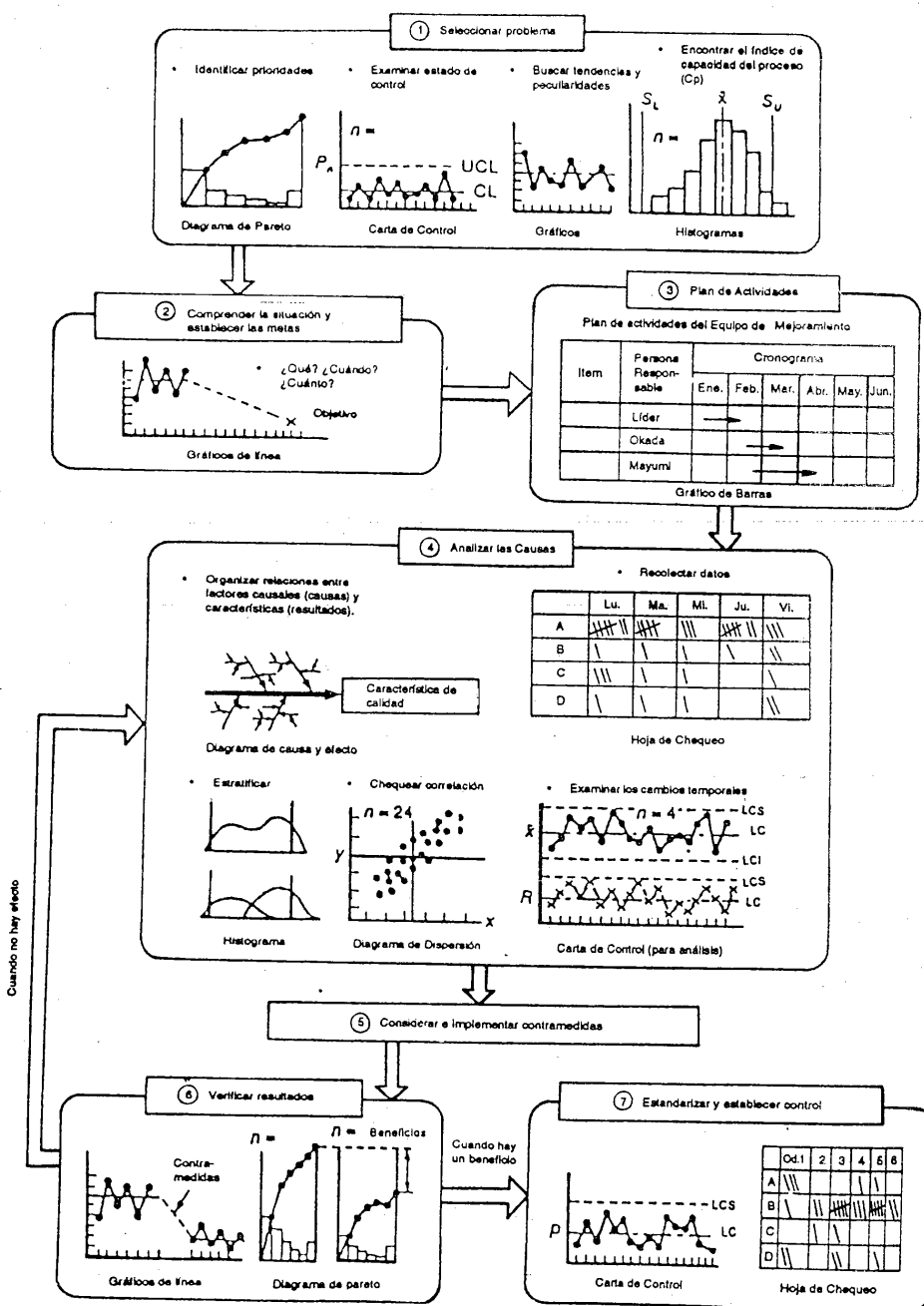
9.1.2. ESQUEMA DE LOS SIETE PASOS DEL CONTROL DE CALIDAD PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

PASO N°	PASOS BÁSICOS	ACCIONES
1	SELECCIONAR EL PROBLEMA Y DEFINIR EL TEMA	- IDENTIFICAR EL PROBLEMA - DEFINIR EL TEMA
2	COMPRENDER LA SITUACIÓN Y ESTABLECER LAS METAS	- ENTENDER LA SITUACIÓN Colectar datos Decidir los indicadores - ESTABLECER LAS METAS Decidir la meta (Fecha y beneficio)
3	PLANEAR LAS ACTIVIDADES	- DECIDIR QUÉ HACER - DECIDIR EL CRONOGRAMA - DIVISIÓN DE RESPONSABILIDADES
4	ANALIZAR LAS CAUSAS	- IDENTIFICAR LAS CAUSAS POSIBLES - ANALIZAR LAS CAUSAS - DECIDIR LAS CAUSAS PRINCIPALES
5	CONSIDERAR E IMPLEMENTAR LAS CONTRAMEDIDAS	- CONSIDERAR LAS CONTRAMEDIDAS Proponer ideas para Contramedidas. Seleccionar las Contramedidas. - IMPLEMENTAR LAS CONTRAMEDIDAS Plantear forma de implementarlos Implementar las contramedidas.
6	VERIFICAR LOS RESULTADOS	- CHEQUEAR LOS RESULTADOS - COMPARAR LOS RESULTADOS CON LOS OBJETIVOS TRAZADOS - IDENTIFICAR LOS BENEFICIOS TANGIBLES E INTANGIBLES
7	ESTANDARIZAR Y ESTABLECER EL CONTROL	- ESTANDARIZAR Establecer nuevos estándares Decidir Métodos de Control. - ESTABLECER EL CONTROL Difundir los estándares a las personas involucradas. Verificar que se estén manteniendo los beneficios.

NOTA: Aunque el orden básico que se presenta debe ser seguido, en algunos casos podemos seleccionar el problema y definir el tema después de comprender primero la situación

Esta es la versión del Procedimiento de Solución de Problemas de Control de Calidad desarrollado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses.

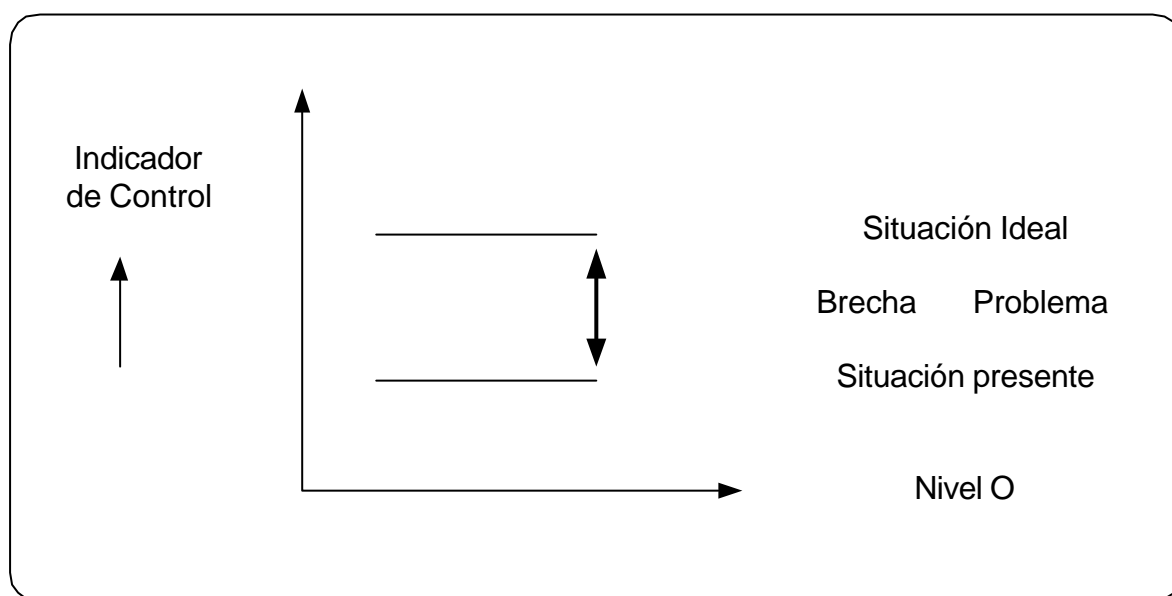
Para asegurar que las actividades de Solución de Problemas se desarrollen tan racional, efectiva y eficientemente como sea posible, es importante seguir la Fórmula de los Siete Pasos fielmente, paso a paso:



9.2. PRIMER PASO: SELECCIONAR EL PROBLEMA Y DEFINIR EL TEMA.

El Primer Paso en la fórmula de los Siete Pasos del Control de Calidad, es seleccionar un problema y definir el tema a enfrentar.

¿Qué es un Problema?: Un problema es la brecha entre la situación actual y la situación ideal y que debe resolverse.



La situación ideal se divide en:

1. El nivel que ha sido determinado en las condiciones de trabajo actuales.
2. El nivel a ser alcanzado en el futuro.

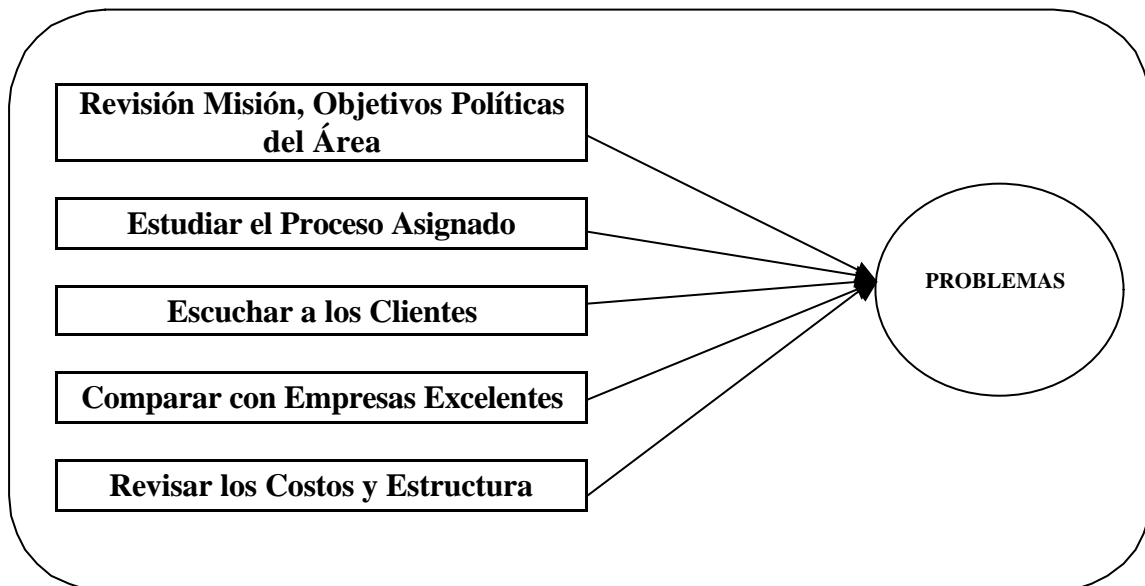
El reconocimiento de la existencia de problemas (tener conciencia de los problemas) constituye el 50% de la solución de los mismos.

9.2.1. ETAPA 1: BÚSQUEDA DE PROBLEMAS.

La Primera Etapa tiene por finalidad buscar problemas y consiste en efectuar una revisión y comprensión de como se deben llevar a cabo las cosas (situación ideal) para luego compararla con la forma como se realiza actualmente (situación presente). La diferencia entre ambas situaciones constituye los problemas.

Para esto, tenemos las siguientes fuentes en donde buscar problemas:

1. Revisar la Misión, Objetivos, Políticas, Funciones, Responsabilidades de la División, Gerencia, Departamento, Área, Sección y entender la diferencia entre éstas y la situación actual.
2. Escuchar las quejas de los Clientes Internos y Externos y los requerimientos del siguiente proceso.
3. Estudiar el Sistema, Proceso o Procedimiento en el cual se desarrollará el Proyecto de Mejoramiento.
4. Comparar con Empresas Excelentes los niveles alcanzados por éstas y los de la Empresa. (**BENCHMARKING**).
5. Revisar los costos de los Procesos y la Estructura de Costos de los mismos.



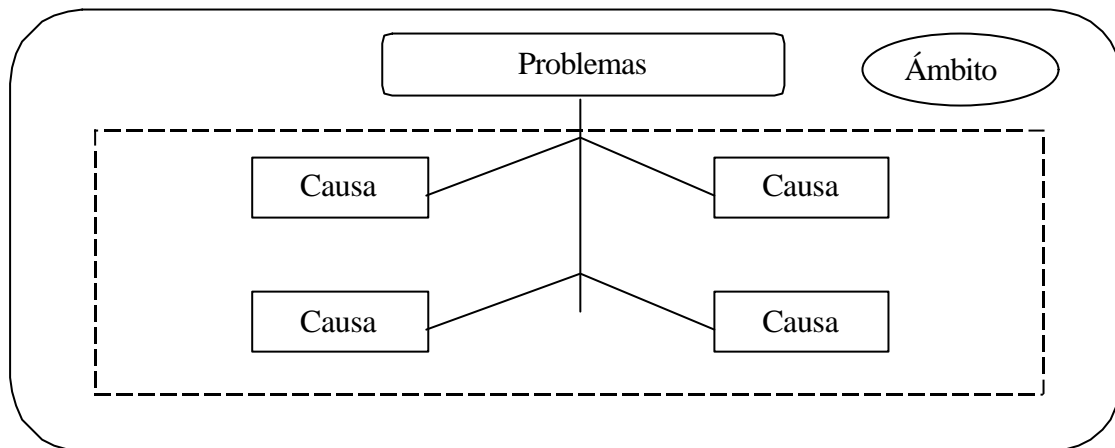
9.2.2. ETAPA 2: IDENTIFICAR Y ORGANIZAR LOS PROBLEMAS.

Revisadas las fuentes en donde encontrar problemas la siguiente acción es identificarlos.

Los Problemas se identifican entendiendo la diferencia entre la situación ideal y la situación presente.

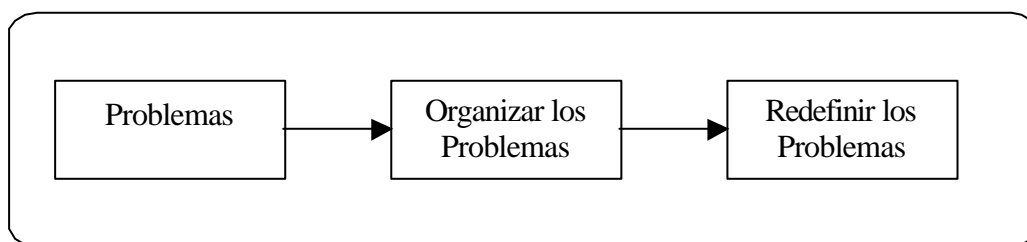
En la Identificación de un Problema se tiene que tener presente el NO confundirlo con una Causa, porque un Problema puede tener varias causas y al atacar una sola causa no estamos garantizando la Solución del Problema.

No se trata entonces de identificar una causa, sino de Identificar un Problema para posteriormente identificar sus causas. Una buena forma es delimitar el ámbito en el que el Equipo de Mejoramiento trabajará, de este modo el problema deberá ser identificado en el efecto final de este ámbito.



Identificados los problemas estos pueden ser organizados agrupándolos en temas similares para ver como se relacionan entre ellos.

Finalmente, mejorar la comprensión de los problemas y redefinirlos de modo que aquellos que guarden similitud puedan ser expresados como un solo problema.



Al descubrir un problema este debe expresar un estado no deseado.

9.2.3. ETAPA 3: EVALUAR LOS PROBLEMAS Y SELECCIONAR UNO.

Una vez identificados los problemas la siguiente etapa es seleccionar uno de ellos. Algunas veces los miembros del equipo pueden decidir fácilmente el problema a través de la discusión.

En otros casos los miembros del equipo deberán utilizar el “Gráfico de Evaluación de Problemas” en el cual sobre la base de criterios comunes, el Equipo de Mejoramiento elegirá un problema.

Los criterios son:

- 9.2.3.1. Duración de Trabajo.
- 9.2.3.2. Implicancia del Problema.
- 9.2.3.3. Inversión para Solucionar el Problema.
- 9.2.3.4. Resultados Esperados.

