



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

Técnicas, Enfoques y Temas Administrativos Contemporáneos



electrónico



COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Dr. Juan Alberto Adam Siade

SECRETARIO GENERAL

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COAUTORES

Mtro. David Urzua Vega
L.A. Evelyn Arlette Brindis Foyo
L.A. Eduardo Shiguera Merino Yoshioka
L.A. Apolinar Basilio Galván
Mtra. María de Lourdes Domínguez Morán
Mtro. Roberto Campos Jiménez
Lic. Juan Antonio Flandes Díaz

DISEÑO INSTRUCCIONAL

Lic. Dayanira Granados Pérez

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

DISEÑO EDITORIAL

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

OBJETIVO GENERAL

Que el alumno comprenda y analice críticamente algunas de las principales técnicas o enfoques administrativos contemporáneos de alta dirección que se han considerado en la práctica administrativa y que sea capaz de identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación. Asimismo, que analice y comprenda algunos temas de alta dirección que han cobrado importancia en las circunstancias actuales de globalización.

TEMARIO OFICIAL

(Horas 64)

	Horas
1. Las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos y las bases para su selección	4
2. Reingeniería	6
3. Benchmarking	4
4. Administración total de la calidad (<i>Total Quality Management</i>)	10
5. Kaizen	6
6. Cuadro de mando integral (<i>Balanced Scorecard</i>)	10
7. Administración de proyectos (<i>Project Management</i>)	8
8. Adelgazamiento empresarial (<i>Lean Management-Sistema Toyota</i>)	7
9. Gobierno corporativo	3
10. Fusiones y adquisiciones	3
11. Creación de escenarios y previsión de contingencias	3
Total	64

INTRODUCCIÓN

La administración requiere cada vez ser más estratégica para emplearse dentro de las organizaciones, y de esta forma, dichas organizaciones puedan generar herramientas concretas de acuerdo al contexto en el que se desarrollan.

En la actualidad, el desarrollo de nuevas herramientas y técnicas para la administración, cubren las necesidades y respaldan la forma en que las organizaciones deben trabajar.

A lo largo de este curso se explorarán algunas técnicas o enfoques administrativos contemporáneos.

En la unidad 1, se analizarán las diversas técnicas que se pueden utilizar en la administración.

En la unidad 2, el estudiante tendrá elementos para identificar las circunstancias para implementar un proyecto de reingeniería, y su impacto organizacional y social para garantizar la efectividad.

En la unidad 3, se revisarán los aspectos generales del *benchmarking*, para garantizar que sean efectivas las actividades laborales de la organización.

En la unidad 4, se describe algunos conceptos de “calidad”, y generación de herramientas, técnicas y tendencias, como una filosofía permanente que forma una cultura organizacional completa.

En la unidad 5, conocerán una herramienta, que tuvo su origen en Japón, más específicamente en la empresa Toyota: *Kaizen*.

En la unidad 6, se revisará el Cuadro de Mando Integral (CMI).

En la unidad 7, se reconocerán los aspectos referentes a la administración de proyectos en el ámbito administrativo; la tipificación, el diseño y sus particularidades.

En la unidad 8, se comprenderá la importancia del adelgazamiento de una organización, las ventajas y desventajas de la aplicación de este enfoque administrativo y se mostrarán algunos casos como ejemplos.

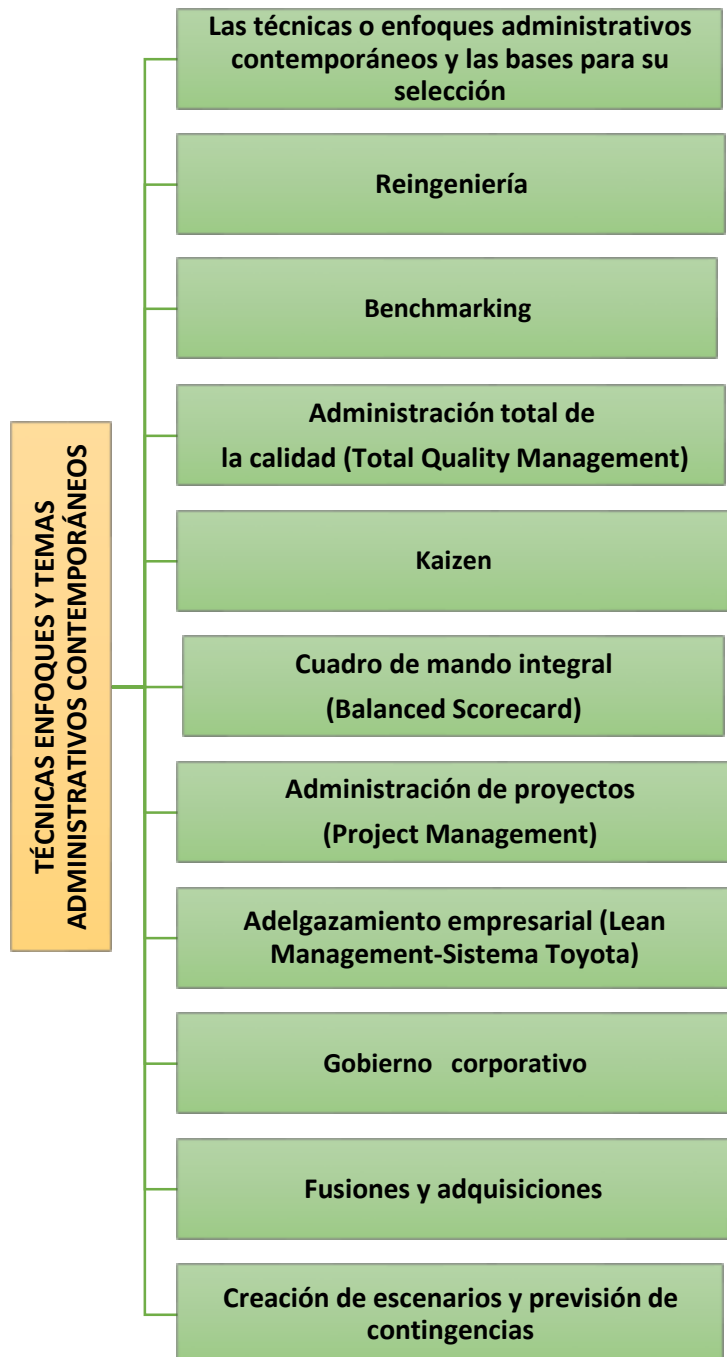
En la unidad 9, se analizará el gobierno corporativo y se discutirán algunos ejemplos.

En la unidad 10, se señalarán las normas basadas en la Ley general de sociedades mercantiles.

Y finalmente, en la unidad 11, se vincula la planeación estratégica con los escenarios que se vislumbran a demanda de los resultados y exigencias de la planeación estratégica.



ESTRUCTURA CONCEPTUAL





UNIDAD 1

Las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos y las bases para su selección



OBJETIVO PARTICULAR

Identificar las características generales de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos y señalar las consideraciones que se deben tomar en cuenta para su aplicación en las organizaciones.

TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

1. Las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos y las bases para su selección

1.1. Panorama general de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos en la teoría administrativa

1.2. Características generales de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos

1.3. Las técnicas o enfoques administrativas y el cambio en las organizaciones

1.4 Consideraciones que deben tomar en cuenta las organizaciones para la implementación o uso de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos

INTRODUCCIÓN

“Frente a la complejidad de los problemas, los hombres no están desarmados. Ellos han labrado las herramientas que tan útiles les son hoy en día. En efecto, si el mundo cambia, también subsisten invariantes y similitudes en la naturaleza de los problemas con que se tropiezan los hombres. Olvidándonos de la herencia acumulada, nos privaríamos de palancas potentes y perderíamos mucho tiempo reinventando el filo del cuchillo para cortar la mantequilla. Es preciso mantener la memoria acerca de los métodos para enriquecerlos mejor” (Godet, 2000: 20).

Durante los últimos 30 años se ha intensificado el desarrollo de nuevas herramientas y técnicas para la aplicación dentro del pensamiento administrativo, las cuales se formulan a través de las necesidades cambiantes dentro y fuera de las organizaciones, por lo que se debe poner en claro el uso de estas herramientas dentro del ámbito administrativo.

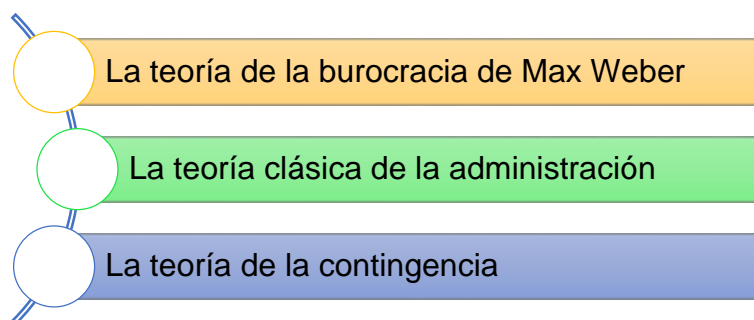
Dentro de la siguiente unidad se analizarán las diversas técnicas que se pueden utilizar en la administración dentro de un panorama general, sus características generales aplicada hacia el cambio en las organizaciones; así como las consideraciones que se deben tomar para su implementación.



1.1 Panorama general de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos en la teoría administrativa

La administración como un conjunto de conocimientos, desde su definición esencial por Frederick W. Taylor, pasando por el desarrollo del proceso administrativo de Henry Fayol, ha tenido una serie de tendencias que se han generado de manera exponencial, y se debe principalmente al fenómeno de la economía de mercado globalizada.

La administración se ha vuelto cada vez más estratégica dentro de las organizaciones, al grado de que estas organizaciones generan herramientas concretas de acuerdo al contexto en el que se desarrollan. Así, unos fundamentos esenciales del desarrollo de técnicas específicas dentro de la administración actual se encuentran en:



En lo que respecta al enfoque de la administración como práctica y la existencia de un cuerpo teórico denominado *teoría general de la administración*, se han establecido “modas” y tendencias de acuerdo a las condiciones del mercado y las economías; así, la administración se ha desarrollado en aspecto posmoderno de la economía global.

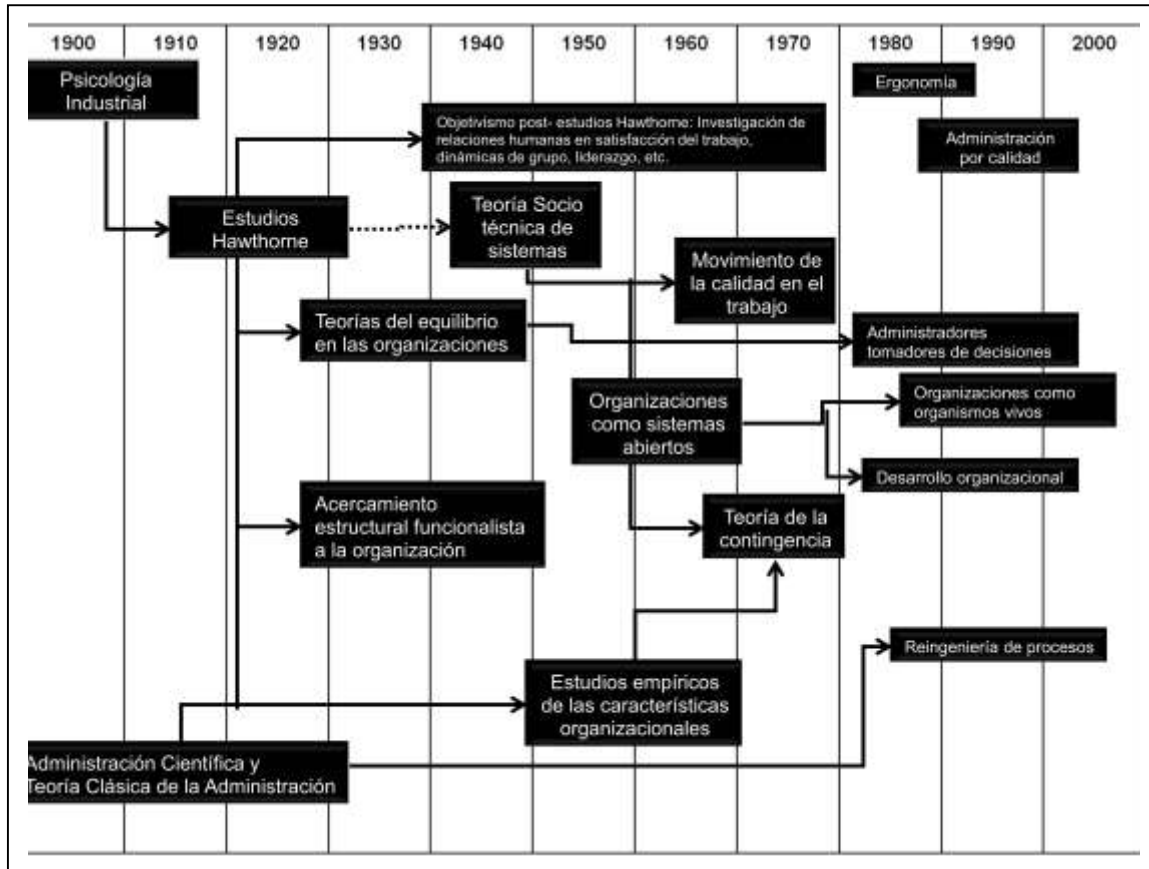


Figura 1.1 El desarrollo de los enfoques y las técnicas en la administración.

Fuente: de la Sierra Cuspinera, Gerardo (2004).

El fenómeno de la globalización, entendido como fenómeno económico, ha generado que los países busquen su inserción comercial por medio de la elaboración de convenios comerciales denominados tratados de libre comercio (TLC), con la finalidad de facilitar el libre tránsito de mercancías entre regiones y, con ellos, facilitar la exportación de productos, por lo que dicha inserción resulta importante para los sectores económicos. En la actualidad, este “libre comercio” no representa la explicación del fenómeno denominado por Adam Smith (Aktouf, 1996: 623) “la mano invisible”.

A pesar de que la globalización implica también el *libre flujo* de conocimientos tecnológicos, los países que han fincado su desarrollo en la creación de capacidades sólidas y tecnología *propia* no sólo presentan niveles de bienestar social y económico satisfactorios para su población, sino que también han logrado una inserción más competitiva en la economía global.

Así, la administración, gracias a la globalización, ha mantenido un constante crecimiento y desarrollo de nuevas técnicas o enfoques sobre la administración, de manera que se han generado casos como el toyotismo, fordismo, reingeniería, benchmarking, administración total de la calidad (Total Quality Management), o como se le quiera denominar, pero el aspecto fundamental de los nuevos enfoques es determinar, en primer lugar, el tipo de herramienta, los objetivos a lograr y los resultados obtenidos.

El estudio de las técnicas nos lleva a estudiar a la administración de manera comparada, por medio de casos de éxito y de logros en empresas o por las implementaciones *tropicalizadas* dentro de cada país. Las herramientas deben analizarse antes de la puesta en marcha, valorarse y comprender el contexto bajo el cual serán utilizadas.

Las organizaciones constituyen el motor de la globalización. A través de ellas se construye, destruye, deconstruye y reconstruye el mundo moderno. Los cambios organizacionales se establecen como la condición necesaria para operar y sobrevivir en los procesos de globalización, lo que las obliga a diseñar estrategias intra e interorganizacionales que, además de garantizar su supervivencia, inciden en la forma y los modos de organización (Barba y Montoya, 2008: 1158).