9.2.3.1. Duración del Trabajo.

Es el tiempo que se tomará en hallar la Solución al Problema.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Hasta 3 meses	50
De 3 a 6 meses	30
Más de 6 meses	10

9.2.3.2. Implicancia del Problema.

Es el grado en que el Problema afecta al lugar de trabajo y a los Clientes Internos y/o Externos.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Afecta sólo el área	15
Afecta al Área y a una parte de los Clientes Internos	45
Afecta al Área, a Clientes Internos y tiene impacto directo en los Clientes Externos	75

9.2.3.3. Inversión para Solucionar el Problema.

Considera el monto de dinero estimado para Resolver el Problema

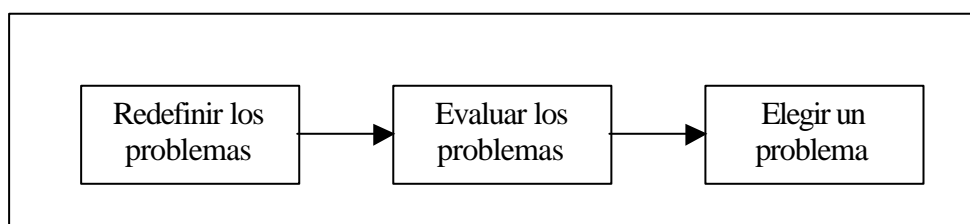
DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Baja Inversión, Gastos Mínimos en que se incurrirán para Solucionar el Problema.	175
Mediana Inversión, Gastos Moderados en que se incurrirán para Solucionar el Problema.	105
Alta Inversión para la Solución del Problema.	35

En la Evaluación sólo deberá considerarse aquellos gastos adicionales en que se incurrirán al Solucionarse el Problema y no los que normalmente se realizan.

9.2.3.4. Resultados Esperados.

Mide los Efectos Tangibles e Intangibles de las mejoras en un año.

DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
Bajo impacto económico o intangible	40
Moderado impacto económico o intangible	120
Alto impacto económico o intangible	200



9.2.4. ETAPA 4: DEFINIR EL TEMA.

Elegido el problema, la siguiente acción es la definición del tema. Un tema es un problema redefinido en términos que expresen acciones específicas, con un objetivo determinado y que establezca donde tendrá lugar la mejora. ¿Cómo describir un tema?

ACCIÓN	OBJETIVO	UBICACIÓN
Verbo ↓ ¿Cómo? Dirección de Mejora.	Nombre ↓ ¿Qué? Indicador de Control	Nombre ↓ ¿Dónde? Proceso, Máquina, Producto, Lugar.

Ejemplos:

- | | | | |
|----|-----------------------|--|--|
| 1. | Reducir
(Acción) | el tiempo de atención
(Objetivo) | de los clientes de Tiendas.
(Ubicación) |
| 2. | Disminuir
(Acción) | el porcentaje de Pollos con
hematomas
(Objetivo) | en el transporte
(Ubicación) |

En la descripción del tema se debe tener presente:

1. Establecer donde tendrá lugar la mejora (nombre del proceso, nombre del procedimiento, nombre del producto).
2. Expresar el tema en términos de atacar algo malo antes que mejorar algo bueno.

Por ejemplo:

1. En vez de : “Mejorar la producción de productos buenos”
Expresar : Reducir la proporción de defectos.
2. En vez de : “Mejorar la entrega de los productos”
Expresar : Reducir el tiempo de tardanza en la entrega de productos.
3. Expresar claramente en términos de ejecución.

En vez de : “Reducamos la proporción de Pollos con hematomas”
Expresar : Reducir la proporción de Pollos con hematomas.

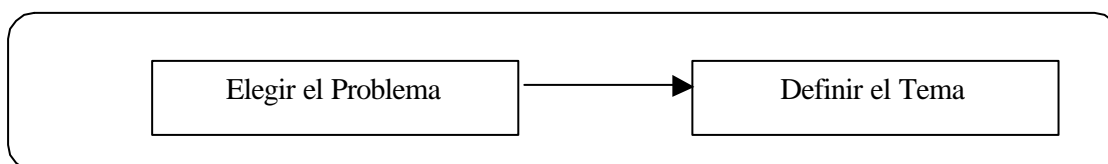


GRÁFICO DE EVALUACIÓN DE PROBLEMAS

CRITERIO PROBLEMA	Duración de Trabajo			Implicancia del problema			Inversión para solucionar el problema			Resultados Esperados			Puntaje Total	Orden de prioridad
	50	30	10	75	45	15	175	105	35	200	120	40		

9.2.5. PUNTOS CLAVES.

- Utilizar la técnica de pregunta con respuesta en tarjetas para recoger los problemas identificados por los miembros del Equipo de Mejoramiento. Utilizar un panel para esta operación. Colocar en una tarjeta la pregunta ¿Qué problemas se tienen?.
- Entregar las tarjetas a los participantes a fin de que escriban los problemas en ellas. Conforme vayan colocando las respuestas en el panel, el Moderador deberá ir preguntando al equipo sobre la asociación de una u otra tarjeta con la finalidad de organizarlas dando lugar a la formación de “Islas” de tarjetas.
- Concluida la colocación de las respuestas en el panel, efectuar una revisión final de todas las tarjetas así como de su ubicación en las diferentes “Islas”.
- Identificar cada “Isla” formada con una denominación que agrupe todas las ideas contenidas en ella. Estos constituyen los problemas redefinidos.
- Listar los problemas redefinidos y colocarlos en el “Gráfico de Evaluación de Problemas” y evaluarlos según los criterios de duración de trabajo, implicancia del problema, inversión y resultados esperados.

- El puntaje asignado a cada problema no es un promedio de las votaciones individuales de cada uno de sus miembros, sino más bien el equipo debe tener una posición en consenso al asignar la puntuación a cada problema según los diferentes criterios.
- En los casos en que los participantes no estén de acuerdo en la puntuación a asignar, fomente el debate a fin de que los participantes argumenten sus puntos de vista, de esta manera el equipo tendrá mayores elementos de juicio para decidir el puntaje a asignar. En casos excepcionales se decidirá la puntuación a asignar por multivotación.
- Elegido el problema, defina el tema en el cual el Equipo de Mejoramiento trabajará.

9.2.6. CASO PRÁCTICO APLICATIVO.

9.2.6.1. SELECCIÓN DEL PROBLEMA Y DEFINICIÓN DEL TEMA.

En la División Pollos de la Empresa se realizó una reunión con los Departamentos de Costos, Contabilidad y Producción para determinar el problema de mayor importancia entre las tres áreas.

Luego de una Lluvia de ideas se identificó y enumeró los problemas comunes más importantes y se identificó los siguientes problemas:

1. Demora en el envío de reportes mensuales de Ventas a Costos y Contabilidad.
2. Factura de Proveedores Externos mal elaborados.
3. Lejanía con los Puntos de Despacho.
4. Envío de Facturas de Proveedores de Pollichilca a Costos por diferentes canales.
5. Registro de Inventario de fin de mes no legible.

9.2.6.2. EVALUACIÓN DE PROBLEMAS.

Luego de determinarse los problemas más importantes se procedió a evaluar dichos aspectos según el “Gráfico de Evaluación de Problemas” con la finalidad de seleccionar al más importante.

Se seleccionó el Problema: *“Demora en el envío de Reportes Mensuales de Ventas a Costos y Contabilidad”* y se definió el tema: *“Reducir el tiempo de entrega de reportes mensuales de ventas a Costos y Contabilidad”*.

9.2.6.3. GRÁFICO DE EVALUACIÓN DE PROBLEMAS. (*)

CRITERIO PROBLEMA	Duración	Implicancia	Inversión	Resultados	Puntaje	Orden de prioridad
	Puntaje 50 30 10	Puntaje 75 45 15	Puntaje 175 105 35	Puntaje 200 120 40	Máximo 500	
Demora en el envío de reportes mensuales de Ventas a Costos y Contabilidad.	50	75	105	200	430	1
Factura de Proveedores Externos mal elaborados.	30	45	105	200	280	2
Lejanía con los Puntos de Despacho.	50	45	35	120	250	5
Envío de facturas de Proveedores de Pollichilca a Costos por diferentes canales.	30	45	105	120	300	4
Registro de Inventario de fin de mes no legible.	50	45	105	120	280	3

* Para este caso se utilizó otro sistema de puntuación.

9.3. SEGUNDO PASO: COMPRENDER LA SITUACIÓN Y ESTABLECER LA META.

Comprender e investigar la situación actual de acuerdo al tema seleccionado y establecer los objetivos.

9.3.1. ETAPA 1: DECIDIR LOS INDICADORES DE CONTROL.

En esta etapa se tienen que decidir los Indicadores de Control que se van a utilizar. Los Indicadores de Control seleccionados también serán usados más adelante para medir que tan efectivas han sido las Contramedidas.

INDICADORES DE CONTROL

Objetivo	Indicador	Aplicación
Calidad	Número de defectos Número de errores Número de ítems retrabajados Peso Hora Espesor, granulometría Número de instrumentos para prueba de errores Consumo de energía, corriente, carga de voltaje Proporción de defectos	Reducir los defectos de trozado de pollo. Reducir los errores en la preparación de facturas. Reducir número de hot dogs retrabajados. Controlar los pesos de hamburguesas. Controlar los tiempos de trabajo, procesado, etc. Controlar la granulometría del alimento balanceado. Reducir el error humano. Controlar los valores centrales y la dispersión de características eléctricas. Reducir el número de defectos procesados y productos finales defectuosos.
Costo	Producción, Consumo Inventario Consumo de energía Costos de personal y gastos generales Horas – trabajo Presupuesto / proporción de gasto Costo de materiales	Control de resultado de Pollos y Huevos. Reducción de consumo de energía eléctrica, combustibles, agua, etc. Control de Materia Prima y Mercadería. Mejorar el ahorro de energía, reducción de consumo de agua por unidad de producto en el lugar de Producción. Costo de control. Reducción horas de trabajo. Reducción de costos de fabricación. Reducción de costos de gas y cama de galpones.
Productividad	Resultado de producción por unidad de tiempo Tiempo de proceso Tiempo de guía Ventas Disponibilidad Tiempo ocioso	Control de volumen de producción. Incrementar el volumen de producción diaria. Reducir el tiempo tomado desde la recepción de la materia prima hasta el producto resultante. Incrementar el volumen de ventas por persona. Reducir el tiempo muerto del equipo. Reducir el tiempo ocioso por ingreso y egreso de comunicación.

Objetivo	Indicador	Aplicación
Eficiencia	<p>Eficiencia de trabajo</p> <p>Cambios de tiempo</p> <p>Tiempo de Inspección</p> <p>Establecer tiempos</p> <p>Tiempo de transporte</p> <p>Tiempo de administración</p> <p>Tiempo de ejecución de trabajo</p>	<p>Disminución de horas de trabajo actuales y horas estándar.</p> <p>Reducir los cambios de tiempo de las máquinas.</p> <p>Reducir la inspección de horas de labor.</p> <p>Eliminar desperdicios de tiempo.</p> <p>Reducir tiempo de transporte.</p> <p>Mejorar la eficiencia de orden, transcripción, etc.</p> <p>Reducir el número de pasos del programa por unidad de tiempo (Cómputo).</p>
Entrega	<p>Proporción de cumplimientos</p> <p>Demora en total días</p> <p>Proporción de entregas a tiempo.</p> <p>Inspección de retrasos.</p> <p>Cifra de lotes rechazados.</p> <p>Resultado</p> <p>Tiempo de dirección</p> <p>Demoras en el proceso</p>	<p>Mejorar la proporción de cumplimiento de entrega (días promedio por la última unidad entregada)</p> <p>Mejora de proporción de embarques a tiempo (razón de embarcados a tiempo para total de items embarcados).</p> <p>Mejora de proporción de entregas (razón de items entregados a tiempo en total de items entregados).</p> <p>Eliminar problemas de entrega debido a Inspecciones tardías.</p> <p>Reducir el número de lotes rechazados.</p> <p>Control de resultado diario.</p> <p>Disminución de tiempos de dirección.</p> <p>Reducir las demoras del proceso.</p>
Ventas	<p>Número de unidades vendidas</p> <p>Cantidad de ventas</p> <p>Ganancias y pérdidas</p> <p>Número de visitas de ventas</p> <p>Valor añadido</p>	<p>Supervisar el grado de alcance de los objetivos de ventas.</p> <p>Revisar el logro de acuerdo a presupuesto.</p> <p>Mejorar las ganancias.</p> <p>Incrementar el número de visitas de ventas a los puntos de ventas.</p> <p>Controlar la ganancia.</p>
Seguridad	<p>Cifra de realizaciones repentinas y resfríos.</p> <p>Cifra de prevención de peligros cursos de entrenamiento.</p> <p>Número de accidentes en días libre.</p> <p>Porcentaje de accidentes graves.</p> <p>Porcentaje de frecuencia de accidentes</p> <p>Porcentaje de uso de cinturón de seguridad.</p> <p>Número de puntos inseguros reportados por las patrullas de seguridad</p>	<p>Prevención de accidentes de trabajo.</p> <p>Aumentar del entrenamiento seguridad preventiva.</p> <p>Mejorar la conciencia / conocimiento de seguridad.</p> <p>Comparar con años previos, incrementar la conciencia de seguridad</p> <p>Estadística de accidentes.</p> <p>Prevención de daños en el camino.</p> <p>Eliminación de lugares inseguros.</p>

Objetivo	Indicador	Aplicación
Relaciones Humanas	Porcentaje de atención Cifras de sugerencias Número de reuniones matutinas. Porcentaje de atención a reuniones. Porcentaje de participación en actividades recreacionales. Número de reuniones de discusiones en el lugar de trabajo.	Supervisión de atención. Energizar lugar de trabajo y promover esquemas de mejora. Familiarizarse con las políticas de alto nivel. Mejorar el conocimiento de las actividades. Crear lugares de trabajo vigorosos. Reforzar la comunicación en el lugar de trabajo.
Equipos de Mejoramiento	Porcentaje de participación en las reuniones Porcentaje de utilización de las herramientas de Control de Calidad. Números de temas terminados. Número de reportes de actividades enviados. Número de temas presentados. Beneficios financieros anuales. Número de reuniones. Número de sugerencias. Puntaje de evaluación de las actividades del equipo.	Mejorar la participación en las reuniones. Aumentar las habilidades del equipo. Incrementar la cantidad de temas terminados. Identificar el estado de las actividades del equipo. Mantener los equipos con vida. Elevar el nivel de actividades. Promover las actividades del equipo. Elevar la moral. Incrementar las habilidades del equipo.
Servicio	Número de reclamos. Tomar tiempo para pasar las llamadas telefónicas. Tiempo de espera al teléfono. Porcentaje de respuestas inmediatas. Tiempo que se toma para tratar con anomalías. Tiempos de reparación.	Prevenir la ocurrencia de reclamos y mejorar el servicio. Reducir el tiempo de transferencia por llamada. Reducir el tiempo de espera de las llamadas externas. Mejorar el porcentaje de respuestas inmediatas a las consultas. Controlar las contramedidas provisionales y permanentes. Reducir el tiempo de reparación del equipo de oficina.


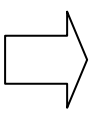


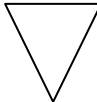
9.3.2. ETAPA 2: COMPRENDER LA SITUACIÓN.

Si se quiere mejorar se tiene que entender en qué situación se está en la actualidad, para posteriormente establecer las metas de mejora.

Esta etapa tiene por finalidad entender cómo están las cosas ahora y cómo fueron en el pasado. En esta etapa se investiga cómo han cambiado los Indicadores de Control con el tiempo.

En la comprensión de la situación se debe tener en cuenta:

- ✓ Revisar los datos anteriores relacionados a los Indicadores de Control y la recolección de Nuevos Datos para asegurar que el problema puede ser expresado numéricamente.
- ✓ Investigar el Flujo de Trabajo.(Utilice los símbolos para Gráfico de Procesos).
- ✓ Examinar la situación en un período de tiempo y encontrar qué tipo de cambios han ocurrido.
- ✓ Descomponer los problemas estratificando los datos (por lugar, persona, máquina, métodos, etc.)
- ✓ Utilizar las Herramientas de Control de Calidad.

SÍMBOLOS PARA GRÁFICOS DE PROCESO		
	OPERACIÓN	Cuando algo cambia, se añade o se crea.
	TRANSPORTE	Cuando algo se mueve o es movido.
	INSPECCIÓN O CONTROL	Cuando algo se verifica, pesa, mide o cuenta pero sin cambiar
	DEMORA	Cuando un objeto se interrumpe, es demorado en su proceso.
	ALMACENAJE	Cuando un objeto se guarda o protege contra retiros no autorizados.

9.3.3. ETAPA 3: DEFINIR LAS METAS Y LOS LÍMITES DE TIEMPO PARA SU LOGRO.

Una vez conocida la situación presente es posible establecer las Metas hacia donde se quiere ir.

Una Meta es un valor que indica el nivel de mejora que se quiere lograr.

Las Metas no pueden ser establecidas en forma vaga como “Nos gustaría mejorar el servicio a los clientes” o “Nos gustaría bajar el nivel de mortalidad de las aves”.