1.2 Características generales de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos

Dentro de las características generales de las técnicas o enfoques administrativos se encuentra el enfoque posmoderno, entendiendo esto como un cambio en los paradigmas sociales y culturales que ha llevado la globalización a las empresas a desarrollar estructuras flexibles y cada vez más introspectivas.

Dada la flexibilidad como característica de las estructuras organizacionales, éstas se han vuelto cada vez más contingentes, permitiendo dar perspectiva y contextualizar la o las situaciones dadas en el fenómeno organizacional.

Perrow (1980) hace mención a la diversidad de casos dentro de las organizaciones y a la imposibilidad de estudiarlas y analizarlas en una perspectiva específica, pues sólo explicando la organización por medio de casos particulares, se obtienen, de alguna manera, generalizaciones homogéneas de la realidad estudiada.

Habría que hacer mención y diferenciar dos aspectos importantes: el primero, el campo de estudio, en este caso el campo organizacional en donde se encuentran, aunque sea redundante, las organizaciones en general; retomando de nuevo a Perrow, el campo de estudio es muy amplio y, de alguna manera, generalizado en su problemática; el segundo aspecto a remarcar es el objeto de estudio: la

organización en sí misma, la cual encierra un conjunto de factores a ser analizados y contextualizados para su explicación.



Figura 1.2 Características generales de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos

Fuente: Elaboración propia.

Así, la aplicación de nuevas tendencias o enfoques dentro de la administración se presentan con las situaciones contextuales. El ser humano, individuo racional, se encuentra delimitado y determinado por factores externos (medio ambiente), dichos factores limitan en un momento determinado encontrar un satisfactor (de manera natural) que permita cubrir las necesidades del individuo.

Ahora los cambios han modificado la forma de analizar a las organizaciones, no solo como los mecanismos para la consecución de un objetivo, por medio de estrategias; sino como entidades complejas donde se encuentran los objetivos particulares de los individuos que conforman dicha organización, las emociones y las expectativas de los mismos con respecto a su función dentro de la misma.

Aparte de la globalización, la posmodernidad y la variedad de organizaciones, el aspecto importante a tomar en cuenta es el contexto siempre cambiante de las condiciones del mercado o de la competencia, así las organizaciones tienden a buscar dentro de la universalidad de la administración para buscar adaptabilidad en el contexto.

Las organizaciones buscan mejorar sus eficiencias en todas sus áreas, el lograrlo o no corresponde a su adaptabilidad o el de desarrollar mejoras ante las circunstancias del contexto globalizado, por lo que, al ser un entorno competitivo, de calidad y de innovación, las organizaciones desarrollan técnicas específicas como Xerox el *Benchmarking*, Toyota el *sistema de producción esbelta* o buscan universidades para poder desarrollar dichas herramientas como *Cuadro de mando integral*.

Así, el cambio en el desarrollo o combinación de técnicas con enfoques universales globalizados, permite a la administración desarrollar una “batería” o combinación de técnicas que propician la eficiencia de las organizaciones y la eficacia en sus operaciones.

1.3 Las técnicas o enfoques administrativas y el cambio en las organizaciones

Cuando se habla de un cambio en la organización, nos referimos a transformaciones reales en el comportamiento de los empleados que la constituyen. Dicho cambio es necesario para sobrevivir; sin embargo, éste se dificulta, dado que los empresarios tienen la incertidumbre de llevarlo a cabo cuando su organización se encuentra trabajando, ya sea de manera limitada o mal enfocada.

1. LA NECESIDAD DE CAMBIOS EN LA ORGANIZACIÓN

Es preciso mencionar que el cambio es una condición inherente a nuestro medio ambiente y que, por ende, afecta a las organizaciones, así la índole del cambio va ser en tres niveles esenciales:

En el medio ambiente

- El medio ambiente es un factor esencial en toda organización, especialmente la micro y pequeña empresa, sobre todo porque el cambio es una constante que no se puede tener bajo control; en este caso, el medio ambiente va a estar conformado por: variables económicas, sociales, políticas y físicas (enfermedades, desastres naturales etc.), que van a determinar las posibles situaciones a las que se puede enfrentar una organización.

Un ejemplo actual de lo que el medio ambiente puede hacer, es el caso de las enfermedades como la influenza AH1N1, que causó estragos en México, no sólo

internamente a los comercios, sino a exportaciones y turismo, afectando a las empresas en general.

Otro de los ejemplos más utilizados y que es tema común de estudio atañe a la globalización o “nueva economía”, la cual ha llevado a cambios importantes en el sector económico (tratados comerciales), así como al desarrollo de nuevas tecnologías en los negocios, utilizando la internet (e-business, e-commerce, b2b, etc.)

El medio ambiente es una mezcla de múltiples factores que nos van a afectar externa e internamente dentro de nuestra empresa, por eso es menester que el microempresario tenga la suficiente visión para poder sortear los cambios.

En la organización

- La organización es el segundo punto que debemos analizar a fondo, habrá que mencionar que las organizaciones actuales no se mantienen estáticas, ya que esto significaría la desaparición de dichas organizaciones; por ejemplo, en la actualidad es necesario adaptarse a las condiciones de la globalización.

Cabe mencionar que las empresas tienden a adaptarse o desaparecer, tal es el caso de las organizaciones que tuvieron que dejar el modelo industrial de finales del siglo pasado y empezar a conformarse como verdaderas organizaciones en lo económico, en lo sistemático y en lo social, pues las empresas, como sistemas son completamente abiertos, son afectados por los cambios externos e internos. Los cambios externos tienden a hacer que la empresa se adapte, pero, así como en la evolución de los seres vivos la función crea el órgano, así la adaptabilidad de las organizaciones va estar determinada por la cantidad de funciones que tenga que realizar y de las necesidades que tenga que satisfacer.



En los recursos humanos

- El recurso humano es el más valioso de cualquier organización, debido a que es aquel que va a dar la consistencia a las estructuras organizacionales, el que aporta su talento, trabajo, creatividad y esfuerzo dentro de la organización; pero a su vez es el más susceptible de ser afectado por los cambios (dentro de la organización) en la situación social, el grado de educación, la cultura organizacional; así como los hábitos, ritos y rituales

El recurso humano es el músculo de la organización y debe ser involucrado en los cambios a realizarse dentro de la organización.

Ahora, para llevar a cabo los cambios, es preciso tomar en cuenta 4 criterios fundamentales:



- Cambios planificados: todos aquellos cambios que hayan sido considerados por la organización para mejoras o adaptaciones a largo plazo
- Cambios impuestos
- Cambios participativos
- Cambios negociados

2. FACTORES QUE INTERACTUAN COMO ELEMENTOS DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

El cambio debe darse de forma gradual en toda la organización e integra cuatro elementos que interactúan para lograr el máximo éxito:

a) Gente y cultura

- La posibilidad de transformación puede generar una resistencia importante; sin embargo, la participación del personal es crucial para el éxito, por lo que es necesario que aquél entienda el proceso del cambio y sus beneficios

b) Procesos y sistemas de información

- La posibilidad de transformación puede generar una resistencia importante; sin embargo, la participación del personal es crucial para el éxito, por lo que es necesario que aquél entienda el proceso del cambio y sus beneficios

c) Estructuras e instalaciones

- El realizar un cambio ayuda a vencer la inercia y la costumbre que se da dentro de la estructura organizacional, de tal manera que se puedan generar nuevas y flexibles relaciones que resulten en patrones de trabajo más eficientes

d) Tecnología

- La tecnología es muy importante para lograr una eficiencia en el trabajo; pero, a su vez, debe integrarse a los demás factores para que un cambio sea satisfactorio tanto para el cliente como para el consultor

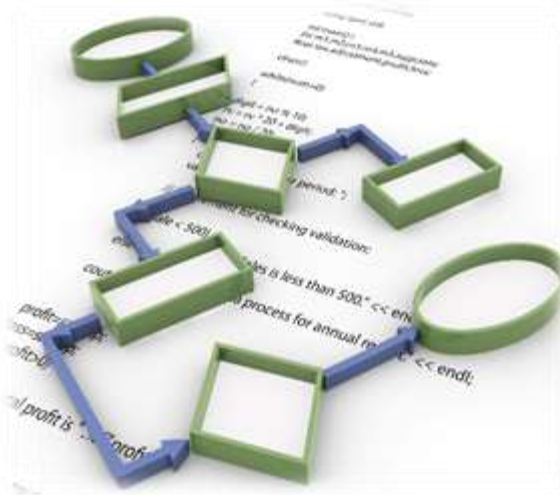
El cambio contribuye a la modificación de los patrones culturales existentes dentro de una organización, provoca que el trabajo se realice de una forma más eficiente y logra una mayor motivación al personal; además, al trabajar de una manera más cercana y sencilla, se cuenta con los elementos necesarios para el desarrollo de la empresa y sus necesidades.



Los constantes cambios nos conducen a realizar adaptaciones a nuestras culturas organizacionales, tanto en valores como en criterios, opiniones y estilos de dirección y planeación. En el mundo de los negocios ha pasado por diversas etapas, desde la invención de la rueda hasta las sociedades industriales, y la nueva comunidad global. Por eso los administradores necesitamos crear conciencia y empezar a recrear los cambios que las organizaciones necesitan.

1.4 Consideraciones que deben tomar en cuenta las organizaciones para la implementación o uso de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos

Dentro de las consideraciones que se deben tomar en cuenta para la implementación de una técnica o enfoque están: la estructura organizacional, los recursos materiales y los recursos humanos.



El implementar una técnica, o enfoque, debe responder a un aspecto estratégico y no a uno inconstante o determinado por modas o efectividad en sí misma; las organizaciones deben establecer sus premisas y objetivos sobre la ejecución ya que

en determinada organización la técnica puede funcionar y en otra, no. Las organizaciones deben considerar sus recursos y las expectativas de resultados en la aplicación.

En cuanto a la estructura organizacional, hay que considerar los aspectos de un adelgazamiento o redimensionamiento de la organización, las nuevas relaciones que se deben establecer, los procedimientos y forma de tomar decisiones, las estructuras y su flexibilidad.

En cuanto a los recursos materiales, la implementación de una técnica o enfoque implica cambios en los procesos internos de la organización y operaciones, así como los materiales o la forma en que se administran la cadena de suministros, almacén, modelo productivo o logística; así también la tecnología juega un papel importante en la adaptación de una técnica y enfoque; o en su ejecución, la organización debe responder a la mejora continua.

Las técnicas y enfoques que se estudiarán en las siguientes unidades temáticas serán de relevancia para el estudio de la administración, en la parte práctica de la misma en las organizaciones.

RESUMEN

Como se puede observar, hay diversas circunstancias por las que los administradores utilizan las técnicas y herramientas, que se encuentran determinadas esencialmente por:

- El contexto
- El medio ambiente
- La estructura organizacional
- Los objetivos de la organización y sus alcances
- Los recursos con que cuenta
- La planeación estratégica
- Los factores de riesgo

Así la aplicación de técnicas en las organizaciones debe partir de un enfoque o perspectiva principal y no de las modas o tendencias dentro de la administración.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Barba Álvarez, Antonio (2000).	<i>Iztapalapa</i> , Año 20, No. 48; “Cambio Organizacional y cambio en los paradigmas de la Administración”. Revista <i>Universidad Autónoma Metropolitana, Iztapalapa</i> , Año 20, No. 48; México.	
Kenneth, Thompson (1980).	<i>Control e ideología en las organizaciones</i> . México: Fondo de Cultura Económica.	293-314.
Perrow, Charles (1970).	<i>Organizational Analysis: A Sociological View</i> . London: Tavistock.	
Barba Álvarez, Antonio y María Teresa Montoya (2008).	“El análisis estratégico: una perspectiva interpretativa”. CONCYTEG, Año 3, Núm. 41, en <i>Ide@s</i> ;	



Unidad 2

Reingeniería



OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente la reingeniería, identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y analizar algunos ejemplos.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

2. Reingeniería

2.1. Aspectos generales de la reingeniería

2.2. Identificación de circunstancias en las organizaciones para implementar un proyecto de reingeniería

2.3. Niveles de reingeniería: organizacional, de procesos, de puestos

2.4. Etapas de un proyecto de reingeniería

2.5. Análisis de casos de implementación de proyectos exitosos de reingeniería

INTRODUCCIÓN

Con los grandes avances tecnológicos, con la entrada de la globalización al país, con las exigencias de los clientes finales para satisfacer sus necesidades y para mantenerse vigentes ante la competencia, las organizaciones se ven en la necesidad de realizar cambios internos, modificándose por partes o en su totalidad, ya sea en el aspecto organizacional, en sus procesos y/o hasta en los puestos, a fin de garantizar su existencia y posicionamiento en el mercado.

El proceso de reingeniería se hace más evidente cuando los dueños y /o gerentes se percatan de que los resultados esperados no están acordes con lo planeado y esperado al finalizar el ejercicio, cuando los procesos de fabricación y/o producción son obsoletos, cuando la infraestructura no da abasto en la realización de actividades, cuando es el momento de modificar toda la plantilla de personal, debido a que el actual se encuentra muy viciado, etc., y se hace necesario reinventar a la organización cuya finalidad es el posicionamiento y reconocimiento de los clientes potenciales y de los no potenciales.

De esta manera, se pretende que con esta unidad el estudiante identifique las circunstancias para implementar un proyecto de reingeniería, que identifique los diferentes niveles de reingeniería y su impacto organizacional y social, que comprenda y aplique las etapas de este proyecto para garantizar la efectividad de la organización.

Por lo anterior, te doy la más cordial bienvenida a esta unidad, que te servirá en el desarrollo de tu profesión, al momento de enfrentarte a este cambio radical en tu institución que, como licenciado en administración, posees la obligación de saber implementar.

2.1 Aspectos generales de la reingeniería

La reingeniería es un término relativamente joven, en el ámbito administrativo, también se le conoce como “reinicio” o “recomienzo”, los principales autores de este concepto son Michael Hammer y James Champy”, quienes la definen como “el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos empresariales para obtener mejoras drásticas en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez”¹.

En otras palabras, la reingeniería es el replanteamiento de los procesos en cada una de las tareas que conforman el trabajo cotidiano en las organizaciones, tomando en cuenta tanto la negociación como el personal para generar mayor competitividad frente al mercado de bienes servicios.

¹ Harold Koontz y Heinz Wehrich (2004). Administración: una perspectiva global (12ª Edición). México: McGraw Hill, p. 254.

Antes de decidir realizar reingeniería organizacional, se deben realizar los siguientes cuestionamientos que son la base del proceso:

¿Debería comenzar desde cero, con los conocimientos y tecnología que poseo actualmente?

¿Cómo sería mi empresa?

¿Es el momento adecuado?

¿Cómo será la reacción de mis clientes actuales?

¿Se cautivará a otro mercado?

¿Cuánto será el costo?

Se deben evaluar muy clara y precisamente los cuestionamientos anteriores para entonces tomar la decisión de implementar un rediseño a la organización, y para esto se requiere analizar cuidadosamente la cultura corporativa, identificando los aspectos clave como la razón de ser de la organización, a quién se dirige, para qué se creó y cuáles son las metas futuras a alcanzar; lo más recomendable es contar con la opinión de expertos ajenos a la organización, ya que ellos observarán, analizarán y recomendarán de manera objetiva a la directiva, pues de lo contrario, si se efectuara el proceso con personal interno, la recolección de información y observación directa se tornarían un tanto subjetiva, por el apego emocional para con la institución y colaboradores, no permitiendo obtener resultados reales y confiables, que lleven al correcto cambio de la empresa.

Otro aspecto clave de la reingeniería es el rediseño radical, lo cual significa una “reinención completa”, lo que en ocasiones repercute directamente en el recorte de personal de la organización, provocando graves problemas en la productividad de la misma, es por ello que la reingeniería no persigue el recorte de personal, lo que busca es, con base en la nueva invención, adecuar y/o adaptar al personal existente

a los nuevos procesos, incluyendo las nuevas tecnologías; aunque en ocasiones se hace evidente el tener que llegar a quedarse con un número menor de personas.

Los resultados drásticos son el tercer factor clave en el proceso de reingeniería, se considera que de 50 a 70% de los esfuerzos aplicados no alcanzan los resultados deseados por la organización, aunque sí se puede observar la disminución de costos, de etapas en sus procedimientos y en soluciones cada vez más rápidas.

El último factor que se considera en la reingeniería son los “procesos”, este factor debe ser analizado minuciosamente ya que es uno de los más importantes, dado que en él se integran sistemas humanos, técnicos y proceso administrativo, entrelazándolos de manera sinérgica con cada una de las áreas y departamentos y generando un sistema global para la realización de las actividades y consecución de los objetivos.

2.2 Identificación de circunstancias en las organizaciones para implementar un proyecto de reingeniería

Las empresas están cada vez más preocupadas por el cambio. El cambio está cada vez más presente. Así, fenómenos que en el pasado eran excepcionales se han convertido en banales. Ninguna empresa se escapa de esta tendencia. Se desarrollan y se desenvuelven en entornos que cambian rápida y constantemente. Una empresa puede provocar el cambio o sufrirlo; pero necesita un cambio.

El cambio es no seguir siendo el mismo, es el estado de lo que evoluciona, de lo que se modifica. El cambio significa fenómenos muy diferentes por su amplitud y por su extensión.

Existe conciencia de que nada es definitivo, que todo es rápidamente superado. Una nueva tecnología será reemplazada, una nueva organización se verá modificada. La duración de la vida de un producto o de un sistema varía de algunos meses a varios años, pero desde el principio el carácter provisorio se percibe y la idea del cambio está presente.

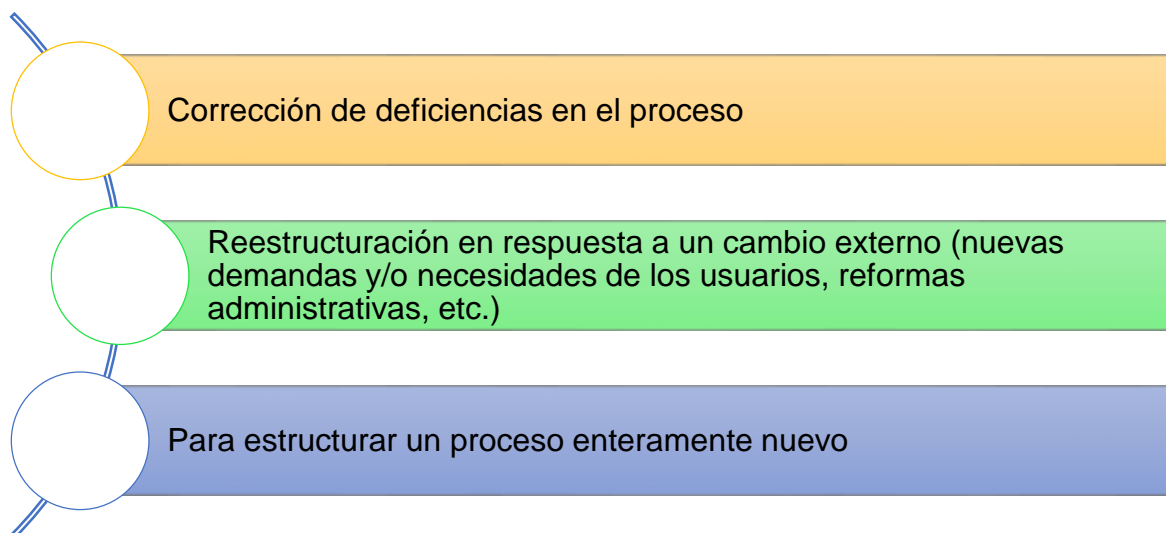
El cambio, cualquiera sea su alcance y naturaleza, exige una desestabilización de la situación existente. Cuanto más estable sea ésta, más difícil resultará practicar el cambio.

Hay diversas causas de cambio, pudiendo repartirse ellas entre causas externas y causas internas. Las causas externas corresponden a cambios que son provocados por elementos externos a la entidad que va a cambiar. Se trata generalmente de elementos que constituyen el entorno de la empresa, como, por ejemplo, los clientes, las innovaciones tecnológicas, la evolución de las formas de vida. En cambio, las causas internas, como tales, corresponden a cambios inducidos por la empresa: en esencia, la voluntad de desarrollo y la visión de sus dirigentes.

Entre las causas externas tenemos: el mercado, las acciones de la competencia, la innovación tecnológica, la evolución de la legislación y de la reglamentación, la modificación del accionariado y la evolución de la sociedad, de los modos de vida y de los modos de pensar.

En tanto que como causas internas más importantes debemos hacer mención tanto al desarrollo de la empresa como a la visión de los directivos. La visión del directivo es una causa de cambio tan importante que muchas veces es el origen de cambios críticos y trascendentes.

La metodología para el rediseño de procesos se puede utilizar para dar respuesta a distintas situaciones:



2.3 Niveles de reingeniería: organizacional, de procesos, de puestos

En las organizaciones se pueden dar rediseños o cambios, dentro de la estructura de la misma, en los procedimientos o procesos que se ejecutan a diario y, por supuesto, en los puestos de trabajo, siempre buscando que los cambios que se apliquen conduzcan a la mejora continua y a la obtención de los objetivos organizacionales, generando que la organización obtenga prestigio, status, posicionamiento y expansión en el mercado.

La reingeniería organizacional, se dedica a analizar y modificar las formas tradicionales de trabajar en las instituciones, preparándolas para enfrentarse a los avances tecnológicos y a un mercado cada vez más competitivo, generándoles valor y haciéndolas de mayor calidad, y competitividad.

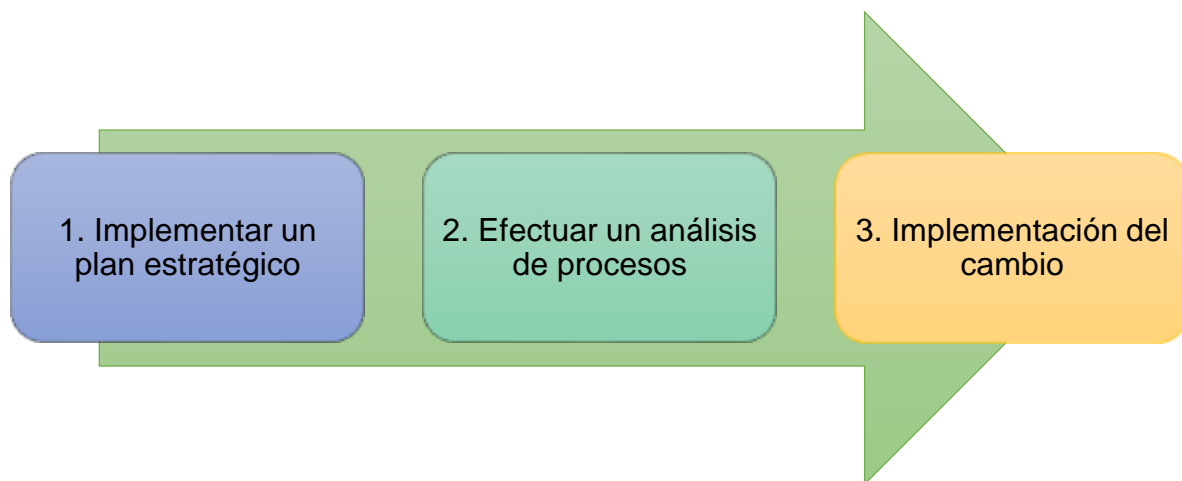
La reingeniería de procesos, es aquella que se encarga de realizar modificaciones totales de los procesos de negocios existentes, tanto administrativa como productivamente hablando, para lograr mejoras importantes en costos, ingresos, calidad en el servicio y productos, rapidez, etc., elevando la eficiencia y eficacia del personal, así como su productividad. La importancia de la reingeniería radica en que no solamente se efectúan cambios, sino que con la investigación y diagnóstico que se realizan, durante su proceso, se determinan las causas que originan los problemas, o áreas de oportunidad, para mantenerse prevenidos en el futuro y

considerar todas las contingencias que se presentan de manera inesperada, tanto internas como externas, a la organización, y poder hacerles frente, con la mejor sabiduría.

La reingeniería en los puestos de trabajo se aplica en el momento en el que se ejecutan los nuevos cambios después de implementar un proceso de reingeniería, ya que se ven afectadas de manera directa las operaciones diarias que se realizan en ellos cuando se modifica un proceso y, de manera definitiva, también se ven involucrados los documentos que están inmersos en el proceso de producción de los bienes y /o servicios.

2.4 Etapas de un proyecto de reingeniería

De manera general se emplean tres etapas en la realización del proyecto de reingeniería en las organizaciones, las cuales son las siguientes:



Plan estratégico

La organización debe contar con un plan estratégico, pues representa un aspecto clave para realizar una verificación del mismo, analizando las ventajas y desventajas que se obtendrán con la implementación del proyecto de reingeniería, así como los objetivos y metas para determinar el rediseño que es de mayor importancia en los procesos; en caso de que la organización no cuente con él, se deberá establecer ese plan estratégico, donde se deben definir adecuadamente los objetivos y metas.

Análisis de procesos

Esta etapa contempla la descripción y los análisis de los procesos que se ejecutan diariamente en las organizaciones, se establecen las propuestas con las mejoras que se proponen y la planeación de los tiempos en los que se deben efectuar los cambios.

Implementación del cambio

Esta última etapa contempla la aplicación exitosa del o los cambios, y una parte del éxito de ella está supeditada a la actitud positiva de los directivos y de los responsables, ya que a partir de la implementación del o los cambios establecidos en este proceso, es como se alcanzarán los objetivos y/o metas, dependientes del apoyo y compromiso que ellos dispongan.

Para que una implementación de reingeniería de las organizaciones o de los procesos sea realmente efectiva se necesita una muy buena actitud de los gerentes o directivos de la organización, ya que con ella se podrán efectuar los cambios necesarios; asimismo es menester concientizar e involucrar al resto del personal para garantizar éxito al momento de alcanzar los objetivos deseados, incluyendo una evaluación y un seguimiento de dichos cambios. Esta etapa es de vital importancia para el mejoramiento organizacional.

Para realizar la reingeniería se requiere de los siguientes pasos:

1. Identificación del objetivo de reingeniería

Como primer paso se debe identificar claramente cuál es área de oportunidad, o el área clave, o el problema existente a cambiar y esto debe ser definido por los responsables de la institución, acentuando objetivos a alcanzar, las mejoras que se obtendrán con el rediseño, los tiempos o plazos y, por supuesto, un pronóstico de los costos esperados. Todo lo anterior basándose en el plan estratégico de la organización.

2. Selección de los procedimientos o procesos trascendentales

En este punto se identifican los procesos que van a ser modificables por la reingeniería, considerando la interrelación existente con otros procesos y áreas de ejecución.

3. Definición del equipo de trabajo

Este punto nos menciona que se debe integrar el equipo de trabajo formado por especialistas para la ejecución del proceso de reingeniería; se requiere elegir un líder del equipo y llevar un adecuado análisis, control y evaluación del proceso; es muy común o lo más recomendable que este equipo de trabajo se encuentre conformado por cada uno de los representantes de las áreas involucradas en el proceso de cambio.

4. Formación y entrenamiento del equipo de trabajo

Generalmente, en este paso se debe capacitar al equipo por un agente capacitador externo a la organización, que será el especialista en enseñar el uso y manejo de las herramientas de análisis y mejora de procesos, orientando en la manera de utilizarlas, pero si se ejecuta de manera interna el líder será el encargado de realizar estas funciones.

5. Elaboración de diagramas de procesos

En este punto es donde comienza el rediseño, ya que se deberá elaborar un diagrama de procesos o flujograma, donde se especificarán gráficamente las actividades que se realizan de manera común, ya que ésta herramienta permitirá analizar y comprender los cambios que se deben consumir.

6. Identificación de los problemas

En este punto, el equipo de trabajo deberá identificar las deficiencias o carencias que se encuentran íntimamente relacionadas con el logro del objetivo general de la reingeniería.

7. Análisis de los problemas

Aquí se deberán efectuar reuniones con el líder y miembros del equipo para discutir las causas de los problemas e identificar las soluciones que se establecerán u obtendrán con la reingeniería, estableciendo propuestas posibles.

8. Propuestas de rediseño

En este punto, se establecen por escrito las propuestas de cambio por parte del equipo de trabajo, considerando, como se mencionó ya, los objetivos o metas, los tiempos, responsables, costos y el impacto mediante un análisis de las tecnologías de información y comunicación, así como la normativa, para verificar que con los cambios no se viole ninguna ley, regla, reglamento o disposición oficial.

9. Elaboración del diagrama de flujo del nuevo proceso

En esta posición se elabora un nuevo diagrama simulado del nuevo proceso, donde se indique de manera clara y precisa los cambios que se efectuaron, así como de los posibles resultados que se obtendrán en términos de tiempo, pasos reducidos, etc.

10. Establecimiento de las herramientas de medición

Este punto es de suma importancia ya que se efectúa la medición o evaluación con el propósito de juzgar los resultados del proceso de reingeniería, y se debe realizar durante dos momentos del proceso: el primero, durante la aplicación de los cambios; la segunda medición se hará una vez que ya se encuentre estandarizado el nuevo proceso.

11. Presentación de las nuevas propuestas, recomendaciones y cronograma para implementar los cambios propuestos

En este paso es importante que se presenten por escrito a las autoridades de la organización y al responsable del proceso de reingeniería las propuestas que serán las definitivas a ejecutar en el proceso, así como los tiempos exactos en un programa de la ejecución de dichos cambios.

12. Implementación de los cambios propuestos

Esta situación final contempla la ejecución de los nuevos cambios, considerando variables internas y externas a la organización, es decir, se le debe dar un grado de flexibilidad al proceso para adaptarlo, en caso de que sea necesario.

2.5 Análisis de casos de implementación de proyectos exitosos de reingeniería

Caso 1. UNA MUJER CON ESPÍRITU EMPRENDEDOR²

Cuando en 1966 Martha González, actual presidenta del Directorio de Feria del Disco, convenció a su marido, Humberto de la Fuente, para que le prestara un “rinconcito” dentro de la tienda de artículos eléctricos que tenían, a fin de instalar un anaquel para vender discos, no se imaginó los alcances de su petición.

En aquella época hicieron su primer pedido a RCA y EMI, se trataba de música de The Beatles, la Nueva Ola y la música chilena, cuya venta se convirtió pronto en el principal ingreso de la tienda. El éxito comercial llegó y fue de tal magnitud, que Humberto cambió el giro de la empresa y se dedicó de lleno a la venta musical.

Estos inicios se explican pues hasta entonces ese tipo de ventas en Chile se limitaba a un espacio marginal en tiendas de artículos eléctricos.