Las metas deben aclarar los siguientes interrogantes :

1. ¿Qué? (Indicador de Control)
 - Mortalidad.
 - Conversión.
 - Valor en errores de vuelto.
2. ¿Cuándo? (Límite)
Noviembre 2003
3. ¿Cuánto? (objetivo en valor)
Reducir de \$ 5,000 mensuales a \$ 500 mensuales.

¿Qué?

Para responder la pregunta ¿Qué?. Decidir qué es lo que el equipo de mejoramiento quiere atacar específicamente, esto se logra examinando el tema cuidadosamente.

¿Cuándo?

Significa la fecha en la cual se concluirá el tema. Un tema estará concluido cuando se han implementado las contramedidas, estandarizado los métodos y asegurado el mantenimiento de los beneficios (Estandarización y Control).

¿Cuánto?

Significa un valor específico que señala los beneficios que quiere alcanzar el proyecto. Debido a que las Metas son los logros de las actividades de Solución de Problemas, deben ser expresadas en concreto y en términos fácilmente entendibles. Las Metas que se establezcan dependerán del grado de dificultad del problema y de las habilidades del equipo.

Las Metas bien establecidas deben satisfacer las siguientes condiciones:

- ❖ Deben producir beneficios que superen el costo y esfuerzo para realizarlos.
- ❖ Deben ser los suficientemente altos para proporcionar motivación.

- ❖ Deben ser factibles de ser alcanzados.
- ❖ Deben ser posibles de ser revisados y ver si se están alcanzando o no.
- ❖ Deben ser aceptados por todos los involucrados.
- ❖ Deben estimular el deseo y acción de parte de los miembros del equipo.
- ❖ Su relación con políticas de la empresa y con otras áreas debe ser cuidadosamente considerada.

Ejemplos de Metas:

1. Reducir el tiempo de atención a los clientes de tiendas de 10 minutos a 5 minutos al 7 Noviembre del 2003.
2. Reducir el porcentaje de pollos con hematomas de 10% a 5% al 5 de Diciembre del 2003.

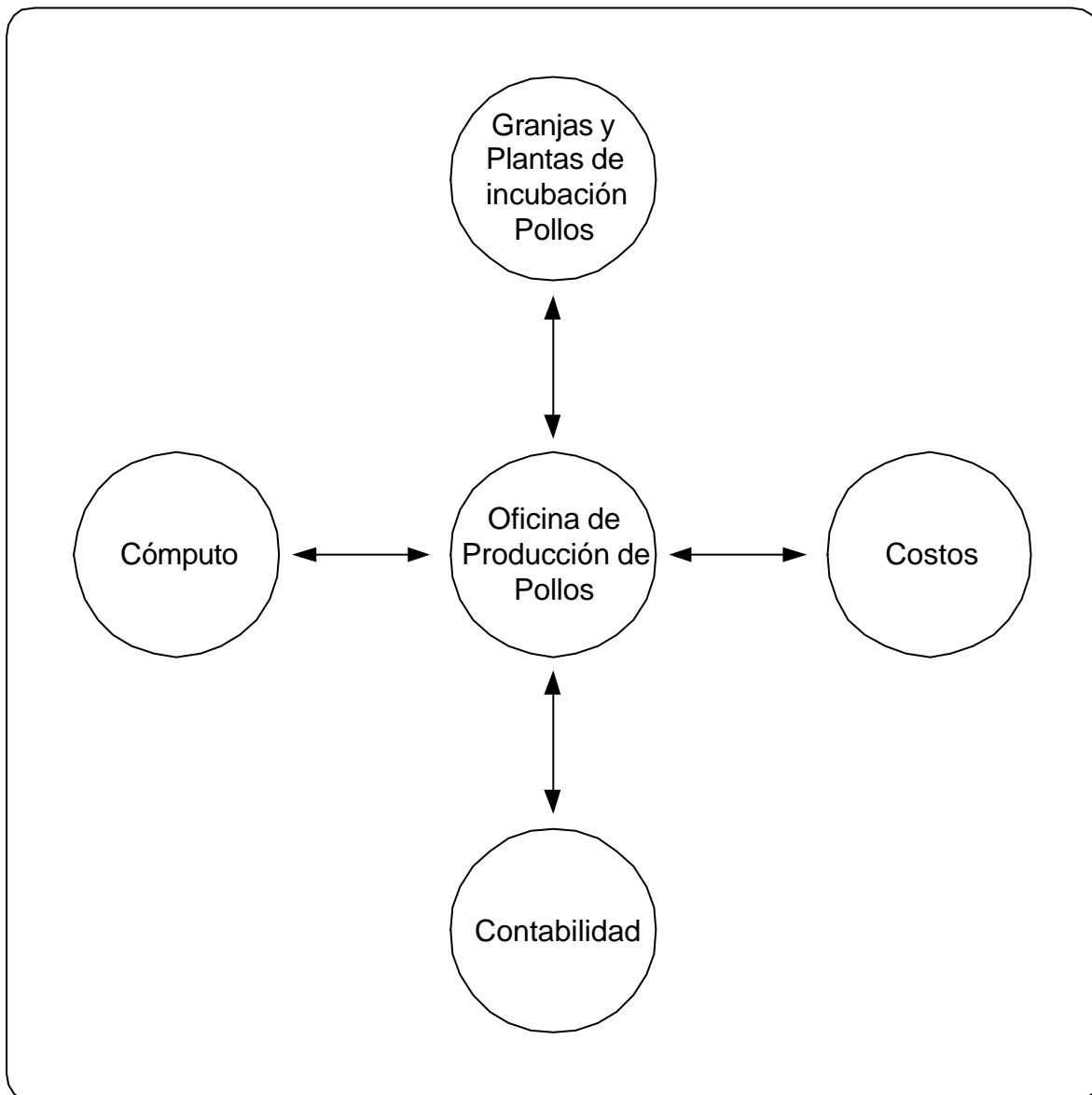
9.3.4. PUNTOS CLAVES.

- ❖ El Equipo de Mejoramiento tiene que contar con Indicadores de Control que evalúen el problema al inicio, durante y al final del Proyecto de Mejoramiento.
- ❖ Estos Indicadores le servirán al Equipo para evaluar el efecto de las contramedidas que se toman.
- ❖ Todos los Miembros del Equipo de Mejoramiento tienen que conocer y comprender la situación actual a fin de tener un real entendimiento del Problema.
- ❖ Utilizar las Herramientas de Control de Calidad para describir la situación.
- ❖ Describir el Proceso utilizando los símbolos para Gráficos de Procesos.

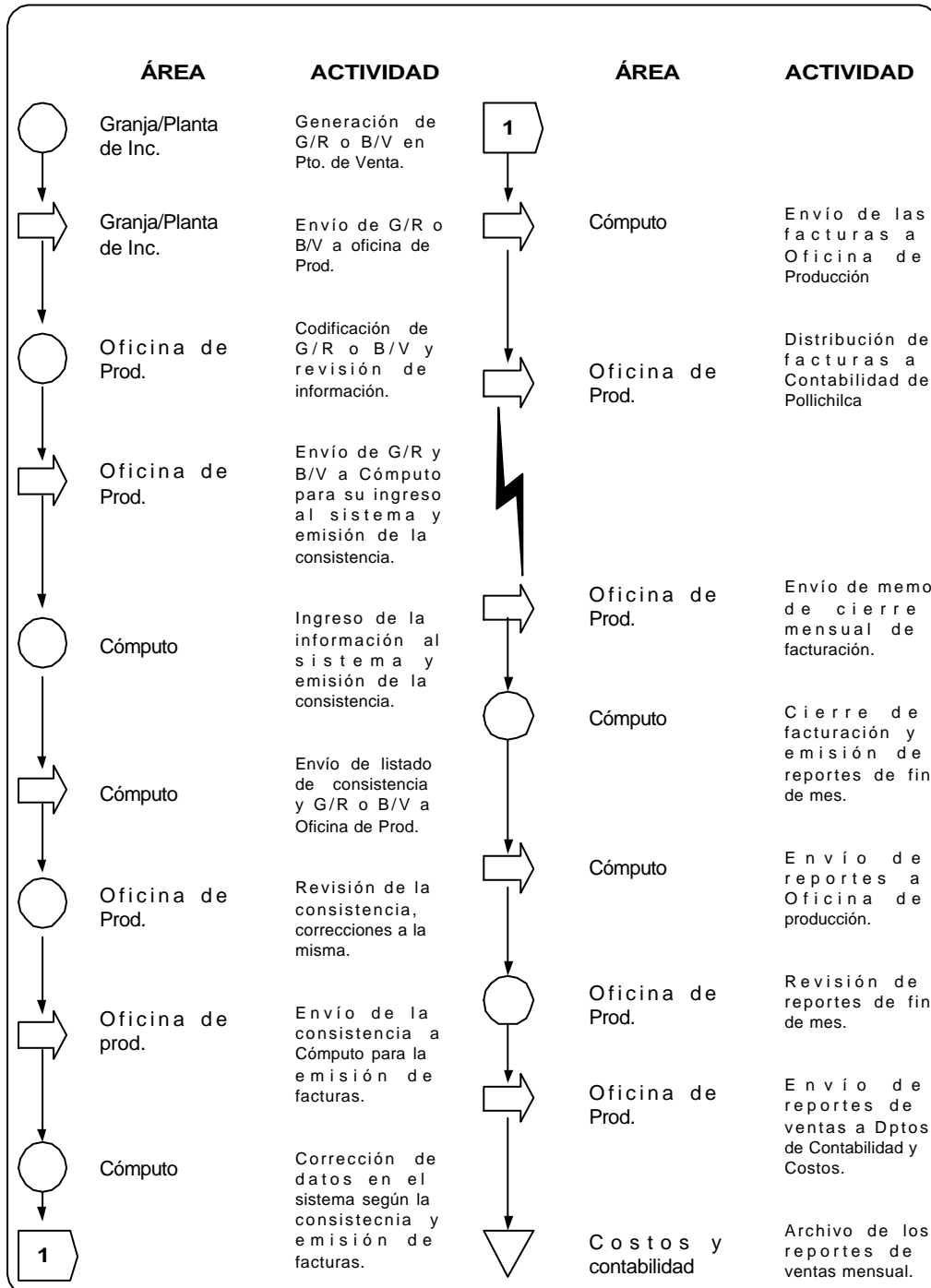
9.3.5. CASO PRÁCTICO APLICATIVO.

9.3.5.1. COMPRENDER LA SITUACIÓN Y ESTABLECER LAS METAS.

El Indicador de Control a utilizar “Tiempo de Entrega” en días y la relación existente entre las Áreas involucradas es la siguiente:



9.3.5.2. PROCESO DE FACTURACIÓN Y EMISIÓN DE REPORTES MENSUALES DE VENTAS.



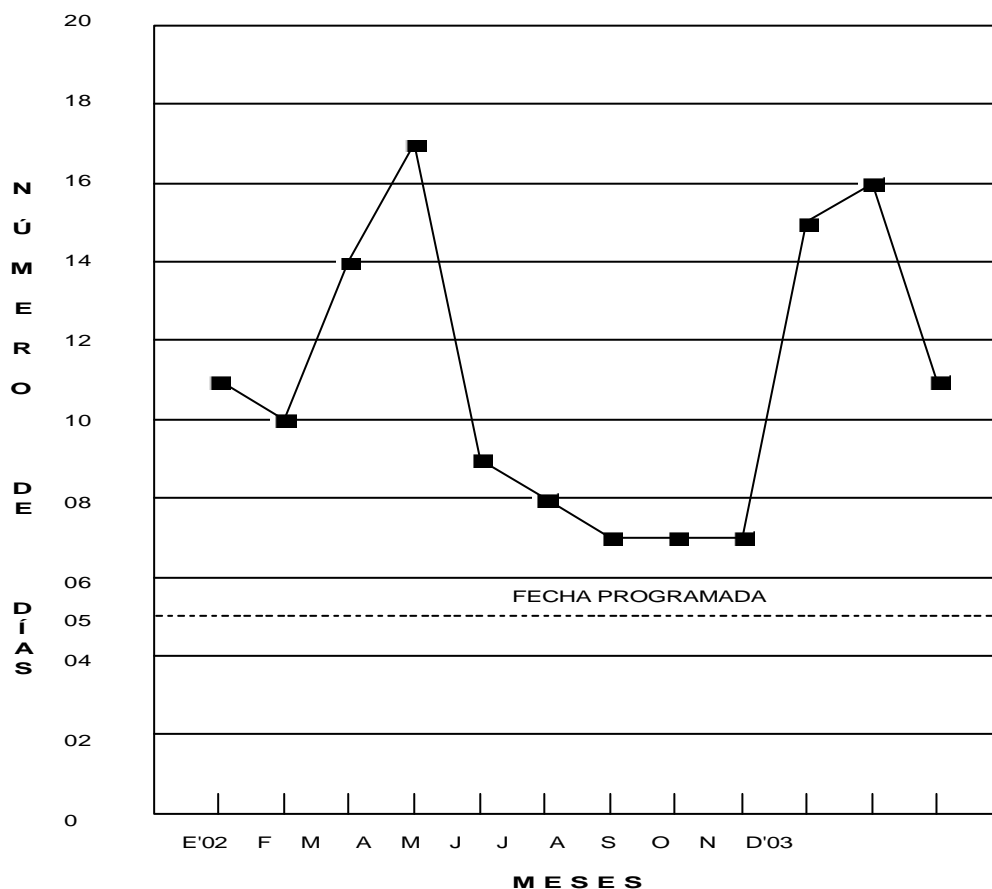
9.3.5.3. OBSERVACIONES.

Se observó lo siguiente:

- No hay orden cronológico en la Emisión de Facturas.
- No se tiene definida la Responsabilidad de cada Área.
- El Sistema de Facturación no se adapta rápidamente a los cambios dados por la SUNAT.
- Los Reportes de fin de mes no son utilizados en su totalidad por las Áreas de Costos y Contabilidad.
- Los Reportes de fin de mes no tienen toda la información requerida por Costos y Contabilidad.
- Los Reportes Mensuales son recepcionados por Costos y Contabilidad en fecha posterior al 5 de cada mes que es la fecha programada.

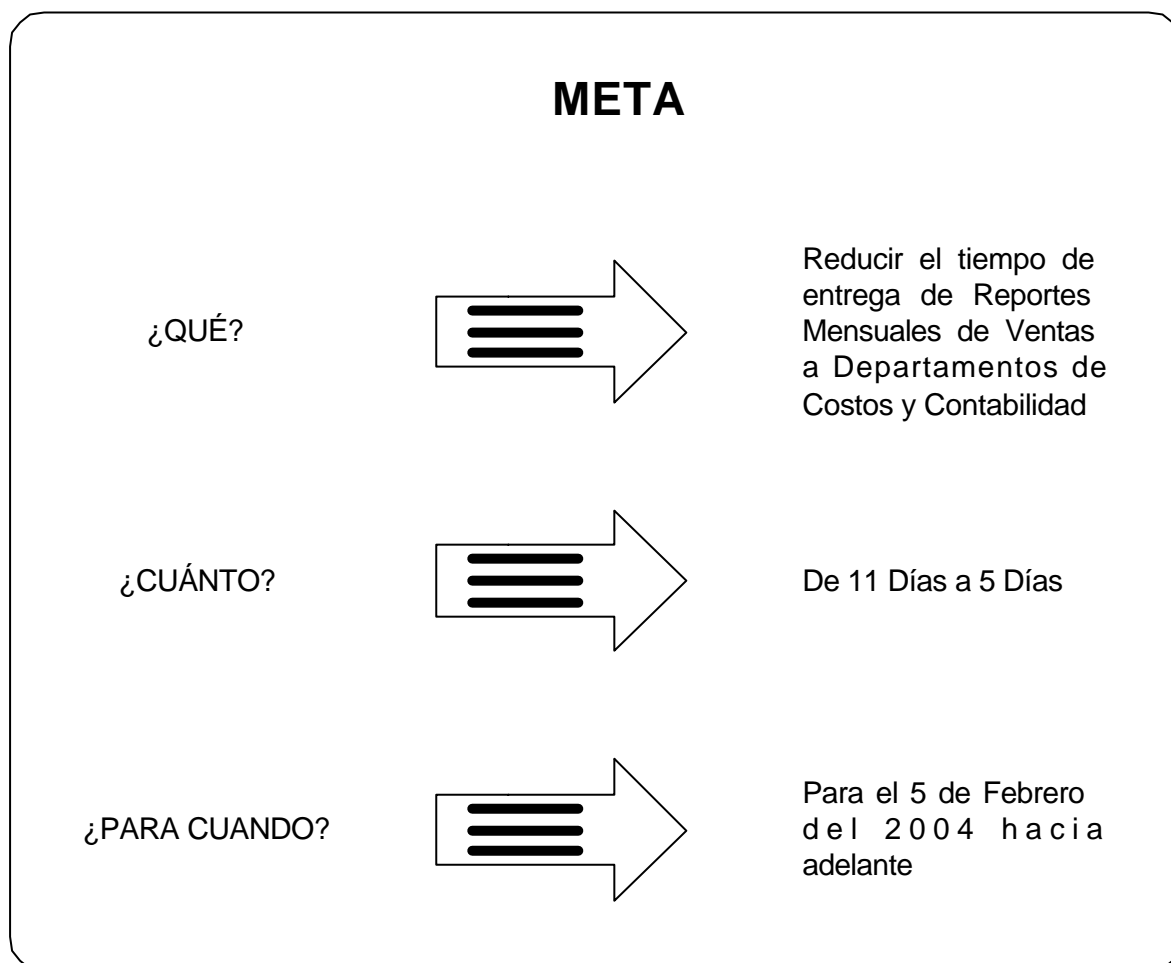
En el siguiente Gráfico se puede apreciar el estado de la situación actual.

**TIEMPO DE ENTREGA DEL REPORTE MENSUAL DE VENTAS
(Número de Días)**



9.3.5.4. DEFINICIÓN DE LA META.

Los Reportes Mensuales de ventas deben estar en Costos y Contabilidad los días 5 de cada mes con información contable. Esto deberá efectuarse a partir del 05.02.04



9.4. TERCER PASO: PLANEAR LAS ACTIVIDADES.

Para planear las actividades de Solución de Problemas se debe preparar un Plan de Acción en forma detallada y precisa. En este paso se decide Qué hacer, el cronograma de trabajo y la asignación de responsabilidades entre los miembros del Equipo de Mejoramiento.

9.4.1. ETAPA 1: DECIDIR LOS PUNTOS DE ACCIÓN.

En esta etapa se deciden los Puntos de Acción de acuerdo con la Fórmula de los Siete Pasos de Control de Calidad. Luego se deben asignar responsables para cada uno de estos

puntos. La responsabilidad de llevar a cabo cada paso debe ser asignada específicamente a un miembro del equipo el cual deberá asegurar que se cumplan los objetivos de cada paso.

Para esto se debe tener en cuenta la situación actual del lugar de trabajo, las especialidades y los talentos particulares de cada uno de los miembros.

PASO	ACCIÓN	RESPONSABLE
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		

9.4.2. ETAPA 2: DECIDIR EL CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.

Los Miembros del Equipo deberán discutir cuando comenzará cada punto de acción y cuando se terminará.

PASO	ACCIÓN	RESPONSABLE	PERIODO	
			MES 1	MES2

9.4.3. ETAPA 3: DISEÑAR UN PLAN DE ACTIVIDADES.

Bosquejar un Plan de Actividades en forma de un Gráfico de Barras en el que se deberá incluir la acción a realizar, el responsable, el periodo de ejecución y cómo se realizará, así como alguna observación adicional.

PLAN DE ACTIVIDADES

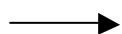
¿QUÉ?

¿QUIÉN?

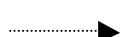
¿PARA CUÁNDO?

¿CÓMO?

P	ACCIÓN	RESPONSABLE	PERIODO				HERRAMIENTA	OBSERVACIÓN
			En	Feb	Mar	Ab		
1	Seleccionar Problema y definir tema.	Cortez	En →				Tormenta de Ideas	
2	Comprender la situación y establecer los objetivos	Gonzáles	→				Estratificación Pareto	
3	Planear las Actividades.	Aguilar		→			Diagrama de Barra.	
4	Analizar las Causas	Sevilla		→			Diagrama Causa-Efecto, Diagrama dispersión	
5	Considerar e implementar las Contramedidas	Alva		→			Diagrama Relación	
6	Verificar los resultados	Armijo			→		Gráficos, Diagrama Pareto	
7	Estandarizar y establecer el Control	Matzuda				→	Gráficos Estándares	



Planeado



Ejecutado

Nombre: Círculo 77

Fecha: 7 de Noviembre 2003

9.4.4. PUNTOS CLAVES.

Al momento de iniciar el Proyecto de Mejoramiento, el equipo deberá plantear el período estimado en el que se realizarán los dos primeros pasos, así como la definición de los responsables de su ejecución. (Seleccionar el problema y comprender la situación).

Las asignaciones de un responsable para cada paso es con la finalidad de asegurar que todos participen completamente y se involucren en el problema.

El Promotor y el Líder deberán preparar al responsable de cada paso a fin de asegurar que se cumplan los objetivos de cada paso.

9.4.5. CASO PRÁCTICO APLICATIVO.

9.4.5.1. PLANIFICAR LAS ACTIVIDADES.

Definido el Objetivo, el siguiente paso fue la Planificación de las Actividades:

PLAN DE ACTIVIDADES

FECHA DE PREPARACIÓN: 20.01.04

¿POR QUÉ?	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿PARA CUANDO?					¿CÓMO?
			22.01 23.01	24.01 27.01	28.01 02.02	03.02 06.02	07.02	
OBJETIVO	PASOS DE ACTIVIDADES	RESPONS.						HERRAMIENTA
Revisar los hechos	Comprender la situación del Proceso de Facturación de pollos. Colectar datos.	Costos / Contabilidad	→					Gráfico de Línea
¿Por qué se demoran los Reportes Mensuales de Ventas?	Analizar las Causas	C. Torres		→				Diagrama de Causa y Efecto. Lluvia de Ideas
¿Qué se debe hacer?	Considerar e implementar las contramedidas	Producción / Sistemas			→			Diagrama de Gantt. Flujograma del Proceso de Facturación.
¿Se puede reducir el tiempo de entrega de Reportes Mensuales?	Chequear resultados del cambio planteado	C. Torres				→		Carta de Control
Estandarizar y establecer Control	Elaborar Procedimientos Estándares y Métodos de Control	C. Torres					→	Carta de Control
	Revisión de procedimientos y cumplimiento de las Metas.	A. Wu					→	Lluvia de Ideas

→ Planeado
→ Ejecutado

9.5. CUARTO PASO: ANALIZAR LAS CAUSAS.

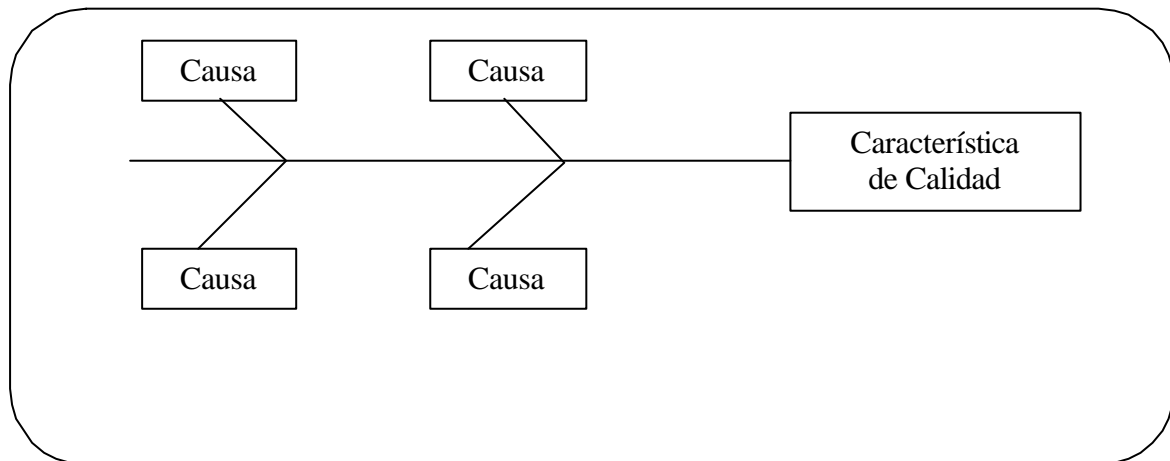
Definidos los Objetivos y trazado el Plan de Actividades, la siguiente acción es analizar las causas.

Este es el paso más importante de la Metodología. Si no se identifica claramente las causas, probablemente se pierdan el tiempo y el dinero tratando de utilizar planteamientos inefectivos al momento de considerar e implementar las Contramedidas.

Analizar las Causas significa utilizar las Herramientas de Control de Calidad para investigar la relación entre las Causas y las Características de Calidad y precisar los factores que están afectando las características.

Aquí “Causas” significa los factores principales que están creando problemas y aquellas causas probables que parecen influenciar en los resultados del proceso.

El propósito de analizar las Causas es descubrir qué Contramedidas deben ser tomadas contra qué factores. Si las relaciones Causas y Efecto no son identificadas con exactitud en esta etapa, se terminará diciendo cosas como “Hemos tomado acción pero nada ha mejorado” o “No hemos obtenido ningún beneficio”.



9.5.1. ETAPA 1: RESUMIR LA RELACIÓN ENTRE LAS PROBABLES CAUSAS Y LA CARACTERÍSTICA DE CALIDAD EN UN DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.

Llevar a cabo una sesión de Tormenta de Ideas para todos aquellos involucrados directa o indirectamente, recolectar gran cantidad de opiniones y trazar un diagrama de Causa y Efecto.

Lo siguiente es examinar todas las posibles causas ingresadas en el Diagrama de Causa y Efecto, teniendo como base el conocimiento técnico, la experiencia y escoger aquellas que se considera tienen un efecto particularmente importante sobre la característica de Calidad.

9.5.2. ETAPA 2: ANALIZAR LAS RELACIONES ENTRE LAS CAUSAS Y CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS DE CONTROL DE CALIDAD.

En esta etapa se examinan las que se han considerado como las causas más importantes en el Diagrama de Causa y Efecto para encontrar qué relación tienen con las características de calidad y definir cuáles son las más influyentes. Recolectando los datos necesarios y utilizando las Herramientas de Control de Calidad podemos sustentar y reforzar la importancia de la relación existente. Lo importante del asunto aquí no es adivinar, sino identificar correctamente las causas más importantes.

9.5.3. ETAPA 3: RESUMIR LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS.

Luego de realizado el análisis con las Herramientas Estadísticas respectivas, escribir las Conclusiones con las consideraciones técnicas del caso.

9.5.4. ETAPA 4: DECIDIR QUÉ ASUNTO ENFRENTAR.

Una vez encontradas las relaciones existentes entre las causas y las características de calidad así como las consideraciones técnicas que explican esto, se tiene un mejor panorama de la situación y se decide las Causas a las cuales deben ser dirigidas las Contramedidas.

9.5.5. PUNTOS CLAVES.

- Utilizar un Diagrama de Causa Efecto para éste paso.
- Utilizar la Tormenta de Ideas con los participantes con la técnica de pregunta con respuesta en tarjeta, haciendo la interrogante.
- ¿Cuáles son las causas que originan el problema?
- En forma similar a la metodología aplicada en el primer paso, agrupe y organice las tarjetas por la afinidad que tienen formando “Islas” de tarjetas.
- Si bien todas las causas tienen que ver con el Problema es sobre las Causas Principales que se va a trabajar y se sugiere que éstas no deben ser más de seis.

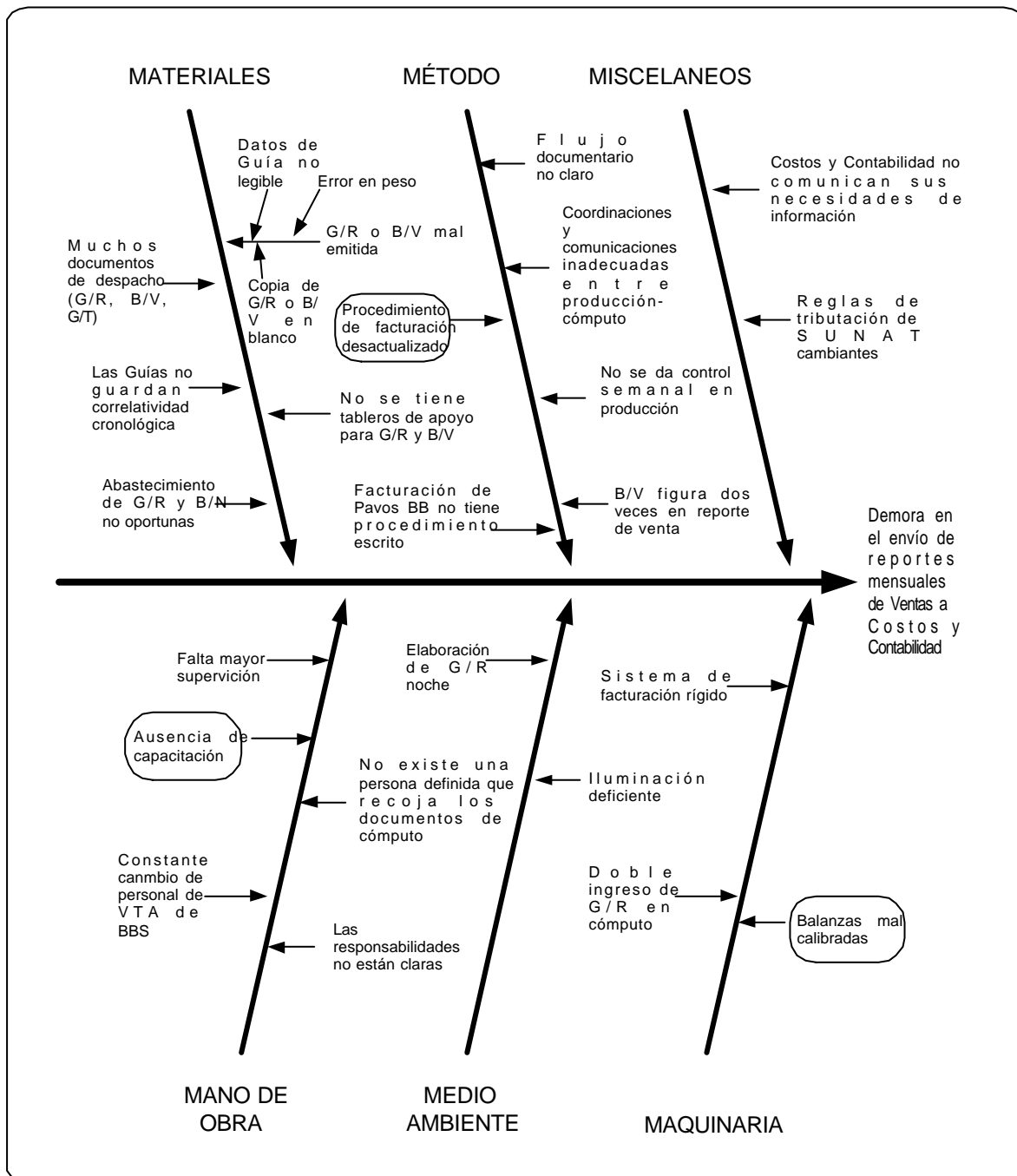
- La elección de las Causas Principales del Problema por los miembros del Equipo de Mejoramiento debe ser por consenso. Esto garantiza que todos tienen conciencia de las verdaderas y principales causas que originan el problema.
- En algunos casos la elección de las principales Causas se efectuará por multivotación.
- Luego se debe analizar la relación existente entre las Causas Elegidas como principales y las características de Calidad utilizando las Herramientas de Control de Calidad.

9.5.6. CASO PRÁCTICO APLICATIVO.

9.5.6.1. PREPARAR EL DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO.

Preparamos un Diagrama de Causa y Efecto. Para ello, se utilizó la Tormenta de Ideas a fin de recabar toda la información referida a las causas que originan la demora en el envío de Reportes Mensuales de Ventas a Costos y Contabilidad.

ANALIZAR CAUSAS DIAGRAMA DE CAUSA & EFECTO



9.6. QUINTO PASO: CONSIDERAR E IMPLEMENTAR LAS CONTRAMEDIDAS.

El Quinto Paso consiste en idear estrategias para eliminar las verdaderas causas señaladas en el anterior paso y ponerlas en práctica.

9.6.1. ETAPA 1: PROPONER IDEAS PARA CONTRAMEDIDAS.

Esta etapa consiste en proponer todas las posibles contramedidas que se puedan idear. Se deberá tener presente:

- Considerar el Problema desde todos los ángulos.
- Recolectar ideas de los superiores y de las personas responsables del proceso anterior y del proceso siguiente.
- No juzgar las ideas en la etapa de creación.

MÉTODOS: Los Métodos a emplear son

- Tormenta de Ideas.
- Estrategias de Generación de Ideas.
- Técnicas de Preguntas y Respuestas (5W 1H, 4M, WUS).

LA TÉCNICA 5W 1H (¿QUIÉN?, ¿QUÉ?, ¿POR QUÉ?, ¿CUÁNDO?, ¿DÓNDE? Y ¿CÓMO?)