La gran innovación de Martha, basada solo en su intuición, fue instalar estanterías con discos ordenados por género y estilo, para que cada quien escogiera lo que gustara. Este pequeño cambio, que hoy parece casi obvio, revolucionó el mercado nacional y determinó la vida de esta familia.

² González, 2013: 10.

El objetivo básico era que las personas entraran a pasar un rato agradable y si les compraban, mucho mejor. Tal espíritu perdura y ha generado el grato ambiente que se percibe en las tiendas. Además, feria del Disco promueve a muchos artistas a través de la venta de boletos para conciertos, conferencias de prensa, etc.; que no reportan beneficios económicos, lo que demuestra que su objetivo va más allá de sólo vender discos compactos.

La idea de esta empresa familiar es llegar a todo público: “niños, jóvenes y adultos, con los más disímiles gustos”. Por eso a los directivos de Feria del Disco no les molesta, más bien les agrada, que los locales se llenen de escolares que van solo a disfrutar de la música y la mayor parte de las veces no compran nada. “Ellos comprarán en un año más, al igual que los adultos de hoy que en su época de colegiales venían acá sólo a pasarla bien”, dice Rodrigo.

En estos años Feria del Disco se ha posicionado como líder indiscutible del mercado y seguirá creciendo, pues la empresa piensa extenderse a diferentes regiones del país utilizando el mecanismo de franquicias. Lo que será interesante es saber si el estilo particular de la empresa le permitirá seguir obteniendo buenos resultados y creciendo al mismo ritmo, el ritmo de la Feria del Disco.

Caso 2. INTUIT TEJE UNA RED EXTENSA ³

La industria de servicios financieros está constituida por numerosas compañías que interactúan en múltiples formas. Pero pocas han adoptado el enfoque de sociedades con tanta determinación como Intuit, famosa por su software de finanzas.

Se hallaba en serios problemas a mediados de la década de 1990; los ejecutivos empezaron a buscar la manera de hacerla muy útil para la administración financiera de los clientes en el mercado de internet. Sabedores de que no podía ofrecer todos los servicios financieros, establecieron alianzas y relaciones de sociedad. Hoy Intuit ha creado una red tan amplia que apenas se distingue la línea divisoria entre competidores y socios. Más de 1,500 instituciones financieras se conectan a su línea de productos y servicios a través de internet. Por ejemplo, sus sitios Quicken.com y QuickBooks.com ofrecen conexiones con docenas de recursos financieros. Las empresas pequeñas se conectan a QuickBooks.com y acceden fácilmente a los servicios de nómina, a los sistemas de compra e inclusive a las herramientas de diseño. Otros clientes usan Quicken.com como un sitio de servicios múltiples para administrar su portafolio, pagar facturas, solicitar préstamos o acceder a la información de sus cuentas bancarias, además de las funciones normales de contabilidad y finanzas. Las versiones de los paquetes de Quicken y Turbo Tax ahora vienen con navegadores integrados que los enlazan a multitud de recursos financieros de la Web. Uno de los socios de Intuit, Fidelity Investments, el gigante de fondos mutualistas y de inversiones, cede los derechos de Turbo tax y le ofrece gratuitamente a los clientes como un servicio de valor agregado. “Es un extraordinario beneficio para el cliente, asegura Scott Gilmore de Fidelity Investments, de modo que es una operación en que todos salen ganando”.

³ Daft, 2004: 352.

La operación interna de Intuit refleja la externa, con cientos de gerentes de producto y equipos unidos mediante una intranet que coordina sin dificultades su trabajo producto por producto.

Un equipo de desarrollo administrativo maneja las relaciones que cruzan varias líneas de productos. Los altos directivos fijan las metas y los plazos, pero las decisiones ordinarias y su implementación está descentralizada entre los gerentes de producto y los equipos. “No queremos que un ejecutivo decida sobre cómo funciona una característica”, explica Steven Aldrich, director general de desarrollo de socios.

La integración fluida de las operaciones internas y externas se ha convertido en la fuerza principal de Intuit y ha ido cobrando mayor importancia a medida que el mercado de servicios financieros se torna cada vez más turbulento. “Es imposible imaginar a Intuit sin alianzas y vínculos”, declara Aldrich. “Necesitamos a los socios si queremos tener éxito. La industria es demasiado compleja”.

Caso 3. Trabajar MEJOR EN LUGAR DE TRABAJAR MENOS⁴

Los noruegos siempre han tenido una actitud muy diferente a la de los estadounidenses respecto al significado del trabajo y su lugar en nuestra vida. Su perspectiva proviene de la idea de equilibrio y de que a menudo se trabaja mejor cuando se trabaja menos. Norvik Hydro, una de las principales instituciones de Noruega, lleva largo tiempo participando en enfoques innovadores de trabajo que permiten a los empleados llevar una vida equilibrada. Pero, a pesar de sus negocios tan diversos, los valores básicos no han cambiado en sus 95 años de vida. “Lo esencial de la cultura Hydro es pensar a largo plazo, pensar de un modo más holístico, es decir, en la relación entre empleados, la compañía y la sociedad”, explica Roald Nome, consultor y ejecutivo de Hydro.

Hoy está ampliando como nunca sus ideas respecto a esas conexiones en un proyecto denominado Hydroflex, que ofrece a los empleados varias combinaciones de horario flexible, trabajo en equipo, oficina en casa, nueva tecnología y rediseño del espacio de las oficinas. Por ejemplo, Atle Taerum –jefe agrónomo- pasa dos días a la semana en casa, donde atiende su granja y cuida a sus hijos. Con el teléfono celular siempre a la mano, puede asesorar a clientes de África y del Medio Oriente, mientras ara un campo o acompaña al grupo de kindergarden de su hijo. Confiesa que se sentía cansado y descontento la mayor parte del tiempo antes que se introdujera el horario flexible. “Ahora administro un poco mejor mi día y mi vida. Creo que doy un mejor rendimiento en Hydro”. Unni Foss, empleada que trabaja como diseñadora gráfica en Hydro Media, pudo trabajar en casa por tiempo completo en los meses que precedieron a la muerte de su padre, para estar con él y ayudar a su madre. El horario le permitió conservar el empleo y el sueldo que necesitaba, permitiéndole a la compañía aprovechar el trabajo de una mujer tan talentosa.

“Antes nos centrábamos en las horas que la gente pasaba en la oficina”, señala Ole Johan Sagafos, jefe de Hidro Media.

⁴ Daft, 2004: 354)

“Ahora nos concentramos en resultados. Ya no me importa mucho lo que mis colegas hagan siempre que logren los resultados a tiempo”.

Para la compañía las iniciativas de equilibrio entre trabajo y vida son elementos estratégicos indispensables para mantener la competitividad. Si se ofrece flexibilidad de cómo, dónde, y cuándo hacer el trabajo, se atraen mejores candidatos y se vuelven más productivos. Además, las iniciativas favorecen la flexibilidad y la diversidad del pensamiento, sin las cuáles el éxito sería imposible en el mundo moderno de ritmo acelerado. Ragnhild Sohlberg, vicepresidenta de relaciones exteriores y de proyectos especiales, utiliza la analogía de un agricultor con experiencia, que sabe que no debe sembrar, cosechar, arar y volver a sembrar el mismo campo estación tras estación. Sabe que la tierra necesita un periodo de reposo y de rejuvenecimiento. Las empresas modernas no se ponen a pensar que están agotando a sus empleados más talentosos y que terminarán por saturarse y marcharse. “Y su rica experiencia se va con ellos”, dice. “Se pierde. Esa práctica no es nada rentable”.

RESUMEN

La reingeniería es un proceso que consta de tres etapas principales para su análisis, desarrollo e implementación dentro de un centro de negocios. Se le considera principalmente como un rediseño, modificación y /o transformación de los procesos productivos que se llevan a cabo de manera diaria, reinventando dichos procesos para generar una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Para comenzar un proceso de reingeniería los directivos y responsables del proyecto deben poseer una actitud positiva ante el diagnóstico que se definirá como resultado de la investigación de los procesos a cambiar y resulta muy importante el involucrar a todo el personal de manera correcta y oportuna de los cambios que se implementarán para que sean más productivos, eficientes y eficaces en la realización de sus tareas.

Cabe puntualizar que el proyecto de reingeniería debe ser efectuado por personal altamente calificado y especializado y estos podrían ser contratados de manera externa a la organización para que desde su punto de vista objetivo sean más oportunas las modificaciones; se aconseja que el equipo de trabajo se encuentre integrado por cada uno de los responsables de área y, por supuesto, un líder con la encomienda de supervisar y dirigir todo el proceso.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Harold Koontz y Heinz Wehrich	7	254 a 258
Richard L. Daft	11	348 a 366
Antonio Cesar Amaru	32	431 a 434

Antonio César Amaru (2009). *Fundamentos de administración teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson Prentice Hall

Harold Koontz y Heinz Wehrich (2004). *Administración: una perspectiva global* (12ª Edición). Mc Graw Hill, pp. 254 a 258.

Richard L. Daft (2004) *Administración* (6ª. Edición). México: Thomson.



Unidad 3

Benchmarking



OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente el *benchmarking*, identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y analizar algunos ejemplos.

TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

3. Benchmarking

3.1. Aspectos generales del *benchmarking*

3.2. Identificación de circunstancias en las organizaciones para implementar un proyecto de *benchmarking*

3.3. Etapas de un proyecto de *benchmarking*

3.4. Análisis de casos de implementación de proyectos exitosos de *benchmarking*

INTRODUCCIÓN

El *benchmarking* es un enfoque administrativo, utilizado generalmente como un medio de control empresarial, ya que con esta técnica se establecen las metas y medidas de productividad que se desean alcanzar, aplicando las mejores prácticas administrativas.

Con el *benchmarking*, se pueden buscar y lograr las mejores prácticas de los negocios, organizaciones o instituciones e implementarlas como estrategias de acción alcanzando un desempeño excelente en las actividades diarias de la organización y marcar la diferencia en cuanto a competitividad organizacional se refiere.

Por ello se pretende, con esta unidad, que el estudiante conozca los aspectos generales del *benchmarking*, identifique las principales causas organizacionales que originan el aplicar este enfoque para mejorar su práctica industrial, que conozca y sepa aplicar las etapas que integran el proceso de *benchmarking* para garantizar que sean efectivas las actividades laborales de la organización.

Por lo anterior, te doy la más cordial bienvenida a esta unidad, que te servirá en el desarrollo de tu profesión, porque se hace cada vez más necesaria la implementación de esta técnica, además de ser considerada como una herramienta de control de calidad, y que, como licenciado en administración, tienes la obligación de saber implementar.

3.1 Aspectos generales del benchmarking

El benchmarking es la técnica que utilizan las empresas para comparar su desempeño con el de otras organizaciones que son sus competidoras directas, es decir, se dedican al mismo giro o actividad comercial o, en su defecto, pueden no ser sus competidoras directas, con el objetivo de buscar las mejores prácticas administrativas, a fin de poder integrarlas y lograr así una ventaja competitiva.

Se le considera como el proceso continuo de medición de bienes, servicios y prácticas de los competidores, para buscar las estrategias de mejora de la calidad en la organización, atacando las áreas clave para garantizar el éxito. Este proceso inicia con el análisis, considerando la misión y visión de la organización, después se detectan las empresas rivales o más fuertes buscando que sus procesos sean compatibles con los de la organización, y de esta manera establecer los caminos o cursos de acción para incluir los nuevos cambios.

El *benchmarking* es considerado como una técnica de la administración de la calidad total junto con los círculos de calidad, los principios de six sigma, el tiempo de ciclo reducido y la mejora continua; ya que con ésta técnica, además de realizar una introspectiva de la organización, es decir, un análisis y revisión de los bienes, servicios y prácticas administrativas, realiza una comparación de las empresas líderes en el ramo comercial que son dignos de imitar en tales prácticas para acercarse o ser igual o mejor que ellas y ganar el mercado a través del estatus, productividad, reconocimiento y fidelidad del cliente interno y externo.

Las principales ventajas de este proceso son:

- Mayor conocimiento de la competencia.
- Se vuelve una organización que aprende.
- Se pueden aplicar y escoger muchas opciones distintas de prácticas laborales.
- Se genera un desempeño mayor.
- Las prácticas están basadas en la realidad del mercado.
- Ventaja competitiva.
- Diagnóstico organizacional.
- Evaluaciones objetivas y certeras



La principal barrera del proceso de benchmarking, es la de convencer a los dueños, gerentes y administradores de que resulta indispensable mejorar y actualizar sus desempeños. Y para lograrlo,

los consultores dedicados al benchmarking deben apoyarse en evidencia, presentando casos de mejora en otras organizaciones y resaltando que se necesita un gran compromiso y responsabilidad de las personas.

Identificación de circunstancias en las organizaciones para implementar un proyecto de *benchmarking*

El *benchmarking* nace de la necesidad de obtener información para medir los resultados de desempeño organizacional. Para ello es necesario saber que existen tres tipos de *benchmarking*:



El primero, es el estratégico. Es el que compara varias estrategias utilizadas con los aspectos claves o elementos básicos que son la clave del éxito organizacional.

El segundo, el operativo. Es el que compara los costos y las características que diferencian a los productos con los de la competencia.

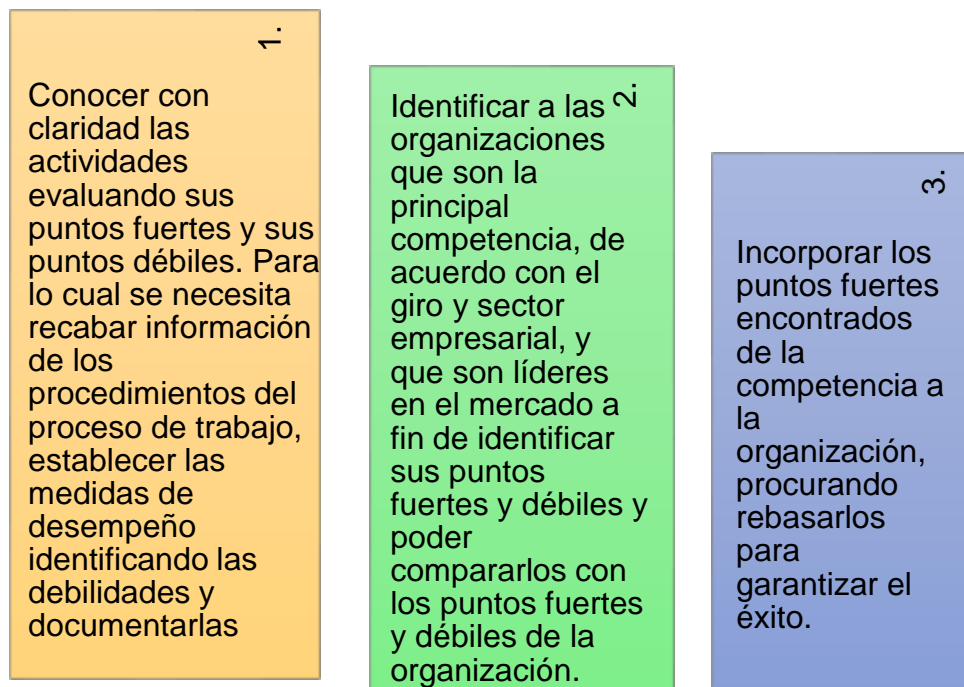
El tercero, el administrativo. Es el que se encuentra orientado a funciones, actividades y tareas que son el soporte de producción para alcanzar las metas establecidas por la organización, como ejemplos se pueden mencionar la planeación, la administración de recursos humanos, etc.