○ ¿Quién?	<p>¿Quién lo hará? ¿Quién lo está haciendo? ¿Quién debería hacerlo? ¿Quién mas podría hacerlo? ¿Quién mas debería hacerlo? ¿Quién está permitiendo que ocurra WUS (Desperdicio, desigualdad e irracionalidad)?</p>	○ ¿Dónde?	<p>¿Dónde se hará? ¿Dónde se está haciendo? ¿Dónde se debería hacer? ¿Dónde más se podría hacer? ¿Dónde más se debería hacer? ¿Dónde está ocurriendo WUS?</p>
○ ¿Cuándo?	<p>¿Cuándo se hará? ¿Cuándo se hace? ¿Cuándo se debería hacer? ¿Cuándo se podría hacer? ¿Cuándo está ocurriendo WUS?</p>	○ ¿Por qué?	<p>¿Por qué está esa persona haciendo eso? ¿Por qué hacerlo? ¿Por qué hacer allí? ¿Por qué hacerlo en ese momento? ¿Por qué hacerlo de esa manera? ¿Está ocurriendo algún WUS en nuestro pensamiento?</p>
○ ¿Qué?	<p>¿Qué se debe hacer? ¿Qué se está haciendo? ¿Qué se debería hacer? ¿Qué más se podría hacer? ¿Qué WUS está ocurriendo?</p>	○ ¿Cómo?	<p>¿Cómo se hará? ¿Cómo se está haciendo? ¿Cómo se debería hacer? ¿De qué otra manera se podría hacer? ¿Hay algún WUS provocado por éste método?</p>

LA TÉCNICA 4M

<p>①</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MANO DE OBRA</p>	<p>¿Los trabajadores están observando los estándares? ¿Están trabajando eficientemente? ¿Son concientes de los problemas? ¿Tienen un fuerte sentido de responsabilidad? ¿Son hábiles? ¿Son experimentados? ¿Están asignados a los puestos correctos? ¿Desean mejorar?</p> <p>¿Las Relaciones Humanas son buenas? ¿Son saludables?</p>	<p>③</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MAQUINARIAS</p> <p>¿Es correcta la cantidad? ¿Está correcta la graduación? ¿Es la marca correcta? ¿Están libres de impurezas?</p> <p>¿Se almacenan en cantidades correctas? ¿Se están usando sin desperdiciar? ¿Se están operando correctamente?</p> <p>¿Hay material en proceso dejando a un lado? ¿Están apropiadamente distribuidos?</p> <p>¿Son sus niveles de calidad satisfactorios? ¿Están dispuestos apropiadamente? ¿Son muchos o pocos? ¿Están apretados o bien organizados?</p>
<p>②</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MATERIALES</p>	<p>¿Reúnen los requerimientos de producción? ¿Alcanzan la capacidad de proceso?</p> <p>¿Están lubricados apropiadamente? ¿Son inspecciones realizadas cuidadosamente? ¿Están libre de interrupción y obstrucciones? ¿Son lo suficientemente precisas? ¿Están libres de ruidos anormales?</p>	<p>④</p> <p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">MÉTODOS</p> <p>¿Son satisfactorios los estándares de trabajo? ¿Los estándares de trabajo se mantienen al día? ¿Son seguros los Métodos? ¿Los Métodos aseguran buenos productos? ¿Son eficientes los Métodos?</p> <p>¿Es la secuencia de trabajo la apropiada? ¿Es satisfactorio el cambio? ¿La temperatura y humedad son las apropiadas? ¿Son adecuadas la ventilación e iluminación? ¿Hay buena relación entre los procesos previos y los subsiguientes?</p>

LA TÉCNICA DEL WUS (DESPILFARRO, INESTABILIDAD E IRRACIONALIDAD)

Mano de Obra	Despilfarro	<p>¿Es el número de trabajadores apropiado para la cantidad de trabajo?</p> <p>¿Hay excesiva cantidad de tiempo extra?</p> <p>¿Está el material correcto en el lugar y momento correctos?</p> <p>¿Hay alguna inamovilidad antieconómica?</p> <p>¿Hay algún desperdicio en la manera como se ha ubicado el trabajo?</p> <p>¿Hay algún desperdicio debido a un mal Planeamiento o Sistema?</p>
	Inestabilidad	<p>¿Hay personas en un área que se apresure mientras en otras áreas no tiene nada que hacer?</p> <p>¿Es correcta la mezcla de experiencia e inexperiencia de los trabajadores?</p> <p>¿Están las personas muy ocupadas en un momento y demasiado desocupadas en otros?</p> <p>¿Hay alguna presión en la provisión de entrenamiento o instrucción?</p>
	Irracionalidad	<p>¿Hay Suficiente Personal para la carga de trabajo?</p> <p>¿Se está haciendo algún trabajo manualmente que debería hacerse en las máquinas?</p> <p>¿Las personas se están agotando demasiado por estar en postura incómoda?</p>
Materiales	Despilfarro	<p>¿Es la producción demasiado baja?</p> <p>¿Se continúan tirando los artículos que todavía sirven?</p> <p>¿Se utiliza material caro cuando se puede utilizar material más barato?</p> <p>¿Se producen demasiados productos defectuosos?</p> <p>¿Se hace retrabajo innecesario debido a la mala organización del material?</p> <p>¿Se está previniendo efectivamente la corrosión?</p> <p>¿Se está desperdiciando material suplementario?</p> <p>¿Se está desperdiciando material energía eléctrica?</p> <p>¿Hay algún desperdicio debido a un mal diseño?</p>
	Inestabilidad	<p>¿Son los materiales, partes etc. de calidad uniforme?</p> <p>¿Hay alguna irregularidad en las propiedades de los materiales?</p> <p>¿Son los productos terminados de una manera uniforme?</p>
	Irracionalidad	<p>¿Es la fuerza suficiente para la seguridad?</p> <p>¿Hay alguna presión en asuntos externos (requerimientos de externa, calidad)?</p> <p>¿Hay alguna presión o esfuerzo debido a un mal trazado de diseño?</p>
Máquinas	Despilfarro	<p>¿Las máquinas son usadas por debajo de su capacidad?</p> <p>¿Están siendo utilizadas efectivamente las Máquinas y Herramientas?</p> <p>¿Hay algún desperdicio debido a un mal trazado de diseño?</p> <p>¿Hay Máquinas que permanezcan paradas?</p>
	Inestabilidad	<p>¿Está balanceada la capacidad de producción de las diversas máquinas?</p> <p>¿Se está utilizando razonablemente el equipo o se desperdicia?</p>
	Irracionalidad	<p>¿Se ve acortado el tiempo de vida del equipo por usuarios por encima de su capacidad de diseño?</p> <p>¿Se está cuidando bien el equipo?</p> <p>¿Se está pidiendo que el equipo de baja precisión realice procesos de alta precisión?</p>

9.6.2. ETAPA 2: SELECCIONAR PROPUESTAS DE CONTRAMEDIDAS.

Esta etapa consiste en evaluar las propuestas de contramedidas y seleccionar aquellas que parezcan efectivas, factibles y económicas.

1. Efecto : ¿Parece probable que “Quiebre” el Problema?
2. Factibilidad : ¿Es técnicamente posible?
3. Economía : ¿Qué tan caro es implementarlo?

9.6.3. ETAPA 3: DISCUTIR PROPUESTAS DE CONTRAMEDIDAS.

Luego de seleccionar las contramedidas, la siguiente etapa es considerar como implementarlas.

Respondiendo las 5Ws y 1H es una buena forma de realizar los Planes de Contramedidas. En esta etapa se debe reponer a los superiores y recibir su aprobación.

9.6.4. ETAPA 4: IMPLEMENTAR LAS CONTRAMEDIDAS.

Esta etapa consiste en poner en práctica las contramedidas propuestas las cuales pueden ser llevadas a cabo a través de una prueba piloto.

Deben de tenerse presente los Indicadores de Control a ser evaluados y prepararse los Estándares Provisionales propuestos e implementar las contramedidas de acuerdo a esos Estándares.

9.6.5. PUNTOS CLAVES.

- Utilizar la Tormenta de Ideas con la Técnica de Preguntas con respuestas en tarjeta para que los miembros del equipo de mejoramiento propongan todas las contramedidas posibles para atacar las causas principales. Realizar esta actividad para cada una de las causas principales determinadas en el anterior paso.
- Una vez determinadas las Contramedidas, seleccionar las más importantes.
- Realizar un Plan para poner en práctica las contramedidas, respondiendo las 5W y 1H.
- Utilizar los Diagramas Sistemáticos, Diagramas de Afinidad y Gráficos de Procesos para facilitar el desarrollo de éste paso.

9.6.6. CASO PRÁCTICO APLICATIVO.

9.6.6.1. CONSIDERAR E IMPLEMENTAR LAS CONTRAMEDIDAS.

Se propusieron ideas para contramedidas, para esto se aplicó la técnica de las 4M's y se realizaron las siguientes preguntas:

1. MANO DE OBRA:

- ¿Los trabajadores conocen los Problemas?
- ¿Los trabajadores son experimentados?
- ¿Los trabajadores son hábiles?
- ¿Los trabajadores están asignados a los puestos correctos?
- ¿Los trabajadores tienen claras sus responsabilidades?
- ¿Existe mucha rotación?
- ¿Se trabaja en equipo?

2. MATERIALES:

- ¿Los formatos son legibles?
- ¿El Sistema de Cómputo es adecuado?
- ¿El Proveedor cumple con entregar a tiempo?

3. MÉTODOS:

- ¿Los Métodos aseguran confiabilidad de los resultados?
- ¿Desde qué fecha no se actualizan los Procedimientos?
- ¿La secuencia de trabajo es apropiada?
- ¿Todos conocen los Métodos?

4. MÁQUINARIAS Y EQUIPO:

- ¿Existe un Programa de Mantenimiento de Balanzas?
- ¿Es correcta la calidad de éstas?
- ¿La Computadora se adecúa al Sistema de Facturación?

9.6.6.2. IDENTIFICACIÓN DE CAUSAS PRINCIPALES.

Hechas estas preguntas se realizó un Análisis de las Causas señaladas como principales.

9.6.6.2.1. CAUSA: Procedimiento de Facturación Desactualizado.

ANÁLISIS: Cada uno realiza su proceso como mejor le parezca.

El procedimiento actual no contempla Boleta de Venta.

9.6.6.2.2. CAUSA: Ausencia de captación.

ANÁLISIS: Se tienen en la oficina dos personas nuevas que no conocen el Proceso de Facturación.

El personal de granja desconoce el llenado de las Guías de Remisión y Boletas de Venta.

9.6.6.2.3. CAUSA: Balanza mal calibrada.

ANÁLISIS: No se tiene relación de Balanzas.

No se conoce el Estado Actual de las Balanzas.

Los clientes se quejan por mermas altas.

No se tiene un Registro de Ocurrencias.

9.6.6.3. CONSIDERAR E IMPLEMENTAR CONTRAMEDIDAS.

Causa	Análisis	Contramiedas	Para qué?	Qué?	Quién?	C	
Reducir el tiempo de entrega de Reportes Mensual de Ventas a Dptos. de Costos y Contabilidad	1	<ul style="list-style-type: none"> Cada uno realiza su proceso como mejor parezca. El procedimiento actual no contempla B / V. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar los procedimientos de facturación considerando los requerimientos de información y oportunidad de Costos y Contabilidad. Revisar semanalmente el cumplimiento del Proceso de Facturación. Crear un Registro Semanal de Documentos de facturación anulados e identificar sus causas. Definir los indicadores de evaluación del Sistema de Facturación. 	Para que los procesos sean definidos y claros	Elaborar nuevo procedimiento de facturación.	Cómputo	Desde el 01/02/04
	2	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene en oficina dos personas que no conocen Proceso de Facturación. Personal de granja desconoce llenado de G/R y B/V. 	<ul style="list-style-type: none"> Preparar documento de capacitación. Capacitar a Personal que elabora documento. Capacitar a Personal de oficina. 	Para que todos sepan qué hacer y por qué hacer.	Elaborar documento de capacitación.	C.I.	Desde el 01/02/04
	3	<ul style="list-style-type: none"> No se tiene relación de Balanzas. No se conoce el estado actual de Balanzas. Clientes se quejan por mismas. No se tiene un registro de ocurrencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Hacer una relación de balanzas por cada plantel. Programar visita del técnico. Revisar Presupuesto de Mantenimiento de balanzas. Programar fecha de visita de técnico para el mantenimiento. Crear un cuaderno de registro por cada plantel donde se anote las ocurrencias para cada balanza. Realizar programa de mantenimiento de balanzas para el 2004. 	Para que las balanzas no sean fuente de error en la facturación.	Elaborar programa de mantenimiento a las balanzas de pollos comerciales.	G.G.	Desde el 02/02/04

CAUSA

1. Procedimientos de Facturación Desactualizados.
2. Ausencia de capacitación.
3. Balanzas mal calibradas.

9.7. SEXTO PASO: VERIFICAR LOS RESULTADOS.

El Sexto Paso consiste en verificar los resultados alcanzados luego de ser implementadas las contramedidas y encontrar, Cómo han cambiado los Indicadores de Control que se están evaluando.

LOS RESULTADOS DEBERÁN SER MEDIDOS EN TÉRMINOS NUMÉRICOS Y SER COMPARADOS CON LOS VALORES DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS, utilizando las Herramientas de Control de Calidad para ver si se han logrado o no las mejoras previstas. Se deben comparar los costos incurridos con los beneficios obtenidos y verificar si se han producido o no efectos colaterales (Influencias adversas en otras características o procesos previos o siguientes). Los resultados alcanzados dan satisfacción al equipo, estimula su autoestima y los habilita para experimentar el sentido de crecimiento personal y realización y el placer de contribuir con la empresa.

9.7.1. ETAPA 1: VERIFICAR LOS RESULTADOS DE LAS MEJORAS.

Verificar los efectos de las mejoras recolectando datos de los resultados de las contramedidas, con la finalidad de identificar los beneficios obtenidos y analizados, utilizando las Herramientas de Control de Calidad. Estratificar los datos en: Datos tomados antes y después de que se efectuaron las contramedidas y comparar ambas situaciones. También verificar si las contramedidas han tenido efectos negativos en: Calidad, Costo, Entrega, Eficiencia, etc.

9.7.2. ETAPA 2: COMPARAR LOS RESULTADOS CON LOS OBJETIVOS TRAZADOS.

Comparar los resultados de las contramedidas con los objetivos trazados e identificar el grado en el cual se alcanzaron. Si el grado de alcance de los objetivos es insuficiente, regrese a los pasos 4 ó 5 a fin de identificar las causas principales o implementar otras contramedidas.

9.7.3. ETAPA 3: IDENTIFICAR LOS BENEFICIOS.

Identificar los beneficios tangibles e intangibles obtenidos de las mejoras. Esto proporciona un criterio evaluar resultados.

9.7.4. PUNTOS CLAVES.

- La verificación de los resultados tiene que realizarse utilizando los Indicadores de Control planteados en el Segundo Paso.
- El Equipo de Mejoramiento debe estar preparado para efectuar una recolección de datos de los resultados de las contramedidas implementadas utilizando formatos, gráficos, fotografías, filmaciones, etc.

- Utilizar las Herramientas del Control de Calidad para comparar los resultados obtenidos antes y después de la implementación de las contramedidas.

9.7.5. CASO PRÁCTICO APLICATIVO.

9.7.5.1. VERIFICAR RESULTADOS.

Aplicadas las Contramedidas se comenzó a realizar un seguimiento utilizando el Indicador de Control “Tiempo de Entrega”.

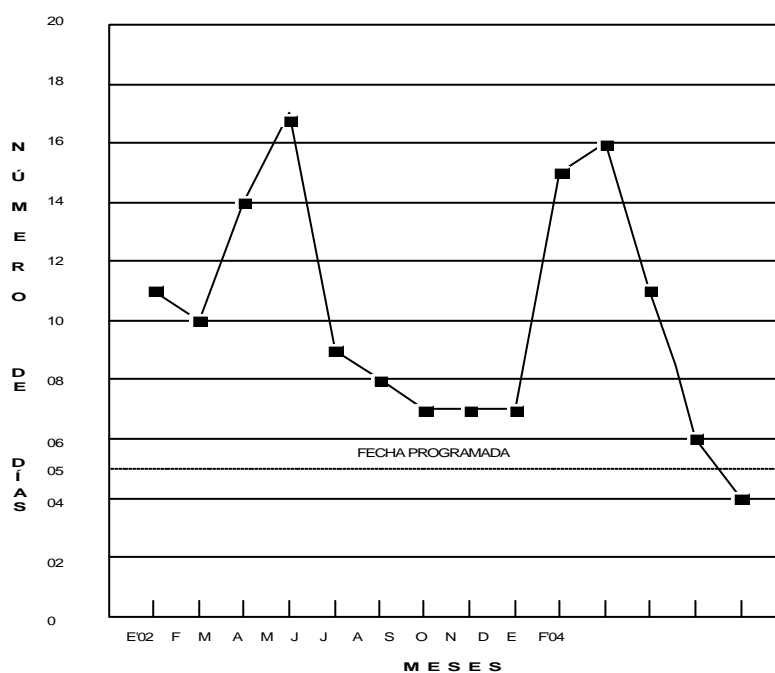
En el mes de Enero se registró 6 días.