Ya que se tienen identificados los tipos de *benchmarking*, se puede comprender que cuando los resultados son completamente diferentes a los esperados, previamente establecidos en la planeación de la empresa, en comparación con la competencia directa e indirecta, es porque algo está fallando, y es el momento de implementar el proyecto de *benchmarking* organizacional. Aunque lo ideal y más recomendable en esta época de tan vasta competencia en el mercado, es el estar monitorizando de manera habitual los productos y servicios que ofrecemos para el perfeccionamiento

organizacional y alcanzar una ventaja competitiva y mantenernos vigentes en el mercado por más tiempo.

La realización de este proyecto mantiene motivadas a las organizaciones en la investigación sobre otras empresas líderes que son identificadas como las mejores por sus prácticas en aspectos claves que influyen directamente en la productividad, en la rentabilidad y en la calidad de los bienes y servicios; aplicándolo directamente en cualquier función como ventas, producción, ingeniería, etc., y obteniendo mejores resultados cuando se aplica en la totalidad de la organización, ya que se debe considerar como un sistema, donde cada subsistema afecta a otro a su vez. Y después definir si es necesario aplicar cambios de mejora o efectuar una reingeniería administrativa.

Antes de poner en práctica el *benchmarking*, la organización debe definir los siguientes objetivos:



3.3 Etapas de un proyecto de *benchmarking*

Las etapas del proceso de Benchmarking para comparar competitividad, está basado en las cuatro etapas del ciclo de calidad establecidas por Deming, que son planificar, ejecutar, evaluar y actuar (PHCA).

La primera etapa es la planificación del *benchmarking*, pues resulta indispensable identificar el proceso o función que va a ser objeto de estudio, estableciendo las medidas de desempeño, evaluando los aspectos claves del mismo e identificar las organizaciones de la competencia que van a ser estudiadas.



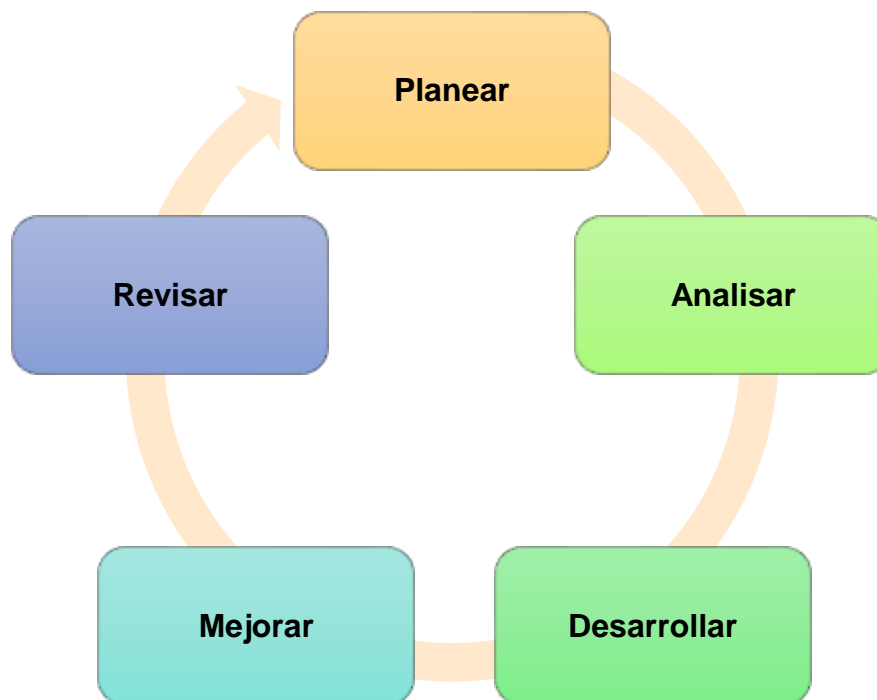
La segunda etapa consiste en la investigación primaria y secundaria de las compañías que se tienen como objetivo, primero se debe indagar cuál es el estatus, posicionamiento, marcas y productos, preferencias de los clientes, efectuando una investigación documental, como en prensa, Secretaría de Economía y algunas publicaciones de la propia industria, después se realiza la investigación directamente en dichas empresas utilizando herramientas como la encuesta, entrevista y observación directa.



En la tercera etapa se efectúa el análisis de toda la información que fue recabada, a fin de poder realizar la comparación del desempeño de las empresas objeto de estudio con la organización, determinando principales diferencias para la implementación de las recomendaciones y cambios pertinentes.

Y la cuarta etapa consiste en la implementación, adaptación de propuestas y el mejoramiento de la organización para que mejore en su desempeño.

El proceso de *benchmarking* se encuentra compuesto por 15 etapas con la única finalidad de comparar competitividad entre organizaciones y se encuentran integradas en 5 grandes conceptos que son:



Las etapas del proceso son:



Planear

- 1. Definir las organizaciones y procesos que serán evaluados, a fin de saber qué mejoras necesitará la empresa.
- 2. Identificar entre ellas quién es la mejor competencia, ya que será el estándar a alcanzar.
- 3. Identificar las mejores prácticas administrativas (*benchmarks*) de la competencia.
- 4. Definir, integrar, organizar y coordinar el equipo trabajo.
- 5. Determinar la metodología, programación e instrumentos para recabar información.
- 6. Planear y programar visitas a las empresas objeto de estudio.
- 7. Utilizar las herramientas para recolectar datos.



Analizar

- 8. Realizar la comparación de las prácticas administrativas de la empresa con sus competidores.
- 9. Clasificar la información obtenida.
- 10. Entender los procesos de la competencia y analizar sus medidas de desempeño.



Desarrollar

- 11. Determinar los nuevos objetivos a alcanzar con las nuevas acciones y establecer los nuevos estándares de medición.
- 12. Establecer los cursos de acción para lograr alcanzar las nuevas metas y poder integrarlas a la organización.



Mejorar

- 13. Implementar e integrar las nuevas acciones o cambios a los procesos y procedimientos de la organización.



Revisar

- 14. Monitorizar de manera constante los resultados que se obtuvieron con la implementación de acciones y evaluarlas.
- 15. Comparar los *benchmarks* organizacionales con los de la o las empresas objeto de estudio y evaluar la nueva situación en la que se encuentra la organización.

3.4 Análisis de casos de implementación de proyectos exitosos de *benchmarking*

Caso 1. *Benchmarking Universal Studios*⁵

Six Sigma (método de negocios riguroso con resultados cuantificables) no ha sido exactamente la forma de hacer las cosas en Hollywood. Ahora que el gigante corporativo de 134,000 millones de dólares, que hace de todo desde equipo de imágenes médicas hasta motores de aviones, ha adquirido Universal Studios, hay frecuentes viajes a las oficinas de GE en Nueva York. Ambas partes hablan acerca de revisiones de presupuestos trimestrales y planeación estratégica, temas que antes se discutían, pero no con tanta intensidad u orientación a resultados. El personal de marketing hace equipo con sus contrapartes en la red de GE, NBC. Previamente el estudio no había estado asociado con una cadena de televisión. A los agentes y productores les dicen los ejecutivos que se mantengan dentro de los presupuestos.

Aunque GE ha aprobado el presupuesto de 1,000 millones de dólares de Universal para hacer unas 16 películas este año, están controlando los costos y los productores ya lo sienten.

⁵ Richard L. Daft., 2010.: 577.

Han reducido los gastos más pequeños. El presidente de Universal, Ron Meyer, ha prestado atención y producido éxitos sólidos, aunque un poco menos populares que los grandes éxitos como *Knocked Up*, *The Break Up* y *The Inside Man* e incluso algunos éxitos, incluida la serie *Bourne* y *King Kong*. Pero Meyer trata de ganar dinero en lugar de perderlo, mientras que gran parte de Hollywood está en el modo “ve a la quiebra”.

“Ganas estatura, derechos de alardeo al tener grandes presupuestos, dijo el analista de entretenimiento Harold Vogel, no muchos productores de películas actuales y nuevos están motivados por decir “Caramba, acabo de hacer una película de presupuesto modesto para Universal”. Pero los principales administradores en el estudio no tienen problema con la estrategia. “Hemos estado muy complacidos de estar justo en medio del paquete de la participación de mercado y de tener un crecimiento fuerte en rentabilidad”, dijo el presidente Jeff Zucker.

“Las personas confunden participación de mercado con rentabilidad. Estamos interesados en manejar un negocio muy fuerte y tener disciplina al hacerlo”.

Caso 2. Benchmarking Outback Steakhouse ⁶

Aun cuando la industria del acero es por completo distinta de la industria de los restaurantes de franquicia, Outback Steakhouse incorporó con un gran éxito una práctica de motivación que utilizaban diversos “mini-molinos” en la industria del acero. Como cualquier restaurante de franquicia, Outback gana dinero cuando sus establecimientos ganan dinero. La persona que abre un restaurante es el gerente local del mismo y se encarga, en particular, de contratar a la gente adecuada y de motivarla con efectividad para asegurar que los clientes reciban buena comida y buen servicio. La clave de Outback se encuentra en la forma de motivar a sus administradores. La “mejor práctica” que Outback adoptó fue hacer que los gerentes de restaurante fueran copropietarios del restaurante que cada uno administraba. De

⁶ Michael Hitt, *et al.*, 2006: 277 y 279.

esta manera, si un restaurante ganaba dinero, el gerente también lo ganaba. El gerente se sentía más como propietario y menos como empleado. La adopción de esta mejor práctica ha tenido, desde luego, un efecto positivo en el éxito de Outback Steakhouse. Por lo tanto, aunque el benchmarking con los no competidores supone formular un juicio sobre qué es conveniente, también podría conducirlo a prácticas e ideas que lo pongan a la cabeza de la competencia.

Los restaurantes Outback Steakhouse son dirigidos por un equipo de tres personas: un gerente-socio, un gerente y un gerente de cocina. Como los restaurantes solo se abren para la cena, los gerentes y también los empleados están en posibilidad de disfrutar de un mejor equilibrio entre su trabajo y su vida, haciendo que Outback sea un lugar atractivo para trabajar.

RESUMEN

El *benchmarking* es una técnica empleada para aprender las mejores prácticas e ideas de la competencia que se encuentra dentro y fuera de la misma esfera de acción o actividad laboral, cuyo fin es obtener información y conocimientos y aplicar los cambios necesarios, superando o sobrepasando esas prácticas para generar ventaja competitiva.

Resulta importante mencionar que este proyecto conlleva una serie de etapas que se deben seguir de manera ordenada y que se necesita un grupo de enfoque, o de alto desempeño, para identificar, analizar y evaluar la información obtenida de la competencia e implementar los cambios necesarios dentro de la empresa.



Algunos de los aspectos claves que son comparados en las organizaciones son: servicio al cliente, tecnología, desarrollo del empleado, medición del desempeño, manufactura y producción, proyectos, etc.

Algunas de las organizaciones estadounidenses que emplean benchmarking son: Xerox, Armada de EUA, American Express, Bank of América, etc.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Idalberto Chiavenato	Capítulo 19	512 a 525
Michael A. Hitt J. Stewart Black Lyman W. Porter	Capítulo 17	635 a 638
Harold Koontz y Heinz Wehrich	13	462 a 470
Richard L. Daft	20	668
Antonio Cesar Amaru	14	190 a 198

Amaru, Antonio (2009). *Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo*. Mexico: Pearson, Prentice Hall, pp. 190-198.

Chiavenato, Idalberto (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7ª. Edición). México: McGraw Hill, pp. 512-525.

Hitt, Michael, J. Stewart Black y Lyman W. Porter (2006). *Administración* (9ª. Edición). México: Pearson Prentice Hall, pp. 635-638.

Koontz, Harold y Heinz Wehrich (2004). *Administración: una perspectiva global* (12ª Edición). Mc Graw Hill, 2004, pp. 462-470.

Daft, Richard L. y Marcic Dorothy (2010). *Introducción a la administración*. México: International Thomson, p. 575.

Harold Koontz, Heinz Weichrich, Mark Cannice, (2008). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (13ª. Ed.). México: Mc Graw Hill, p. 533.



Unidad 4

Administración total de la calidad *(Total Quality Management)*



OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente la administración total de la calidad (Total Quality Management), identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y analizar algunos ejemplos.

TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

4. Administración total de la calidad (Total Quality Management)

4.1. Aspectos generales y enfoques de la administración total de la calidad

4.2. Etapas en la implementación de la administración total de la calidad

4.3. Técnicas y herramientas en la administración total de la calidad

4.4. Análisis de la problemática de la implementación de la administración total de la calidad en las empresas mexicanas

4.5. Análisis de casos exitosos de implementación la administración total de la calidad

INTRODUCCIÓN

Dentro de las principales tendencias que se han desarrollado en la administración contemporánea, surgen varios elementos que de inicio no son comparables con la forma en que se hacían los negocios en el pasado, tales como el avance de la tecnología, la competencia cada vez más intensa, las capacidades de las pequeñas empresas para ingresar a los contratos de alto desempeño, así como la simplificación y el acceso a la información.

Derivado de estas y muchas otras situaciones, el mundo de los negocios inició una serie de adecuaciones drásticas a sus conceptos generales de “calidad”, dando pie a la generación de herramientas, técnicas y tendencias que centran sus esfuerzos en la mejora continua de la calidad. No como un esfuerzo único, con un punto de inicio y un punto de término, sino como una filosofía permanente que forma una cultura organizacional completa.

4.1. Aspectos generales y enfoques de la administración total de la calidad

La administración total de la calidad es una estrategia de la administración que busca crear y promover una conciencia activa sobre la calidad en una organización.

El concepto de calidad es quizá un poco engañoso, pues al hablar de “calidad”, la mayoría de las personas piensan en “buena calidad”. Cuando en realidad, debemos entender por calidad un estándar sobre el cual las organizaciones trabajan. Es decir, no todas las organizaciones enfocan sus estrategias de ventas a partir de establecer altos niveles de calidad en sus productos. Por el contrario, existen muchas organizaciones que establecen una estrategia de ventas sobre el volumen y precio, en el que establecen valores bajos de calidad en sus productos y servicios.

Para el concepto de la administración total de la calidad, si se toma la interpretación general, es en la que se piensa en mejorar la calidad (o el estándar) sobre el que la organización se encuentra operando actualmente.

Sumado a lo anterior, debemos considerar la situación en que las empresas se desarrollan hoy. La tecnología ha permitido disminuir la necesidad de personal de las organizaciones mediante la automatización de procesos y los avances de la ciencia y la tecnología. Pensemos en un despacho contable. Hace un par de décadas, se requería de 10 o 15 auxiliares que revisaran e hicieran los registros diarios y de mayor para después pasar la información al proceso contable en manos de 4 o 5 contadores que validaban la información y preparaban todo para entregar reportes financieros. Hoy es muy diferente. El rápido avance de la tecnología ha

disminuido la necesidad de personal y ha hecho al cliente más exigente sobre lo que espera de nosotros. Hay necesidad de implementar una cultura total de calidad como una ventaja competitiva, que permita a la organización destacar frente a la competencia.

“Una máquina puede hacer el trabajo de 50 hombres corrientes. Pero no existe ninguna máquina que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario.” (Elbert Hubbard).

4.2 Etapas en la implementación de la administración total de la calidad

Realmente no se puede hablar de un proceso único que detalle la implementación de un sistema total de la calidad. Esto se debe a que la calidad total puede ser la suma de una o varias estrategias y/o herramientas que en conjunto sumarán esfuerzos para alcanzar los hábitos de excelencia en la operación diaria, que permearán como parte integral de la cultura organizacional y que, como resultado, serán la implementación de un sistema de administración total de la calidad.

En cada organización los sistemas y/o herramientas a elegir pueden variar según el diagnóstico y conocimientos del administrador. Es decir, que no necesariamente la misma herramienta (llamémosla *Six Sigma*, *Kaizen* o *Benchmarking*) obtendrá los mismos resultados en cualquier implementación. Esto se debe a que una gran parte de la administración de la calidad total se enfoca en el recurso humano de manera integral, consecuentemente abarca la cultura organizacional, ritos, hábitos y demás rasgos que definen la conducta dentro de la organización.

Sin embargo, a grandes rasgos, podemos mencionar factores y puntos que la mayoría (si no es que todos) los sistemas comparten.

1. El compromiso de la alta dirección

El primer paso a solucionar cuando se da arranque a la implantación de un sistema de calidad total, es el respaldo absoluto y activo de la alta dirección. Es decir, los dirigentes deben ser los primeros convencidos en que cualquiera que sea el sistema

o herramienta por implantar, es un cambio positivo, necesario y que traerá grandes beneficios a todos los miembros de la organización

En organizaciones donde esto no se cumple, sin importar el esfuerzo y los recursos destinados a estos sistemas, no se refleja el resultado. El respaldo de la alta dirección y el compromiso de sumarse al nuevo sistema, es vital para que en las fases posteriores se de el resultado esperado.

2. Diagnóstico

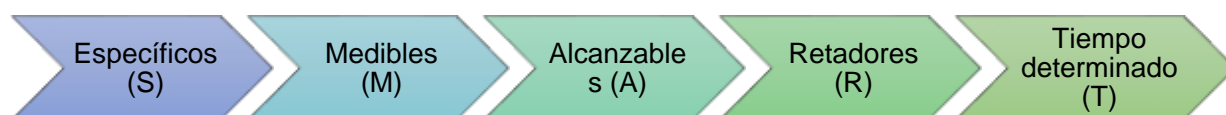
Considerando que un sistema total de la calidad buscará abarcar al total de la organización, la elaboración de un diagnóstico inicial que permita encontrar las principales áreas de afectación y el alcance real de cada cambio que se desee implantar es un buen punto de partida para elaborar un plan de trabajo.

En tu diagnóstico divide las áreas por carga de trabajo, responsabilidad y alcances que tiene con otras áreas. Posteriormente, establece objetivos de desarrollo para cada área.

3. Determinación del plan de trabajo

Apóyate en la alta dirección para tener claros los objetivos estratégicos de la organización. Y a partir de los mismos plantea de qué manera influirá cada área para la consecución y el éxito de este plan. No olvides mantener los objetivos en la línea SMART.

Los objetivos deben ser:



En el mismo plan de cada área pon metas intermedias para que se puedan ir alcanzando poco a poco las metas máximas. No olvides dejar claramente definidos los indicadores de cada plan.

4. Inicio del plan

Da inicio formalmente a tu programa de calidad total. Que la comunicación sea clara, abierta, a todos los niveles y precisa. El mensaje siempre debe ir orientado a disminuir la resistencia al cambio. Que se note el respaldo de la alta dirección y el manejo efectivo de mensajes positivos sobre las tendencias, controles y formas de operar que se desean implantar.

5. Seguimiento

Mediante los indicadores y técnicas o herramientas seleccionados, mantén reportes periódicos (Semanales o mensuales) del status de los planes de cada área, con la finalidad de detectar oportunamente las desviaciones y errores que se van presentando en la operación diaria.

6.- Evaluación y renovación

Al final del periodo estimado, realiza una evaluación general del desempeño obtenido, mejoras y áreas de oportunidad que se dieron o que no se habían detectado previamente. Cualquier sistema sin una evaluación es excluido de la capacidad de mejorar, pues no tiene un parámetro inicial sobre el cual medirse.

Finalmente, estructura el plan del nuevo periodo, considerando las mejoras pertinentes.

4.3 Técnicas y herramientas en la administración total de la calidad

Podemos mencionar varias técnicas o herramientas enfocadas a generar un sistema de calidad total. Dentro del mismo temario de esta asignatura se mencionan algunas, como lo son el *benchmarking*, la reingeniería, el *kaizen*, entre otros. Con la intención de aumentar brevemente tus conocimientos en otras tendencias. En esta unidad detallaremos un poco sobre uno de los sistemas más conocidos y con mayor aceptación de implantación en las organizaciones: el *Six Sigma*.

El *Six Sigma* es un proceso de mejora continua que tiene su origen en las críticas del cliente. Se busca identificar los defectos que causan problemas en el usuario final de un producto o servicio, para a través de modelos estadísticos llevar ese defecto a una proporción de 3.4 errores por cada millón. Aunque en esencia su metodología es simple y consistente, es el aprovechamiento de los modelos estadísticos y la detección oportuna de defectos y buenas prácticas los que realmente dan un soporte al sistema.

Las bases de operación del sistema son 5 pasos:

Definir

- Es básicamente identificar los puntos que causan un problema o un defecto en el cliente. Por ejemplo: Puntualidad del servicio, errores en el armado, piezas que no funcionan, etc.



Medir

- Empezamos a poner números. Frecuencia actual del defecto, grado del defecto, magnitud del defecto. Por ejemplo: Qué tan seguido se descompone un aparato, hasta qué nivel de obscurecimiento puede tener un cristal, qué tan grave es una fuga de agua, etc.

Analizar

- Usando otras herramientas como el diagrama de Ishikawa de causa-efecto, se buscan tantas posibles fuentes como soluciones a un determinado defecto. Por ejemplo: La principal causa de incendios es por instalaciones eléctricas poco atendidas (calendario de mantenimiento), el tipo de tela que se usa en la limpieza de una lámina puede mejorar el brillo (identificación de herramientas), la mejor forma de pintar un muro es de arriba hacia abajo (identificación de mejores prácticas), etc.

Mejora

- Es tomar las mejores prácticas, herramientas, técnicas, estilos y demás partes del trabajo y volverlos el mínimo estándar para todos los que realizan esa labor. Con esto el nuevo estándar es realmente la mejor práctica documentada hasta el momento

Control

- Igual que en todo sistema, representa las mediciones para comparar lo actual con el inicio, determinando así el grado de mejora que se fue dando

Sigma representa la desviación que se da en una muestra normal estadística, con base en la siguiente tabla:

Nivel Sigma	Sigma (con var 1.5σ)	% defectos	% Acep
1	-0.5	69%	31%
2	0.5	31%	69%
3	1.5	6.7%	93.3%
4	2.5	0.62%	99.38%
5	3.5	0.023%	99.977%
6	4.5	0.00034%	99.99966%
7	5.5	0.0000019%	99.9999981%

Figura 4.1. Tabla de SIGMA

Por lo general, del estudio de esta tabla nacen 2 preguntas muy frecuentes.

1.- ¿Por qué no quedarnos en 4 Sigma, si ya hemos alcanzado más del 99%?

Respuesta: Simple, porque en las organizaciones que se encargan de productos de consumo masivo, o de atención a temas de alto impacto, como la industria médica, el grado de error debe disminuir lo más posible. En una comparación:

Alcanzar el 99% significaría:

20,000 artículos perdidos en el correo cada hora

5,000 cirugías mal practicadas cada semana

200,000 recetas médicas expedidas con errores cada año

Sin electricidad casi 7 horas cada mes

Alcanzar 6 Sigma 99.99966% significaría:

7 artículos perdidos en el correo cada hora

1,7 cirugías mal practicadas cada semana

68 recetas médicas expedidas con errores cada año

1 hora sin electricidad cada 34 años

Por tanto, solamente alcanzar 99% no es aceptable cuando se busca un sistema de calidad total, pues muchas son organizaciones que tratan con la seguridad, salud y patrimonios de sus clientes.

2.- Si se puede mejorar al 7 Sigma, ¿por qué nos quedamos en 6 Sigma?

Esta es una razón de costo beneficio. Disminuir el grado de erros por debajo de 3.4 errores por millón (6 Sigma) sería mucho más costoso que pagar los daños y/o reposiciones de esos 3.4 errores.

El grado de perfeccionamiento y manejo de las herramientas 6 Sigma están certificados bajo un sistema de “cinturones” como el que se ocupa en el estudio de las artes marciales.

Un practicante básico de Six Sigma obtiene su primera certificación “Yellow Belt” que lo acredita como una persona capaz de realizar mejoras importantes en la organización, pero que aún dista de la experiencia y conocimiento para llevar dirigir un proyecto. Por lo general, forman parte de equipos de mejora continua bajo la supervisión de otros practicantes de mayor nivel.

Un practicante “Green Belt” es capaz de hacer mejoras importantes y sobre líneas más complejas. Además, es capaz de dirigir equipos de practicantes “Yellow Belt”

Finalmente, un practicante “Black Belt” es capaz de dirigir equipos y proyectos completos de mejora, que permitan cambios importantes, altamente efectivos y con un control preciso de todos los indicadores. Es el nivel más alto de certificación.



4.4 Análisis de la problemática de la implementación de la administración total de la calidad en las empresas mexicanas

Específicamente el manejo de la calidad total es realmente un tema de cultura. Eso no quiere decir que no exista una noción de calidad en las empresas mexicanas. Tenemos grandes ejemplos, como Bimbo, que son altamente reconocidas por su estandarización de procesos y productos, líneas de distribución y ágil crecimiento a nivel mundial. Manteniendo en todo momento estándares de calidad reconocidos por toda su clientela nacional e internacional.

Sin embargo, en la generalidad de las empresas mexicanas no es una referencia la disciplina o la disposición al cambio. Por el contrario, en la mayor parte de las PyME mexicanas, tenemos presentes los siguientes problemas, entre otros:

Empresas familiares donde las líneas de mando son confusas

Poca planeación hacia el desarrollo y crecimiento

Evaluación mínima del personal

Falta de institucionalización en procesos y puestos

Falta de institucionalización en procesos y puestos

Centralización de la dirección hacia todas las decisiones de la organización

Alta resistencia al cambio

Falta de comunicación formal

Cada dirigente tiene “su propia versión” de cómo deben hacerse las cosas.

Esto afecta directamente la implantación de sistemas de calidad total. En muchas organizaciones incluso se usa la experiencia como una barrera para evitar que se integren nuevas ideas o mejoras a los procesos existentes. “Si lo hemos hecho así por tantos años, y ha funcionado ¿por qué cambiarlo?”.

Como administradores y, en este caso, como agentes del cambio, es parte de nuestra labor manejar el cambio de la manera más efectiva posible, es decir, estar abiertos al apoyo entre las áreas, con una comunicación muy abierta que permita una claridad de lo que se está haciendo y de lo que se desea obtener mediante ello.

Como ya lo mencionamos, la comunicación abierta y clara de tu plan de acción, con el respaldo explícito de la alta dirección, pueden ser tus principales aliados para poner en marcha un sistema de calidad total. Sin dejar de lado el trato humano y la resolución de problemas mediante la suma de compromisos. “Entiendo que al día de hoy se ha hecho un gran trabajo, pero eso no significa que no lo podamos hacer

mejor.” Busca activamente que la gente se sume y comprometa a los planes establecidos.

Herramientas que buscan constantemente el perfeccionamiento de las organizaciones, (como el Six Sigma) son la base del desarrollo real de las mismas, pues las problemáticas reales del día a día son transformadas en problemáticas estadísticas. Es decir, con un valor, capacidad de medición y punto de mejora, tenemos como evaluarlos, para posteriormente transformar estas problemáticas estadísticas en soluciones estadísticas, que den como resultado soluciones reales a lo que viven las organizaciones.

Lo único que no debemos perder de vista es que cualquiera de estas metodologías puede ser aplicada a cualquier proceso dentro de cualquier industria, no están limitadas a las industrias con grandes recursos o con grandes problemas. Simplemente las soluciones serán acordes y proporcionales al tipo y tamaño de organización, proceso o problemática.



4.5 Análisis de casos exitosos de implementación de la administración total de la calidad

Pensemos en el mundo durante la década de 1930, cuando la visión global de los productos japoneses era de “productos económicos de baja calidad, para uso simple y de fácil reposición”, algo muy similar a lo que hoy pensamos cuando estamos cerca de las tiendas de “todo por \$15.00”. Entonces, ¿qué fue lo que generó esta radical mejora de nuestra percepción de los productos japoneses?

Precisamente, la implementación de sistemas enfocados a la calidad total. Unos años más tarde, en 1945, derrotado en la segunda guerra mundial, Japón se encontraba en una situación de quiebra y con malas relaciones exteriores para desplazar sus productos. Lo cual ocasionó que los parámetros para que sus mercancías pudieran venderse tenían que estar muy por encima de la expectativa del mercado.

En una fábrica de vajillas de porcelana (que es uno de los productos que Japón aprecia con orgullo) se hizo un cargamento para un cliente norteamericano poco después de terminada la segunda guerra mundial. Mismo que al revisar la mercancía y encontrar detalles en algunas de las piezas, decidió no devolver únicamente las piezas en mal estado, sino todo el cargamento. Ya con la mercancía de vuelta en la fábrica, el director de la empresa tomó las vajillas y reunió a todos los colaboradores, con un discurso triste, pero que representa claramente la necesidad de un cambio:

“El mundo no nos considera respetables, y por consiguiente no aceptarán nada que no sea perfecto”; después rompió cada plato frente a sus trabajadores.

El siguiente embarque no pudo ser devuelto. Cada pieza y cada empaque se



encontraban en condiciones mejores de las que el cliente esperaba. Podríamos tomar un caso más pequeño, como una pequeña organización y hablar de cómo el sistema de mejora continua lo apoyó en el desarrollo de sus ventas y de su personal. Pero te invito a reflexionar que la administración de la

calidad total es una filosofía, como ya lo mencionamos, que puede y debería ser aplicada en la vida personal y en la administración gubernamental, pues es una cultura que permite el paso de una imagen de “entregar por entregar” a un reconocimiento de “fue mejor de lo que esperaba”.

RESUMEN

En general, la administración de la calidad total es una filosofía que abarca a cada miembro y área de la organización con la firme intención de promover mejoras diarias. Es un sistema de mutuo aprendizaje que se apoya de facilitadores (ya sean personas, técnicas o herramientas) que están conscientes de que vivimos en un mundo de posibilidades infinitas, donde siempre podemos hacer mejor las cosas.

Los principales obstáculos en este tipo de sistemas son la resistencia al cambio y la falta de compromiso por parte de la alta dirección para sumarse a los esfuerzos de alcanzar una cultura de calidad.

No es un esfuerzo en solitario, o de una sola área. Es un esfuerzo que abarca a cada individuo y cada una de sus actividades. No hay puestos pequeños, ni actividades irrelevantes. Todos formamos parte de un sistema que en conjunto alcanza éxitos o fracasos como equipo, donde todos somos responsables de este resultado.

Finalmente, si bien es cierto que la implantación de un sistema de calidad total es un proceso lento y que requiere muchos esfuerzos, es la base fundamental para ser competitivos en un mundo donde existen tantas marcas y empresas competidoras, entre las que deseamos destacar.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
GUTIÉRREZ Pulido, Humberto	cap1	cap1 1-30 pp.
KAPLAN, Robert	Parte 1	79-145pp.