En el mes de Febrero se registró 4 días. (Ver Gráfico).

Otros Indicadores de Evaluación fueron los siguientes:

INDICADOR	DIC.	ENE.
	2002	2003
	%	%
Guías anuladas	2.90	2.22
Facturas anuladas	1.80	0
Boletas de venta anuladas	2.60	1.82

VERIFICAR RESULTADOS
(Número de días)



9.8. SÉTIMO PASO: ESTANDARIZAR Y ESTABLECER EL CONTROL.

El propósito de este paso es “Aplicar los frenos” a fin de asegurar y mantener las mejoras duramente ganadas y prevenir los retrocesos que podrían darse si es que no se establecen un Mecanismo de Control.

En el Sétimo Paso, las Conrmedidas que son aceptadas como efectivas son estandarizadas e instituidas formalmente como la nueva forma de trabajar y las herramientas tales como Gráficos de Control, son utilizadas para verificar si un Estado de Control se está manteniendo y asegurar que se continuará obteniendo resultados alcanzados.

Para esto todos los trabajadores deben estar completamente al tanto de los nuevos estándares y se debe proporcionar educación y entrenamiento para acostumbrarlos a las nuevas formas de trabajo.

9.8.1. ETAPA 1: FORMALIZAR LOS ESTÁNDARES TEMPORALES.

Una vez demostrada la validez de los estándares temporales presentados en el Quinto Paso, estos son ratificados y formalizados.

Cuando se hace esto debemos tener presente:

- Conseguir el acuerdo de las áreas involucradas.
- Obtener la aprobación de los superiores.

9.8.2. ETAPA 2: DECIDIR EL MÉTODO DE CONTROL.

Los beneficios obtenidos de las actividades de Solución de Problemas no deben dejarse escapar.

Para hacer posible esto debemos revisar en forma periódica si se están manteniendo o no los beneficios de las mejoras y si la mejora está continuando.

Debemos especificar qué asuntos de control y puntos de verificación deben usarse y cómo los procesos debe ser controlados.

Establecer:

- Gráfico de Control de Procesos.
- Gráfico de Conrmedidas para anormalidades de proceso.

Si descubrimos un proceso anormal, debemos hacer algo sobre el proceso o producto tan pronto como sea posible. Al mismo tiempo debemos localizar las causas de anormalidades y tomar acciones para prevenir las recurrencia.

9.8.3. ETAPA 3: DAR A CONOCER LOS MÉTODOS DE CONTROL CORRECTOS A TODAS LAS PERSONAS INVOLUCRADAS.

Realizar reuniones especiales para explicar los Métodos de Control, a fin de asegurar que todos los involucrados estén familiarizados con ellos.

9.8.4. ETAPA 4: EDUCAR Y ENTRENAR A TODOS LOS RESPONSABLES EN LOS NUEVOS MÉTODOS.

No se puede esperar que el trabajo se haga de acuerdo al estándar, si no se hace nada más que entregar los nuevos estándares de trabajo a los trabajadores y decirles que trabajen con ellos.

Algunos trabajadores no leerán los estándares, otros no los comprenderán.

Los jefes deben guiar a los subordinados y darles una cuidadosa educación y entrenamiento sobre los estándares y la importancia de cumplirlos.

9.8.5. ETAPA 5: VERIFICAR SI SE MANTIENEN LOS BENEFICIOS.

Tenemos que verificar si se están siguiendo los nuevos estándares y si están manteniendo los beneficios de las mejoras.

Las Herramientas de Control de Calidad, tales como Gráficos, Hojas de Verificación y Gráficos de Control son utilizadas para esto.

9.8.6. PUNTOS CLAVES.

- La estandarización de las contramedidas evaluadas como efectivos se realiza a través de la formalización de éstas ante la organización formal.
- La capacitación a las personas involucradas es necesaria y se realiza con la finalidad de asegurar el entendimiento de los estándares y garantizar el mantenimiento de las mejoras efectuadas.
- El establecimiento de un Método de Control garantiza que no ocurran retrocesos que vuelven al sistema a la situación anterior y se pierdan las mejoras efectuadas.

9.8.7. CASO PRÁCTICO APLICATIVO.

9.8.7.1. ESTANDARIZAR Y ESTABLECER CONTROL.

¿POR QUÉ?	¿QUÉ?	¿QUIÉN?	¿DONDE?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?
OBJETIVO	(PUNTO)	(LÍDER)	LUGAR?	(MÉTODO)	(PERÍODO)
MANTENIMIENTO Y CONTROL	INSPECCIÓN DEL PROCESO DE FACTURACIÓN	C. TORRES	OFICINA DE TARSÁ	CHEQUEAR CADA PASO DEL MÉTODO	SABADOS DE CADA SEMANA
DISEMINACIÓN Y FAMILIARIZACIÓN	INSTRUCCIÓN DE TRABAJO AL PERSONAL DE GRANJA SOBRE EL CORRECTO LLENADO DE GUÍAS Y BOLETAS, CAPACITAR A SECRETARIA	C. TORRES	LUGAR DE TRABAJO DE LOS OPERARIOS, OFICINA	TRABAJO EN EQUIPO	10.02.03 AL 14.02.03
CHEQUEAR EL PROCESO DE LA IMPLEMENTACIÓN	FECHAS DE CIERRE SEMANAL DE FACTURACIÓN GUÍA / BOLETAS FALTANTES FACTURAS ANULADAS	J. CHANG	OFICINA DE CARHUAS	CARTA DE CONTROL	01.02.03 AL 29.02.03 FRECUENCIA SEMANAL

1. Todos los días se enviará a Cómputo con el mensajero: Boletas de Venta y Guías de Remisión.
2. Todos los días Cómputo enviará a Pollichilca Facturas y Consistencias.
3. Los días Sábados se realizarán en la Oficina de Pollichilca una Evaluación de documentos, según Indicadores de Evaluación, analizando las causas de la presencia de estos indicadores.
4. Se comunicó a todos los involucrados la importancia de continuar mejorando el proceso a la luz de los resultados del mes de Enero de 2003. Cuando se tuvo la información el día 03.02.03.

9.9. REFLEXIONES Y DIRECCIÓN FUTURA.

BENEFICIOS INTANGIBLES:

1. Se aprendió a trabajar en Equipo
2. Se practicó el Método de los 7 pasos.
3. Se apreció las bondades del Método.
4. Los trabajadores se sienten satisfechos por el logro alcanzado.
5. Se mejoró la comunicación con otras Áreas.

PROBLEMA ENCONTRADO:

Las Áreas Usuarias (Clientes) han estado descontentas por el atraso de los Reportes Mensuales durante todo el año 2003.

LOGRO OBTENIDO:

Hemos conseguido reducir de 11 días a 6 días los reportes de facturación mensual para el mes de Enero y 4 días para el mes de Febrero.

POR LO TANTO:

Es necesario seguir capacitando al personal involucrado hasta que el CAMBIO se vuelva hábito.

9.10. CASO PRÁCTICO APLICATIVO DE DOS HERRAMIENTAS ESTADÍSTICAS IMPORTANTES PARA LA TOMA Y ANÁLISIS DE DATOS: “DIAGRAMA DE PARETO” Y “DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO”.

ACEROS JEHI S.A.C.

ACEROS JEHI S.A.C. es una empresa industrial dedicada a la producción y comercialización de aceros inoxidable, ofreciendo productos como Planchas, Barras, Tubos, Mallas, y Accesorios. Se promociona en el mercado como una organización que vende productos de calidad inoxidable y de aleación perfecta, calidades AISI: 304 – 304L – 316 – 316L – 430 y adicionalmente brinda servicio de corte y doblado con rapidez y calidad. Se encuentra ubicada en la zona industrial de Lima, ocupando un área aproximada de 1,000 metros cuadrados.

La organización cuenta con cinco secciones: Sección Mallas, Sección Barras, Sección Accesorios, Sección Planchas y Sección Tubos. Con respecto a la situación de la empresa se debe considerar que desde Enero del año 2003, las ventas están descendiendo mes a mes y progresivamente en donde solamente las Secciones de Mallas y Accesorios mantienen sus

niveles de ventas. El rumor que corre a nivel interno y externo de la empresa es que en verdad la calidad de los productos ha bajado a niveles alarmantes en donde inclusive la entrega de los pedidos no se realiza en el momento convenido con el cliente.

Considerando que la Alta Dirección de JEHI S.A.C. ha tomado la decisión de revertir dicha situación: Hoy, a las 09.00 horas de acuerdo lo que ayer solicitó el Gerente General, encuentra en su escritorio el reporte trimestral (Comprendido del 01/10/03 al 31/12/03) del número de devoluciones de los productos que comercializa la empresa, arrojando la siguiente información de que se han devuelto: Treinta mallas, setentiún barras, veintidós accesorios, ochentinueve planchas y treinticuatro tubos.

Debido a los resultados obtenidos, a las 11.00 horas, el Gerente General solicita al Jefe de la Sección Planchas información que le permita conocer ¿A qué se debe las devoluciones de la planchas desde el punto de vista interno de la Empresa? Esperando respuestas satisfactorias en el transcurso de la tarde.

Es así que a las 16.00 horas, el Gerente General recibe el informe del Jefe de la Sección Planchas. En dicho documento le explica que las características o razones por el que hay Devoluciones de Planchas son las siguientes:

- Cortadora de planchas marca “Sick” deteriorada desde noviembre del 2002. - Cintas enganchadoras para planchas de baja calidad. - Tres de cinco operarios que cortan las planchas sin capacitación previa. - Manipulación secuencial desde la Sección hasta la distribuidora realizada inadecuadamente. - Bases de madera porta planchas bastante desgastadas. - Uno de dos operarios de mantenimiento tiene varias faltas por tardanza. - El control de calidad en la Sección Planchas es prácticamente inexistente. - Gran calibradora marca “Steel” para las mediciones de las planchas con 15 años de antigüedad. - El nuevo asistente todavía no se adapta al manejo de la computadora XT. - Distribución a las distribuidoras de la empresa sin coordinación previa. - Dos de tres personas que operan los montacargas son bastante distraídos. - Toldos que cubren y protegen las planchas están con varios agujeros. - Computadora XT adquirida en 1987 con fallas para el ingreso de información.

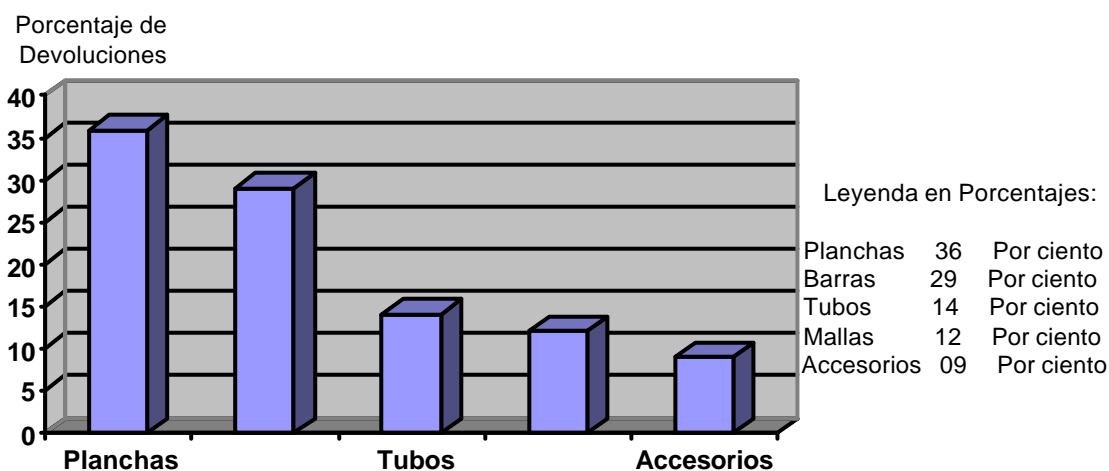
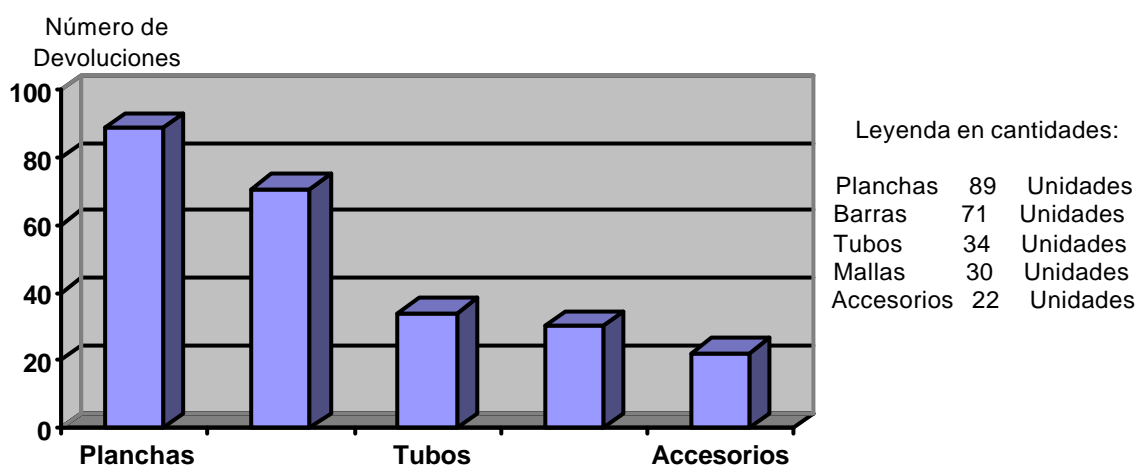
Una vez leído el documento, el Gerente General se da por enterado de la real magnitud de la situación en la Sección Planchas.

SE SOLICITA:

1. Graficar el Diagrama de Pareto con las cantidades y porcentajes correspondientes al caso planteado.
2. Interpretar el Diagrama de Pareto en concordancia a los resultados obtenidos.
3. Graficar el Diagrama de Causa y Efecto clasificando todas las características anteriormente mencionadas de acuerdo a los principales factores que componen a dicho diagrama.

SOLUCIÓN:

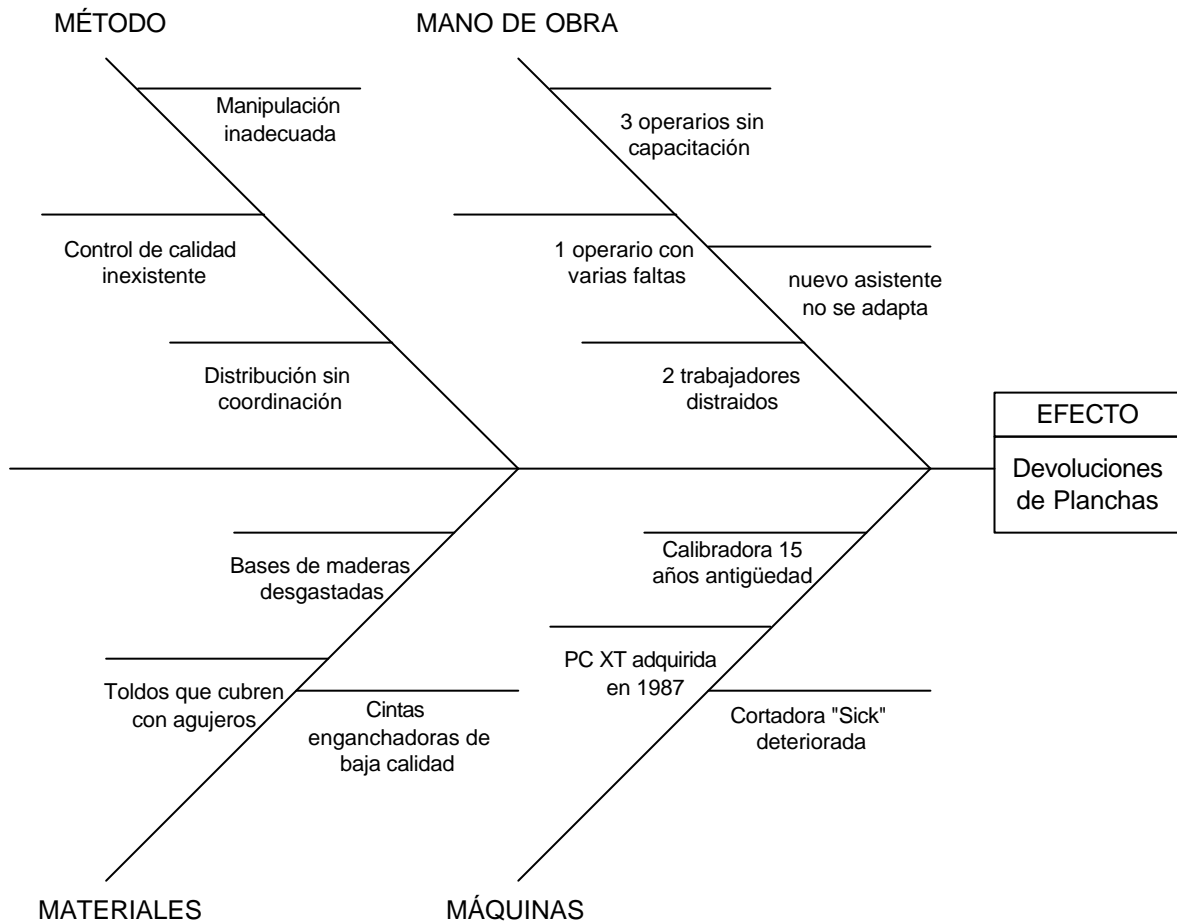
1. Graficar el Diagrama de Pareto con las cantidades y porcentajes correspondientes al caso planteado.