GUTIÉRREZ Pulido, Humberto (2005). *Calidad total y productividad*. México: McGrawHill/ Interamericana, pp.11-30.

KAPLAN, Robert (2005). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000/ Planeta de Agostini Profesional y Formación, pp. 79-145.



Unidad 5

Kaisen



OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente el *Kaizen*, identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y analizar algunos ejemplos.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

5. Kaizen

5.1. El *Kaizen* como filosofía de trabajo en las organizaciones

5.2. El *Kaizen* y la mejora continua

5.3. Elementos básicos del *Kaizen*

5.4. El *Kaizen* y el control total de la calidad, el justo a tiempo, los círculos de calidad y otras técnicas administrativas

5.5. Etapas de un proyecto de *Kaizen*

5.6. Análisis de casos exitosos de *Kaizen*

INTRODUCCIÓN

En esta unidad conoceremos una herramienta, pero también una filosofía que tuvo su origen en Japón, más específicamente en la empresa Toyota: *Kaizen* o mejora continua. Es la base, junto con otras herramientas, para el ya conocido Justo a tiempo o *Just in Time* y que pertenece a un conjunto más grande que es el Sistema Toyota de Producción o, como lo han llegado a denominar los norteamericanos, *Lean Production* (producción adelgazada).

Nos daremos cuenta a lo largo de esta unidad que no se introdujo Kaizen para resolver los problemas cotidianos de producción, sino para buscar soluciones creativas para eliminar, entre otras cosas, los desperdicios que se producen en los lugares de trabajo, en particular, y en toda la empresa, en general.

Para ello se listan los siete principales tipos de desperdicio y se aborda la metodología de seis pasos para eliminarlos.

Finalmente, esta unidad cierra con un caso real que debe seguir sucediendo en una planta de autopartes en Toluca y cómo se aplica Kaizen a nuestra realidad mexicana.

5.1 El Kaizen como filosofía de trabajo en las organizaciones

En la página de Toyota (Toyota, S/f) se exhibe el siguiente gráfico que muestra la posición de *Kaizen* que, junto con *heiyunka* (alistamiento) y estandarización simbolizan los valores clave donde reposa su filosofía de producción.

Kaizen se escribe con dos caracteres *kanji*: *Kaï* que representa *cambiar* y *Zen* que significa *para mejorar*; literalmente, cambiar para mejorar, pero su acepción -que se ha vuelto universal- es el de “mejora continua”.

La empresa Toyota inicialmente utilizó el término racionalización como doctrina para



mejorar su producción, pero después instituyó el término *Kaizen* como parte del Sistema Toyota de Producción (PTS⁷, por sus siglas en inglés), el cual expresaba que “todos los miembros de la organización buscan continuamente la manera de mejorar sus operaciones y las personas de todos los niveles de la empresa apoyan este proceso” (Dentsu

Brussels Group, 2010: 12).

⁷ Production Toyota System

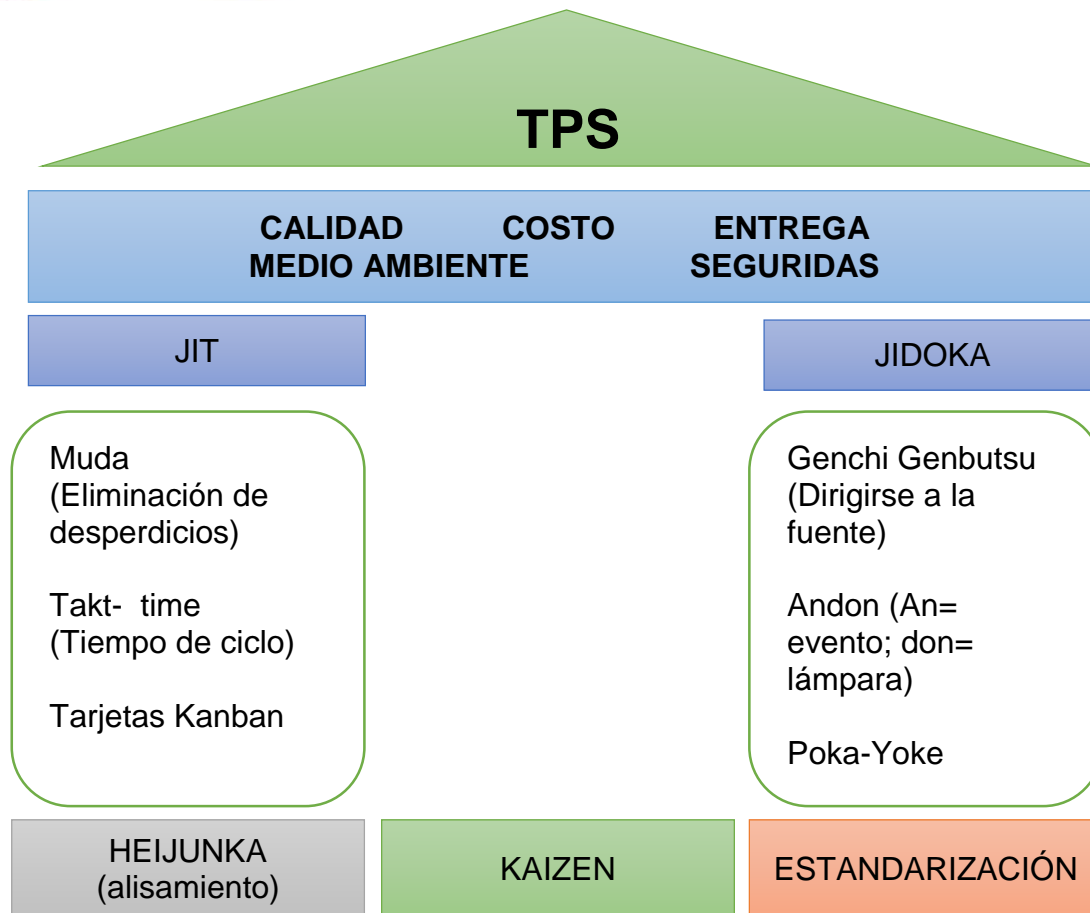


Figura 6.1 Sistema Toyota de producción (traducción del autor con base en la información de la página de Toyota)

Esta filosofía se inspiró en las ideas del fundador de *Toyota Motor Corporation*, Sakichi Toyota, quien había elaborado el principio del *Jidoka* (automatización con toque humano) que, como observan en el gráfico, es uno de los pilares del TPS. Su hijo Kiichiro elaboró el otro pilar: Justo a tiempo (JIT⁸, por sus siglas en inglés). Finalmente –para ubicar el origen de *Kaizen*– a Taiichi Ohno, en aquel tiempo un joven ingeniero, se le solicitó que elevara la producción. Hizo suya la filosofía TPS y aprendió del Dr. W. Edwards Deming la mejora de la calidad de la cual derivó el principio *Kaizen*. La mejor descripción del nacimiento de esta filosofía lo describe Isao Kato (*Toyota Kaizen Methods: Six Steps to Improvement*, 2010):

⁸ Just in Time

“Uno de los grandes avances de Sakichi y Kiichiro fue el desarrollo de un telar automatizado que incluía paros automáticos en el caso de que se presentaran defectos y cero cambios a través de un dispositivo transportador, en 1924. (Así,) en lugar de que una persona operara una máquina, un operador experimentado podía manejar un banco de 24 a 36 máquinas. Además de eso, los defectos eran localizados en la fuente y no durante la inspección... La productividad, la eliminación de cambios y la calidad se mejoraron dramáticamente” (Kato & Smalley, pág. 22).

Un botón de prueba de porqué *Kaizen* debe ser una filosofía de trabajo en las organizaciones, lo ilustra Massaki Imai en su libro (*Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*, 2001: 37). Toshiro Yamada, profesor emérito de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Kyoto, comentó que había realizado una visita nostálgica a unas empresas que había recorrido 25 años atrás y se dio cuenta de que una de las plantas estaba “como hace 25 años”. Encontrarse con una empresa que ha realizado de la misma forma sus actividades a tal grado de que no se modifiquen sus métodos de trabajo y herramientas la orilla a una muerte empresarial, tarde o temprano.

El emplear la filosofía *Kaizen* faculta para que se hagan mejoras continuas y aparentemente imperceptibles todos los días, pero que en los meses siguientes serán evidentes. Sin embargo, no es cualquier tipo de mejora. Si vuelven a mirar el gráfico, la palabra *Kaizen* se encuentra en medio de dos conceptos: *Heijunka* (alistamiento) y estandarización. Las mejoras más cercanas (más no las únicas) se deben comenzar en ambas. Me explico: Estos dos términos (alistamiento y estandarización) los verán con más detalle en la unidad ocho, correspondiente al adelgazamiento empresarial. Mas, para esta unidad, el primero consiste en acortar, en el menor tiempo posible, los cambios que se deben realizar para pasar de un lote de producción al siguiente. Edward J. Hay (*Justo a Tiempo. La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*, 2003: 56) describe los objetivos que deben seguirse para hacer el alistamiento:



1. El objetivo es simplificar los alistamientos, no evitarlos

- es decir, no se trata de que se prolonguen las operaciones de las máquinas, porque el propio mercado no lo permite (el cliente compra de acuerdo a su ritmo, no al ritmo de la empresa), sino alistar físicamente las máquinas en el menor tiempo posible

2. Medir el tiempo de alistamiento

- Para ello hay que concentrarse en el tiempo muerto de la máquina (limpieza y guardado de accesorios, una abrazadera que no tiene pernos, búsqueda de los accesorios apropiados, ir a la caja de herramientas para traer lo necesario, etc.) para que, si es posible, esas operaciones se realicen mientras la máquina trabaja

3. La definición del tiempo de alistamiento

- “es el tiempo que se requiere para pasar de un producto de calidad a otro producto de calidad”.
¡Simple y claro!

4. Reducir el tiempo a un 75% sin costos o con costos bajos

- No deben realizarse alistamientos que incrementen los costos. En Toyota se decía en los sesenta: “creatividad antes que capital” (Kato & Smalley, pág. 20)

Realizar esos objetivos implica que se deben buscar métodos para acortar el tiempo de alistamiento para, a su vez, minimizar el tamaño de los lotes a producir y fabricar de acuerdo a la frecuencia que demanden los consumidores; en otras palabras, siempre se debe buscar la forma de hacer mejoras continuas para cumplir con esos objetivos.

Por otro lado, en el extremo derecho del modelo encontramos el concepto de estandarización. Un estándar, tal como lo define la ISO “es un documento que contiene requerimientos, especificaciones, guías o características para ser usados consistentemente para asegurar que los materiales, productos, procesos y servicios cumplan con su propósito” (Iso.Org, s.f.).

En otras palabras, un proceso que mantiene las mismas condiciones produce los mismos resultados. En producción, lograr la estandarización es moverse para lograr el estado ideal. No sólo asegura altos niveles de calidad, sino también se mantiene el ritmo de producción. Su objetivo es estandarizar materiales, maquinaria, equipo, métodos, procedimientos, conocimientos y habilidades; en todo ello se busca eliminar las actividades innecesarias, el desperdicio y automatizar con toque humano pilares del Sistema Toyota de Producción.

¿Y sí estos estándares se mantienen por un periodo largo? ¿Significa que no hay necesidad de una mejora? Para *Kaizen* la respuesta es positiva: ¡hay necesidad de mejora! ¿Cómo, si ya se alcanzó? En *Kaizen* se buscará alcanzar un nuevo estándar o nuevo nivel de desempeño. Por ejemplo, si antes se realizaban 20 operaciones por hora, por qué no realizar 22 en el mismo tiempo. O si el tiempo de entrega era de “cada dos horas”, ahora reducirlo a una.

Para finalizar este capítulo, John W. Davis (*Progressive Kaizen. The Key to Gaining Global Competitive Advantage*, 2011: 1) cita que cuando ha interrogado a empresarios acerca del papel que *Kaizen* juega en su empresa ha escuchado muchos argumentos excepto el principal, que *Kaizen* es “el mecanismo que debe

usarse para incorporar completamente el Adelgazamiento Empresarial y proveer a los empleados de lo que significa hace mejoras en sus trabajos individuales”.

Esto es *Kaizen*: una filosofía de vida; una filosofía que implica creatividad y cambio (para mejorar) en nuestra forma de trabajar, ser y actuar tanto en la vida laboral como personal. Su aplicación, lo observaremos en el siguiente capítulo, no sólo se registra a nivel industrial, sino también en otros ámbitos de las empresas

5.2 Kaizen y la mejora continua

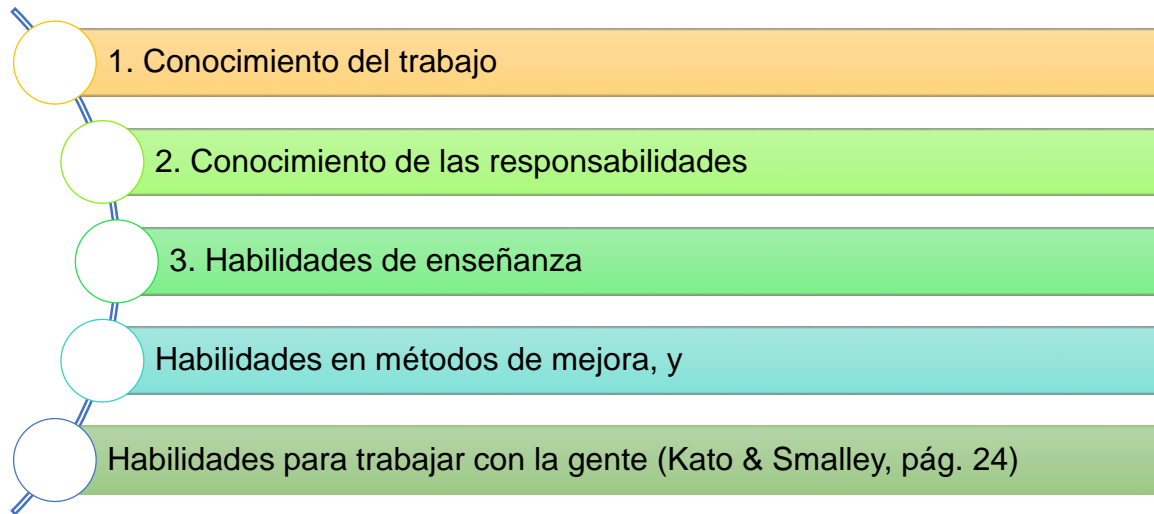
Davis (2011) cita de Wikipedia el mejor concepto que puede verterse (con el que estoy de acuerdo) sobre esta filosofía y dice así:

“*Kaizen* es una filosofía que se enfoca a la mejora continua en actividades de manufactura, actividades de negocios en general e inclusive en la vida diaria, dependiendo de la interpretación y uso. En Toyota, *Kaizen* es una actividad diaria, cuyo propósito es ir más allá de la simple mejora en la productividad. Es un proceso que, cuando se hace correctamente, humaniza el lugar de trabajo, elimina el trabajo duro excesivo (*muri*)⁹ y enseña a las personas cómo desarrollar experimentos en su trabajo utilizando el método científico y cómo aprender a localizar y eliminar desperdicios en los procesos. Mientras *Kaizen* usualmente entrega pequeñas mejoras, la cultura de esas pequeñas mejoras y la estandarización producen enormes resultados en la forma de mejoras de productividad combinadas” (Davis, pág. XIX).