2. Interpretar el Diagrama de Pareto en concordancia a los resultados obtenidos.

El Diagrama de Pareto refleja que en cuanto al número de devoluciones y su porcentaje respectivo: El producto de las planchas ocupa la mayor cantidad de devoluciones con 89 unidades (36%) y seguido descendentemente por: Barras con 71 unidades (29%), Tubos con 34 unidades (14%), Mallas con 30 unidades (12%) y Accesorios con 22 unidades (9%).

3. Graficar el Diagrama de Causa y Efecto clasificando todas las características anteriormente mencionadas de acuerdo a los principales factores que componen a dicho diagrama.



CONCLUSIONES

01. La aceleración del cambio constituye el verdadero motor del desarrollo científico y tecnológico de la humanidad. Una de las características del proceso de cambio en nuestros días es la velocidad y la intensidad del mismo. Como respuesta al cambio que sufre el entorno empresarial, las organizaciones están abandonando esquemas de “Administración Vertical” optando por un Sistema de Organización que permita superar a las disfunciones de la Burocracia. La respuesta integral se basa en la visión sistémica, la flexibilidad, la adaptabilidad, la oportunidad y la optimización de los procesos.

(Ref: Capítulos I y IV).

02. Nos encontramos en pleno proceso de Globalización de la Economía que ha creado un mercado en donde los competidores se encuentran en cualquier parte del mundo, en la actualidad el Comercio Mundial se expande a una velocidad que empequeñece a casi todos los demás parámetros del crecimiento; no obstante, la forma en que éste se realice en el futuro es un tema de gran preocupación en el presente y de oportunidades sin precedentes.

(Ref: Capítulos I y IV).

03. La Globalización de la Economía y de las empresas, la complejidad de los procesos productivos y la velocidad de los cambios, hacen insuficientes el Método Tradicional de Gerenciar a las empresas de manera parcial (Incompleta) e independiente (No interrelacionado).

(Ref: Capítulos II y VI).

04. Nuestro País es único por la diversidad de tipos de recursos del que disponemos; por ejemplo, los recursos naturales, a los que no se les da el Valor Agregado Peruano de manera eficiente y competitiva.

(Ref: Capítulo II).

05. La apertura económica del Perú en los noventa, dejó al descubierto las principales falencias de las MYPES Peruanas ya establecidas, en contraste con las PYMES de otros países: Avances tecnológicos, altos índices de productividad, excelentes indicadores de gestión, factores de tipo cultural, disposición natural a la cooperación, solidaridad y confianza en el otro (instituciones y grupos de actores económicos) y muy especialmente, la presencia de una política efectiva de promoción internacional hacia las PYMES.

(Ref: Capítulos II y VIII).

06. Entre las Ventajas Competitivas que las Micro y Pequeñas Empresas tienen frente a las Medianas y Grandes Empresas, destacan:

- Su flexibilidad que les permite asimilar y adaptarse con rapidez al ambiente.
- Sus líneas de comunicación eficientes.

- La ausencia de barreras jerárquicas.
- La proximidad y relación directa con el cliente.
- Mayor facilidad de Planificación debido a que el número de datos a reunir es menor.
- La información está cerca de quien realiza la Toma de Decisiones o formula el Proyecto.
- Las operaciones están menos dispersas.

Y se considera que los Micro y Pequeños Empresarios:

No son conscientes o no saben de sus Ventajas Competitivas, solamente tienen objetivos de corto plazo y no confían en las Herramientas de Gestión ni en los asesores.

(Ref: Capítulo II).

07. La actividad empresarial privada es única y es por ello que las Micro y Pequeñas Empresas forman parte de ella con un enorme peso específico en nuestro país, ya que representan el 97.9% de acuerdo al Tercer Censo Nacional Económico. El Comercio Exterior del Perú representa el 0,2% del comercio mundial de mercancías; el 0,4% del comercio exterior de bienes de los países en vías de desarrollo; el 17% del comercio exterior de la Comunidad Andina y el 3% del comercio exterior de América Latina.

(Ref: Capítulo II y VII).

08. Las experiencias de desarrollo del Japón, los “tigres” y “dragones” asiáticos y de la China Continental, en el ámbito estratégico, organizacional y de gerencia productiva, evidencian que si bien no hay un modelo único, entre las características comunes se puede mencionar: Políticas favorables al mercado, estabilidad macroeconómica, inversión en recursos humanos, sistemas educacionales de amplia base, políticas de inversión, marco institucional apropiado, y factores culturales, políticos e históricos.

(Ref: Capítulo II).

09. El Perú cuenta con varios sectores con ventajas competitivas potenciales. Entre estos sectores están: Textil – confecciones, pesquero, agropecuario – agroindustrial, bienes de capital y sus servicios, forestal – maderero, mineros y derivados de metales no ferrosos, turismo, artesanía y medicina natural. Es notorio la carencia de socios estratégicos en materia de Transferencia Tecnológica.

a) Las exportaciones de prendas de vestir presentan importantes ventajas: Una creciente demanda mundial, uso intensivo en mano de obra, alto valor agregado y bajo consumo de divisas, baja inversión por puesto de trabajo, disponibilidad de infraestructura, corto período de maduración de los proyectos, materias primas de alta calidad, experiencia en diseño y moda y posibilidades de rápido incremento de la oferta exportable.

b) Las exportaciones pesqueras presentan entre sus ventajas: Gran volumen y diversificada biomasa, posibilidad de satisfacer la demanda para uso industrial y para consumo humano directo, diferentes presentaciones, bajos costos de producción, clima favorable, disponibilidad de terrenos para acuicultura, bajo componente importado, generación de puestos de trabajo e importante demanda mundial para alimentos naturales.

c) En cuanto a las exportaciones agropecuario – agroindustriales, sus ventajas son: Variedad de microclimas, disponibilidad de tierras, diferentes tipos de suelos, diversidad de cultivos, creciente demanda mundial en especial por productos frescos o refrigerados, desarrollo regional, importante generación de empleo, alto valor agregado y producción con alta calidad.

d) La exportación de productos mineros y de manufacturas elaboradas con metales no ferrosos cuenta con las siguientes ventajas: Existencia de importantes yacimientos mineros en el país, amplia variedad de metales no ferrosos, sólida experiencia en la producción minera, parte importante de la inversión ya existente (concentrado y refinación), proyectos de rápida maduración, alto valor agregado y demanda mundial creciente para estos productos manufacturados.

e) La exportación de bienes de capital y sus servicios presenta ventajas tales como gran experiencia en la producción de maquinaria y equipo para los sectores minero, pesquero, construcción y eléctrico, desarrollo de tecnología propia, buena calidad de los productos y servicios correspondientes, alto nivel de transformación de materias primas nacionales, capacidad para exportar proyectos “llave en mano”, alto grado de especialización de cuadros profesionales y técnicos, capacidad instalada no utilizada e importante demanda potencial.

f) Las exportaciones del sector forestal – maderero y sus manufacturas presentan las siguientes ventajas potenciales: El Perú es la séptima reserva forestal del mundo, tiene gran capacidad no utilizada, muy bajo componente importado, alta diversidad florística del bosque nacional, buenas posibilidades para la transformación industrial de la madera, generación de empleo, desarrollo regional, mercado mundial relativamente grande, desarrollo sostenible (reforestación).

g) El Perú tiene las condiciones para atender diversos requerimientos de la demanda turística mundial. Los circuitos turísticos tradicionales son: Paracas-Nasca, Cusco-Arequipa-Puno, Lima, Callejón de Huaylas, Trujillo-Chiclayo, las playas del norte; y, el circuito Iquitos-Madre de Dios.

(Ref: Capítulo II).

10. Una de las razones por el que las MYPES no son atractivas para el sector financiero especialmente el bancario es debido a la aparente falta de respaldo Patrimonial. Por otra parte, los intermediarios bancarios como las ONG's, Cajas Municipales y Cajas Rurales aprecian que éste sector empresarial tiene elevadas potencialidades para sus colocaciones y el apoyo crediticio de éstas instituciones financieras es imprescindible para que las MYPES puedan palanquearse financieramente. Se considera que en el sector de los microempresarios textiles se tiene una escasa cultura financiera debido a la falta del conocimiento de COFIDE (Corporación Financiera de Desarrollo) como entidad que maneja importantes líneas de créditos para las MYPES. Los Microempresarios textiles no solo desconocen el apoyo

financiero que brinda COFIDE para impulsar su desarrollo; sino que además, por desconocimiento no lo toma en cuenta en sus decisiones de financiamiento.

Los Microempresarios textiles y de confecciones consideran que los bancos no los apoyan oportuna ni estratégicamente debido a la carencia de base hipotecaria para respaldar sus solicitudes de crédito.

(Ref: Capítulo II).

11. La falta de apoyo financiero por parte del Estado es compensada por el crecimiento en las MYPES de algunas Fortalezas de carácter estratégico como la calidad de la mano de obra y de los insumos que son de más competitivas de la región.

(Ref: Capítulo II).

12. Las Microempresas en el Perú están desarrollando Fortalezas para competir con ventajas en el mundo globalizado. Las Debilidades de carácter estructural se localizan en los aspectos de: Financiamiento, ámbito tecnológico, capacitación y búsqueda de mercados. Dichas Debilidades limitan el avance de éste sector empresarial para que logre una mayor participación en la actividad exportadora, dejando este espacio a las Medianas y Grandes Empresas. Estas últimas, si bien es cierto son las más importantes generadoras de divisas, estadísticamente no representan un crecimiento en los indicadores de Fuente de Empleos.

(Ref: Capítulo II).

13. Aparte que los bancos ven a las MYPES como un sector de riesgo elevado para sus colocaciones, la situación se vuelve más crítica cuando se aprecia que los pocos capitales que se movilizan en éste sector, se concentran con mayor fuerza en Lima Metropolitana, rezagando así a las empresas de provincias que a pesar de tener Ventajas Comparativas y Competitivas no encuentran un apoyo estratégico por parte de la Banca Nacional. Esta situación ha generado que las MYPES se centralicen en Lima Metropolitana, lo cual representa una debilidad del sector a pesar que en las provincias es en donde se dispone de Ventajas Comparativas para impulsar a las MYPES.

(Ref: Capítulo II).

14. En el presente, no existen datos oficiales actualizados de la representatividad de la Pequeña y Micro Empresa en el país. Los datos con los que se cuenta, son sobre la base del procesamiento de información de 390 mil empresas y establecimientos censados en el III Censo Nacional Económico ejecutado en los años 1993 y 1994.

(Ref: Capítulo II).

15. Por la exigencias del Mercado Mundial y de la Economía local, la Calidad se ha convertido en los últimos años en un Factor Crítico de Éxito para cualquier tipo de empresa, las Micro y Pequeñas Empresas Nacionales tienen que alcanzar niveles de alta calidad de los productos o servicios que ofrecen y apunten a satisfacer los requerimientos de una clientela que debe ser claramente identificada y de esta manera estructurar nuestra economía mediante la administración del enorme potencial que poseen dichas empresas.

(Ref: Capítulos II y IX).

16. A nivel geográfico las MYPES concentraron su desarrollo en el área de Lima Metropolitana debido a una serie de factores como es la cercanía al mercado objetivo. Dentro de Lima Metropolitana, éstas empresas están mayormente localizadas en los Conos, en Ate-Vitarte, los Olivos y en el Distrito de la Victoria, resaltando la carencia de una adecuada articulación empresarial debido a la falta de Alianzas Estratégicas que lleven a mejores condiciones para poder competir en los mercados globalizados.

(Ref: Capítulo II).

17. Las MYPES operan mayormente en base a la intuición, teniendo una perspectiva de corto plazo y cuentan con información más de carácter cuantitativo, contable e interno, descuidando el análisis de los resultados en base a otros tipos de factores no contables o externos para la Toma de Decisiones o Proyecto.

(Ref: Capítulo II).

18. En las décadas de los cincuenta, sesenta y setenta, las generaciones vivían en un mundo de cambios lentos. A los miembros de esas generaciones les bastaba aprender de la experiencia y desarrollar la habilidad de adaptarse a su medio ambiente. Para nuestra generación, la velocidad del cambio es mayor que la de la adaptación, de modo que esto sólo no bastará. Se requerirán habilidades más sofisticadas para poder competir con el ritmo acelerado de cambios que caracteriza a la cultura contemporánea. Estas habilidades más sofisticadas son la de anticiparse y predecir, mirando lo que habrá de venir y que se plasmará a través de la Visión que fije la empresa.

(Ref: Capítulos IV y V).

19. En los tiempos actuales, toda Empresa en general sea gubernamental o privada, no puede enfrentar el futuro con improvisación, sino con una adecuada Planeación Estratégica que permita una gestión eficiente y una administración efectiva para el logro de los objetivos. La importancia de la Planeación Estratégica es que permite aplicar procedimientos que conducen al logro de los objetivos empresariales, minimizando riesgos y aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno, enfoque de gestión que no está siendo implementado por las MYPES, ni medianas empresas, evidenciándose como causa, el desconocimiento para su formulación, limitando así la capacidad de respuesta de la empresa para evolucionar o enfrentar a la competencia y contribuir al desarrollo de nuestro País.

(Ref: Capítulo IV).

20. Las Facultades de Ciencias Contables y Financieras de las diversas universidades de nuestro País carecen de un Sistema de Evaluación Integral por Áreas Claves de Resultados, en los aspectos académicos, pedagógicos, de investigación, administrativos, etc. vinculados con la formación profesional, con la intensidad y grado de profundidad necesarios.

(Ref: Capítulo VI y VII).

21. El Sistema de Información Gerencial mediante la Evaluación por Áreas Claves de Resultados es un esfuerzo que abarca toda la organización y busca proporcionar información para resolver problemas. El SIG prepara el terreno para obtener logros en las áreas de la empresa; cabe indicar que, la idea principal en que se basa el Sistema de Información Gerencial es mantener un flujo continuo de información básica hacia la gerencia, identificando los problemas actuales o inminentes, para luego entenderlos, determinando sus causas y su ubicación para dar solución a la situación presentada.

(Ref: Capítulo VI y VII).

22. El crecimiento de la información básica que dispone la empresa junto con su cada vez mejor procesamiento es una realidad actual. En muchos casos el SIG (Sistema de Información Gerencial) no proporciona la información exacta y necesaria para resolver los problemas una vez que se han identificado y entendido, perjudicándose así la calidad y el traslado de una información eficaz para el objetivo trazado.

(Ref: Capítulo VI).

23. Las empresas han atravesado un proceso evolutivo que va desde el énfasis en la tarea productiva, pasando por el énfasis en la estructura organizacional, en las personas, en la tecnología, para finalmente ubicarse en una fase cuyo énfasis está en la utilización de la “Red de Redes” (Llámesse INTERNET) cuya información es de cobertura mundial, ofrece alternativas inimaginables a los usuarios de todo el planeta que ahora pueden acceder desde su casa a millones de datos, imágenes y archivos de todo el planeta y lo cual pasa a convertirse en el elemento central de la forma de realizar negocios y rediseño de los procesos. Tal como indicara Bill Gates: “Los principales cambios que se van a producir tendrán lugar en el modo en que la gente se comunica entre sí. Los beneficios y problemas que surgirán de esta próxima revolución serán mayores que los que se produjeron por la revolución de las computadoras personales”.

(Ref: Capítulo VII y I).

RECOMENDACIONES

01. Las MYPES deben adecuarse al impacto y a la intensidad de la velocidad de cómo están acelerando los cambios fugazmente. Para tal efecto, deberá demostrar una capacidad de respuesta capaz de absorber la incertidumbre que dichos cambios puedan ocasionar para así neutralizar o minimizar los riesgos que ponga en peligro su existencia.

(Conclusión 01).

02. Es necesario que los Directivos de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, deben organizarse para resolver conflictos situacionales y superar sus Debilidades o Amenazas, generar propuestas antes de que éstas los desestabilicen y tengan poco margen de adaptabilidad, flexibilidad o reacción para enfrentarlas.

(Conclusión 02).

03. La Micro, Pequeña, Mediana y toda empresa en general deben obtener información básica veraz, actualizada, completa e interrelacionada, con la finalidad de involucrarse en los procesos productivos y de comercialización para así gerenciar a la empresa contemporánea bajo un enfoque Integral e Interrelacionado.

(Conclusión 03).

04. La característica base de la naturaleza de nuestras exportaciones es primaria; es decir, con escaso Valor Agregado y que cualquier esfuerzo empresarial debe estar orientado a incrementar dicho valor. Se debe analizar y descubrir las causas de la deficiencia de incremento de Valor Agregado, como base de cualquier intento para promover el desarrollo. Debemos aprovechar al máximo los recursos naturales, orientándolos a la producción y al incremento del Valor Agregado Peruano. Es todo un reto; sin embargo, el progreso es producto de resolver las complejidades y los problemas; sean como persona, empresa, comunidad, región o país.

(Conclusión 04).

05. Ante los cambios de la última década, estas pequeñas y medianas unidades productivas, comerciales y de servicios requieren con urgencia de cambios estructurales, de gestión y de actitud, de manera tal que les permita crecer con rentabilidad y estabilidad alcanzando un mayor grado de competitividad. Estos cambios se refieren fundamentalmente a: Innovación, actualización, conciencia de la utilidad de información contable de Gestión, aplicación de nuevas ideas y tecnologías en la organización de su empresa y en especial, a saber aprovechar con eficiencia las oportunidades que les brinda su medio externo.

(Conclusión 05).

06. Considerando que los Micro y Pequeños Empresarios no ponderan sus Ventajas Competitivas, se debe impregnar a dichas empresas de una identidad corporativa de optimismo en búsqueda del éxito y desarrollar una Cultura Organizacional Competitiva, en base al trabajo en equipo, con la finalidad de obtener la excelencia empresarial.

(Conclusión 06).

07. Las tareas que las MYPES deben emprender para incrementar la Competitividad del país se deben centrar en mejorar la capacidad de absorción en Tecnología de Información, así como en la de mejoramiento industrial y capacitación laboral de manera tal que permitan calificar mejor el proceso, el producto y la mano de obra.

(Conclusión 07).

08. Se debe emprender a nivel académico, la tarea de Análisis Comparativo sobre las características económicas del desarrollo en los países de la Cuenca del Pacífico – APEC, para una mejor adaptación de las MYPES a las posibilidades tecnológicas de gerencia, automatización, estandarización e informática de aquellas economías, principalmente Japón.

(Conclusión 08).

09. Se deberá fomentar un estudio estadístico referente a las MYPES con uso evidente de tecnología avanzada y como aspecto previo para diagnosticar su potencialidad como factor económico para el desarrollo.

(Conclusión 09).

10. Las entidades financieras bancarias, no bancarias y COFIDE deben complementar esfuerzos para brindar apoyo oportuno y de bajo costo a las MYPES; por un lado, para cerrar el espacio que actualmente es cubierto por la banca informal y por otro lado, para que éste sector pueda desarrollar sus Fortalezas a su máxima potencialidad, tanto en el mercado interno como externo. COFIDE, por ser una institución especializada en créditos a las MYPES, debe tener una relación directa con los prestatarios o las MYPES, sistema de relación directa que permitiría disminuir el costo del crédito que actualmente soportan éstas empresas.

Para el caso peruano, las Instituciones que están otorgando facilidades crediticias son: COFIDE, las Cajas Rurales, ONG's, las Cajas Municipales, Cooperativas, y otras.

(Conclusión 10).

11. Considerando que la Gestión de las MYPES es un tema económico prioritario para el Estado Peruano, es necesario constituir Centros de Negocios que capaciten, asesoren y apoyen a la Gestión de bs Micro y Pequeños Empresarios. La tarea de lograr mayores niveles de Competitividad no sólo corresponde al sector empresarial sino también al Estado. El Estado tiene que impulsar una Reforma que permita eliminar las distorsiones existentes y crear un clima que favorezca de manera efectiva las inversiones y por tanto se promuevan mayores niveles de bienestar. La participación del gobierno se debe centrar en la búsqueda de mercados, en la capacitación, en la reconversión tecnológica, apoyo financiero, entre otros,

pero no en subsidios directos, ya que éste último genera brechas fiscales que terminan por diluir toda decisión macroeconómica.

(Conclusión 11).

12. Las Micro y Pequeñas Empresas no solamente deben buscar una alianza estratégica con las grandes empresas, sino que es necesario que esta articulación se dé entre ellas mismas, lo cual elevaría su capacidad para emprender negociaciones a nivel de mercado como también con los intermediarios financieros y con el Estado.

(Conclusión 12).

13. Se requiere emprender un serio análisis de la complejidad de los diversos factores que impiden que las Instituciones Financieras presten apoyo a un sector económico de potencialidad evidente, esto es, las MYPES.

(Conclusión 13).

14. Habiendo transcurrido diez años de antigüedad, se debe realizar con el aporte profesional calificado de las universidades, un Cuarto Censo Nacional Económico con la finalidad de actualizar los datos estadísticos principales, relacionados al sector económico de nuestro país ya que en el lapso del tiempo transcurrido, se han producido una serie de transformaciones económicas que de facto indican que las cifras proyectadas con que se informan en la actualidad se encuentran seriamente distorsionadas.

(Conclusión 14).

15. Considerando que la Calidad debe alcanzar a todos los niveles de las empresas, es conveniente explicar la importancia e implantar el uso de las Herramientas Estadísticas para la Toma y Análisis de Datos en la determinación de lograr la calidad de los productos y/o servicios (Causa y Efecto, Diagrama de Pareto, Diagrama de Flujo, Histograma, etc.) los cuales permiten reflejar objetivamente los resultados y ello conducirá hacia una acertada Toma de Decisión o ejecución del Proyecto, dado que ya las Micro y Pequeñas Empresas poseen energía, capacidad de riesgo, perseverancia y creatividad. Si las empresas transnacionales reconocidas como líderes mundiales en productividad, se hallan cercadas en este momento por competidores en todo el orbe, con mayor razón nuestras empresas peruanas en bloque o clusters, integralmente deben formular estrategias basadas en conocimiento, innovación y desarrollo de la calidad de sus productos y servicios para hacer uso de la tecnología y comercialización respectiva con la finalidad de enfrentar a otros competidores nacionales e inclusive foráneos.

(Conclusión 15).

16. La alta concentración de las MYPES en Lima Metropolitana debe extenderse con políticas de incentivos para la descentralización empresarial. La descentralización de éstas empresas deben ser horizontal ya que se estaría contribuyendo a generar mayores oportunidades de empleo en las provincias que es donde justamente existen ventajas comparativas para que se desarrolle e impulse el sector.

(Conclusión 16).

17. Las MYPES y la empresa en general necesitan toda clase de información no contable sobre las condiciones externas, tales como circunstancias sociales, económicas y políticas y avances técnicos. También precisan de información no contable sobre las operaciones internas.

(Conclusión 17).

18. El Contador Gerencial debe incorporar a su Visión y Misión los requerimientos de sus usuarios en lo que denominamos “*Enfoque al Cliente*”. Asimismo, la Estrategia que debe emplear para llevar a cabo sus objetivos estará basada en la “*Orientación a los Procesos y a los Empleados*”, todo ello coordinado a través de un Plan de Acción que le permita viabilizar su estrategia para alcanzar su “*Perspectiva de Finanzas*” y así contribuir al desarrollo corporativo de la empresa para beneficio de la sociedad.

(Conclusión 18).

19. Las Micro, Pequeñas, Medianas y toda empresa en general deben gestionar bajo el Modelo de Planeación Estratégica, cuyo alcance, es fijar el norte empresarial más allá del corto plazo, más allá de lo inmediato, pues existe el riesgo de perderse en las consecuencias del momento. En el caso de los resultados negativos que aparezcan para una empresa en el corto plazo, podría ser el desencadenante para que dicha empresa cierre; sin embargo, para una perspectiva de largo plazo, dicha consecuencia negativa podría estar enmarcada dentro de la identificación y análisis de un Grupo de Interés Externo, o dentro del Análisis FODA (quizás, Amenaza o Debilidad), de manera tal, que ello le permitiría fijar una estrategia de diversificación, integración o concentración, para conseguir el objetivo corporativo o del conglomerado empresarial, que le permita cristalizar la visión de futuro anhelada por la empresa o en función del interés común del conglomerado.

(Conclusión 19).

20. Es conveniente implantar un efectivo Sistema de Evaluación Integral por Áreas Claves de Resultados que permita desarrollar propuestas de cambio y alternativas de solución a los problemas que se detecten; todo ello como instrumento en la mejora de la calidad de la formación y como una verdadera cultura del Control de Gestión Académico – Profesional. A efecto de elevar los niveles de formación y conocimientos de sus egresados, es necesario que se impulse y articule los criterios sobre Evaluación – Acreditación de las Facultades en Ciencias Contables y Financieras del Perú.

(Conclusión 20).

21. Como un aporte más a nuestra profesión de Contabilidad, sería necesario que las Facultades de Ciencias Contables y Financieras de las Universidades Peruanas a nivel de Pre Grado y/o Post Grado tengan un curso de Gerencia Integral con la finalidad de que el egresado universitario o graduado, más allá de la esencia misma de la profesión contable, disponga de una Visión más Amplia e Integral de lo que implica Gerenciar una Micro, Pequeña, Mediana o Gran Empresa y correspondiente a los sectores de Comercio, Industria o de Servicios; es decir, formar específicamente Profesionales Líderes en Conocimientos con amplio alcance profesional.

22. El Sistema de Información Gerencial mediante la Evaluación por Áreas Claves de Resultados y sus Subsistemas Organizacionales contribuyen a la solución de problemas para una efectiva Toma de Decisión o ejecución de un Proyecto.

(Conclusión 21).

23. Con la finalidad de optimizar los niveles de Supervisión, Monitoreo, Control y retroalimentar correcta y constantemente la información básica, debiera existir un Plan de Contingencia Alternativo para afrontar situaciones críticas que puedan aparecer en un momento imprevisto perjudicando así a las operaciones esenciales. El SIG constituye un recurso organizacional que proporciona información a grupos de Gerentes, que abarca el pasado, el presente y el futuro, se proporciona en todas las formas de salida de computadora y es utilizada tanto por Gerentes como por no Gerentes en la Toma de Decisiones o Proyectos. El concepto de SIG tuvo tan buen recibimiento, que los Gerentes de las áreas funcionales comenzaron a incorporar software y datos en los sistemas para satisfacer sus propios requerimientos; por ejemplo, la Mercadotecnia marcó el camino a seguir y fue seguida por Producción y Finanzas para el uso en los Planes de Negocio. Actualmente, la atención se está concentrando principalmente en el nivel ejecutivo y en la función de Recursos Humanos.

(Conclusión 22).

24. La Contabilidad debe girar su accionar al servicio de una estrategia empresarial a largo plazo, compartiendo la visión de futuro con la empresa, disponiendo del Sistema de la Tecnología de Información y todo ello en RED, para contar con una información estratégica Contable - Empresarial global e inmediata conducente a una Toma de Decisión o ajustes del Proyecto altamente oportuno y decisivo para el desarrollo de la corporación por lo que es conveniente desarrollar los correspondientes Modelos Contables – Empresariales.

(Conclusión 23).

25. Los Sistemas de Información deben ser de carácter cualitativo además de cuantitativo (No solamente Indicadores ni Estados Financieros); los Sistemas Formales tienen que descansar sobre definiciones aceptadas y fijas de los datos y de los procedimientos para recolectarlos, almacenarlos, procesarlos, distribuirlos y emplearlos; los Sistemas Formales deben ser flexibles al cambio y operar mediante reglas predeterminadas que permanezcan relativamente fijas y que se puedan adaptar fácilmente.

(Ref: Capítulo VII).

26. Es conveniente implementar Comités Funcionales de Gestión de Micro y Pequeñas Empresas para la investigación, discusión y formulación de propuestas ante entidades gubernamentales sobre temas que conciernen a las MYPES.

(Ref: Capítulo II).

27. El Contador Gerencial debe asumir un rol más activo dentro de la gestión propia de los negocios desarrollando habilidades personales de liderazgo y dirección de grupos humanos que le permitan no sólo “Asesorar” reactivamente a la Gerencia, sino actuar proactivamente dentro de la organización, para lo cual deberá abandonar viejos paradigmas y



Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana. Flores Konja, Adrian Alejandro .

Derechos reservados conforme a Ley

aprovechar su ventaja comparativa dentro de la organización, debido a su participación en todos y cada uno de los procesos de la empresa, con la finalidad de reducir o eliminar los costos innecesarios. Esto sólo se logrará con una actitud de “aprendizaje y mejoramiento continuo” que le permita entender todos los cambios que se producen en el entorno y adoptar las decisiones que permitan la excelencia total de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

TÍTULO	AUTOR	EDITORIAL	PAÍS	AÑO
Administración, Sexta Edición	James Stoner, Edward Freeman & Daniel Gilbert Jr.	Prentice-Hall Hispanoamerican a S.A.	México	1995
Administración, una perspectiva global	Harold Koontz – Heinz Wehrich	McGraw-Hill	México	1998
ATPA Ley de Promoción Comercial Andina y Erradicación de Drogas con los Estados Unidos	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo	El Comercio S.A.	Perú	2002
Cambio de paradigmas empresariales	Don Tapscoot – Art Caston	McGraw-Hill	Colombia	1995
Comercio Internacional, Hacia una gestión competitiva.	Enrique Cornejo Ramírez	San Marcos	Perú	1996
¿Cómo dirigir? Micro y Pequeñas Empresas	Víctor G. Abad Gonzales	UNMSM	Perú	2003

Cómo iniciar una Empresa de éxito	Guido Sánchez Yábar	SYSA Inversiones y Finanzas	Perú	1996
Cómo Organizar y Gestionar una empresa con éxito.	Guido Sánchez Yábar	SYSA Inversiones y Finanzas	Perú	1997
Competir y crear empleo, El reto 2001	Pedro Pablo Kucynski & Felipe Ortiz de Cevallos	El Comercio S.A.	Perú	2001
Concepto de Administración Estratégica	Fred R. David	Prentice-Hall Hispanoamerican a S.A.	México	1995
El Balanced Scorecard	Hendricks Training	Universidad de Lima	Perú	2002
El Cuadro de Mando Integral	Robert S. Kaplan – David P. Norton	Ediciones Gestión 2000, S.A.	España	1997
Enciclopedia del Empresario.	Océano Centrum	Grupo Océano	España	2002
Foro de Innovación Tecnológica y Descentralización orientado a las PYMES del Perú.	PROMPYME, CONCYTEC, COPEME	COPEME	Perú	2003

Gestión, Calidad y Competitividad	John Ivancevich, Peter Lorenzi y Steven Skinner	Irwin	Colombia	1996
Herramientas para la Gerencia de las Pequeñas y Medianas Organizaciones	Anilza Charris & Hortensia Rowec	Norma	Panamá	2003
Indicadores y Herramientas Modernas de Gestión Volumen I	Humberto Reyes Rocha	Pontificia Universidad Católica del Perú	Perú	2002
La empresa competitiva, Grandeza y decadencia.	Jorge Etkin	McGraw-Hill	Chile	1996
La Gerencia en la Sociedad Futura.	Meter F. Drucker	Norma	Colombia	2002
La Gerencia Integral	Jean Paul Sallenave	Norma	Colombia	2002
La tercera revolución industrial y la era del conocimiento	Virgilio Roel Pineda	Concytec	Perú	1997
Management para Pequeña y Mediana Empresa	Robert A. Cooke	McGraw-Hill	Colombia	1996

Management Siglo XXI Calidad Total	Thomas Berry	McGraw-Hill	Colombia	1995
Manual de Costes para Pequeñas y Medianas Empresas	Vicente Ripoll	Gestión 2000	España	2001
Manual Práctico para formar MYPES	Magaly E. Bernilla P.	Edigraber	Perú	2004
Planeación y Gestión Estratégica	Humberto Serna Gómez	Norma	Colombia	1994
Riqueza Popular, Pasión y Gloria de la Pequeña Empresa	Fernando Villarán	Congreso del Perú	Perú	1998
Sistema de Información Gerencial	Edwin Moncada Ochoa	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Perú	2001
Un nuevo Sistema de Gestión para lograr PYMES de Clase Mundial	Carlos Andriani, Rodolfo Biasca, Mauricio Rodriguez	Norma	Colombia	2003