¿Por qué surgió *Kaizen*? En 1950, la empresa Toyota tuvo una crisis financiera que la orilló a despedir a algunos trabajadores. Para contrarrestar esta situación Taiizo Ishida, entonces presidente de la empresa, creó un plan quinquenal de modernización de su maquinaria e infraestructura y, con ello, aumento de su competitividad. El peso de este plan recayó en Taiichi Ohno. Impulsó de 1951 a 1953 el desarrollo de la filosofía Toyota con otro plan para mejorar las habilidades de sus

⁹ Es uno de los tres tipos de desperdicios: *muda*: desperdicio (utilizar recursos superiores a los mínimos requeridos); *mura* (irregularidad en la carga de trabajo); *muri*: imposible (trabajar a un ritmo por encima de la capacidad).

supervisores que llamó “Entrenamiento dentro de la Industria o TWI¹⁰ (por sus siglas en inglés), donde se delinearon las cinco responsabilidades básicas para un líder:



Y aquí la parte más interesante para la génesis de *Kaizen*. El curso se dividió en tres partes. La primera ilustraba cómo capacitar a su personal de manera metódica y efectiva, la segunda parte enseñaba **como hacer pequeñas mejoras en su trabajo diario** y la última parte explicaba cómo manejar sus relaciones de trabajo con los empleados para resolver problemas.

Kato y Smalley citan del manual original lo siguiente: “el desarrollo de mejoras no requiere de un genio inventivo, pero sí de una actitud inquisitiva de los supervisores, quienes conocen los íntimos detalles. La habilidad puede aprenderse. Aporta formas de ahorro tremendo a través del uso más efectivo de la fuerza laboral, las máquinas y los materiales” (2010: 25).

La metodología original para hacer pequeñas mejoras se le conoció como *Método de Trabajo* y consistía de cuatro pasos (2010: 26):

¹⁰ Training-within-industry

1. Descomposición del trabajo



- 1.1. Enlistar todos los detalles de cómo hace el método actual
- 1.2. Asegurarse de incluir manejo de materiales, trabajo de la máquina y trabajo manual

2. Cuestionarse cada detalle



- 2.1. Usar las siguientes preguntas:
 - 2.2. También inquirir acerca de máquinas, equipo, herramientas, diseño de productos, instalación, lugar de trabajo, seguridad y organización

¿Por qué es necesario?

¿Cuál es su propósito?

¿Dónde debería ser hecho?

¿Cuándo debería ser hecho?

¿Quién está mejor calificado para hacerlo?

¿Cuál es la mejor forma de hacerlo?

3. Desarrollar el nuevo método



- 3.1. Eliminar los detalles innecesarios
- 3.2. Combinar detalles cuando sean prácticos
- 3.3. Recombinar la mejor alineación
- 3.4. Simplificar los detalles
- 3.5. Solucionar tus ideas con otros
- 3.6. Redactar tu nuevo modelo

4. Aplicar el nuevo método

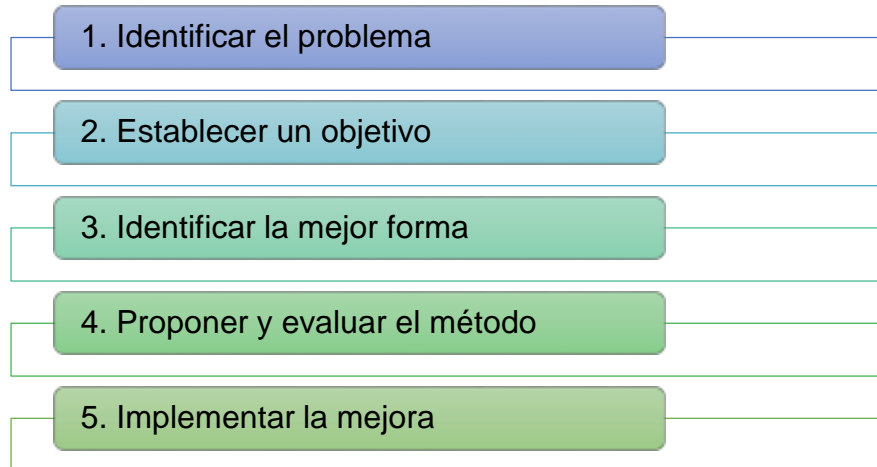


- 4.1. Vender el nuevo método a tu jefe
- 4.2. Vender el nuevo método a los operadores
- 4.3. Obtener la aprobación final en todo lo concerniente a seguridad, calidad, cantidad y costo
- 4.4. Poner el nuevo método a trabajar. Úsalo hasta encontrar una mejor manera de hacerlo.
- 4.5. Dé crédito a quién se lo merezca

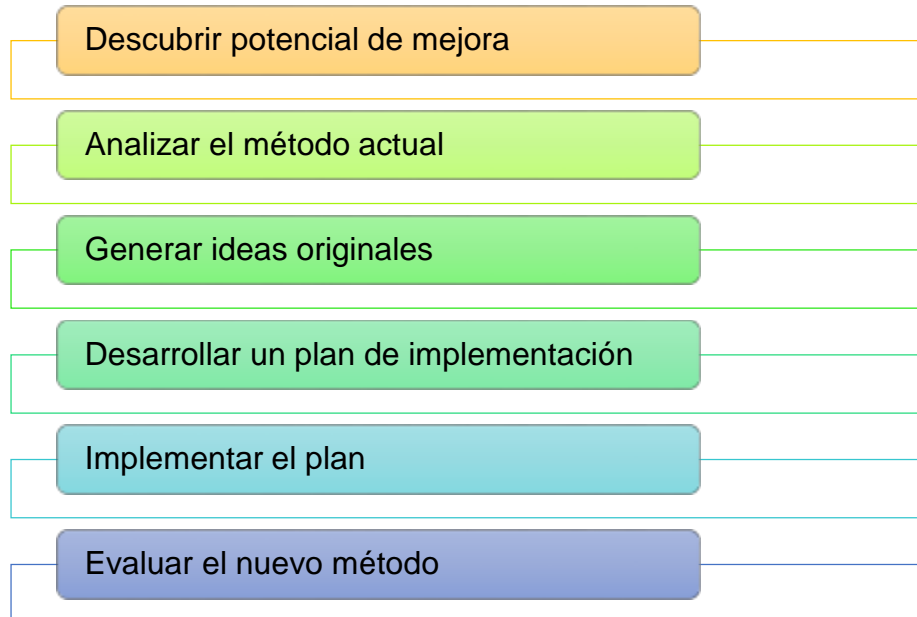
Este curso fue discontinuado. Sin embargo, en 1955 la Asociación de Administración Japonesa (JMA¹¹, por sus siglas en inglés) condujo un seminario que se le conoció como Curso de Tecnología de Producción o “Curso-P”. Un representante de Toyota acudió y habló favorablemente de éste a Ohno, vicepresidente de Manufactura en ese momento, quien hizo contacto con la JMA para que el curso se diera al interior de Toyota. Acudió como instructor Shigeo Shingo. Se maravilló de lo que encontró en la planta e implementó el curso-P que se basó en mejorar las habilidades del personal de manufactura tales como supervisores y jóvenes ingenieros. La relación entre Toyota y *Shingo* duró dos décadas.

En 1980, Shingo publicó *Pensamiento sistemático para Kaizen en la planta* (citado por Kato y Smilley), donde propone cinco pasos para realizar mejoras. Estos pasos son:

¹¹ Japan Management Association.



Como pueden observar, el camino de *Kaizen* se sembró con las ideas de *Toyota*, el Método de Trabajo de cuatro pasos, el Curso-P y los cinco pasos de Shigeo Shingo, para finalizar en una serie de cursos que desembocaron en los cursos *Kaizen* de Toyota, conformando un modelo de seis pasos (que veremos más adelante), los cuales son los siguientes:



Kaizen no significa resolver problemas aunque su enfoque se parece. *Kaizen* se enfoca en buscar mejoras potenciales a desperdicios subyacentes en el proceso. Resolver problemas se centra en la noción de que hay una desviación –un problema-

con respecto del estándar que se esperaba: diferencias en costo, productividad, calidad, entre otros.

Por tanto, el primer paso en *Kaizen* será que los trabajadores aprendan a conocer las diversas formas en que se presenta de desperdicio, la ineficiencia, los problemas en sí y las áreas de mejora. Eso lo veremos en el siguiente apartado 5.3.

En resumen, *Kaizen* hace hincapié en una mejora continua integral que considere al personal como principal elemento que debe encontrar en su trabajo diario problemas, defectos, desperdicios, demoras y otros factores que afectan su trabajo, y a través de un método acucioso, diligente y sólido encontrar e implementar la mejora hasta que no se presente otra forma superior de hacer las cosas. En el siguiente capítulo se desarrollará esta filosofía y sus principales aplicaciones.

5.3 Elementos básicos del *Kaizen*

Como pudieron observar en los dos precedentes capítulos, *Kaizen* faculta y desencadena el poder creativo de operarios, trabajadores, oficinistas y de todos aquellos que viven su diaria labor y observan que hay formas de mejorar lo que están haciendo, aun sabiendo que cumple con las expectativas y estándares. El verdadero propósito de esta filosofía es: humanizar el lugar de trabajo, enseñar a la fuerza laboral a eliminar el trabajo pesado (físico y mental) y que sus problemas lo pueden resolver desde un punto de vista metódico.

Cuando se le llega a preguntar a los gerentes ¿cómo incrementar la productividad?, las respuestas más típicas son: incrementar el número de operarios, máquinas y trabajar tiempo extra. Esto no es la respuesta que espera la *Kaizen*. ¿Cuál creen que sería la respuesta ideal? ¡Exacto! *Kaizen* busca producir grandes cantidades de producto de calidad y que se use la mano de obra y máquinas existentes en el tiempo contratado. En otras palabras, lo que hay que eliminar es lo innecesario. ¿Y qué es lo innecesario? Lo vamos a responder a continuación.

Recuerdan que el capítulo anterior mencioné que uno de los factores clave para el éxito de un programa *Kaizen* es la actitud. Aquí desarrollaremos -junto con otros conceptos necesarios- esta parte antes de que amplíemos la metodología.

Kaizen es estudiar el proceso y buscar la manera de mejorar. Como observaron al final del apartado anterior (5.2.), a diferencia de la solución de problemas, en la que sólo se limita a buscar una forma de resolverlos, *Kaizen* tiene mayor libertad y encuentra formas creativas de hacer las cosas.

Recuerdo el ejemplo de una aerolínea en la que un pasajero olvidó sus cosas, y el recepcionista lo buscó hasta el avión para entregarle sus pertenencias. Algo realmente creativo, en lugar de esperar los canales oficiales. ¿Es esto *Kaizen*? Según los especialistas no; el resultado debe ser para mejorar algo o para hacer un uso más eficiente de recursos. En el ejemplo, el operador fue creativo, pero los recursos ya estaban a su capacidad; a menos que llegara a estar dispuesto a remover profundamente el proceso y se hiciera dos preguntas: ¿qué exactamente se está haciendo? Sólo despachar boletos, o serían capaces él y sus compañeros de hacer algo extraordinario para sus clientes; la segunda pregunta ¿por qué se realiza de esa manera? En su caso, demostró que podía realizarse otra actividad, además de las ya dispuestas.

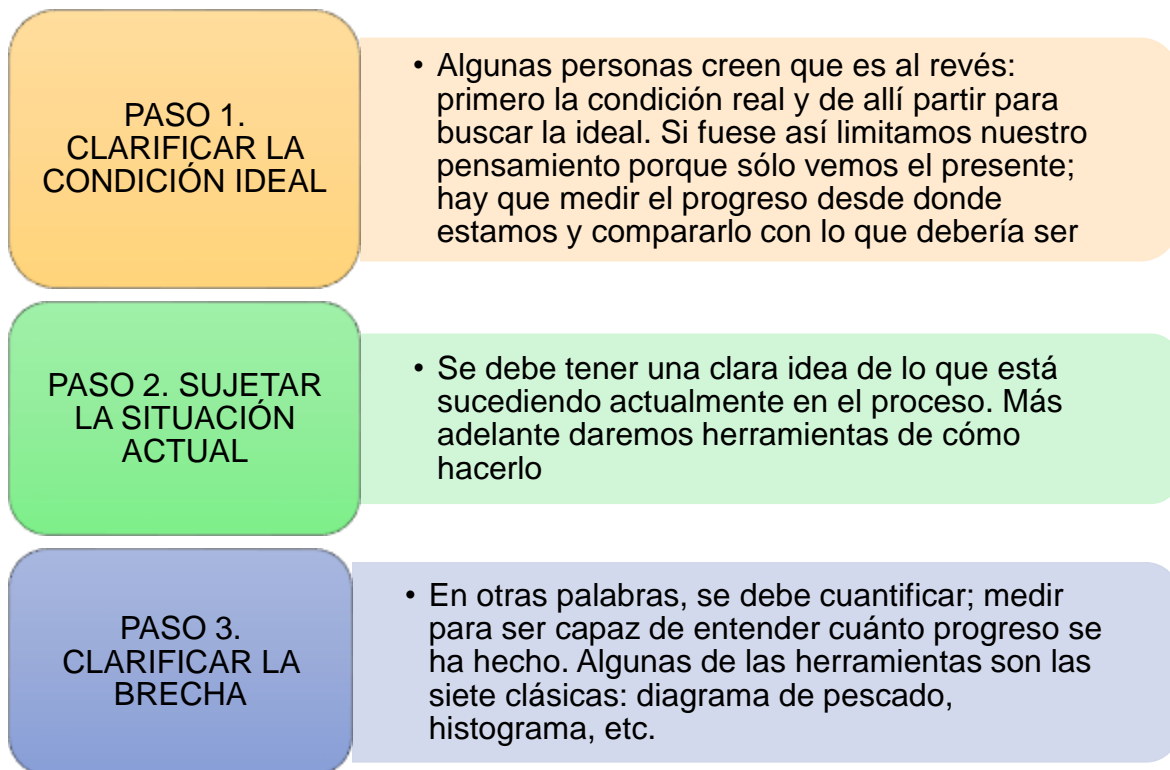
La actitud debe ser positiva; si se enfoca en forma negativa no encontraremos solución a un problema o impulsar una mejora. La actitud *Kaizen* se forma con los siguientes elementos:

1. **Obtener los hechos de la fuente.** Siempre obtener los hechos desde la *fuentes* actual o dentro del proceso a estudiar. En japonés a esto se le llama *Genchi Genbutsu* o “dirigirse a la fuente” (ver el gráfico 6.1). Se entiende que debe buscarse en las herramientas, procedimientos o cualquier cosa relacionada con el proceso actual. Es como los detectives cuando llegan a la escena del crimen: buscan pistas; igualmente el trabajador debe buscar detalles que se le presentan en el proceso.
2. **No dejarse influir por nociones preconcebidas.** Ideas como “no se puede”, “ya se hizo y no funcionó” son frases hechas para frenar iniciativas; son excusas que frenan; son barreras mentales.
3. **Practicar a través de las observaciones.** A través de las “Cinco W”. Las cinco preguntas se refieren, no tanto al clásico por qué, cuándo, dónde, cómo, qué, cuánto, etc., sino a que cada vez que se presente un síntoma no nos quedemos

con la primera explicación. Por ejemplo, si se estropeó una máquina, el primer porqué sería: ¿por qué se estropeo? La respuesta: los circuitos se recalentaron. Convendría no detenerse ahí y hacer la segunda pregunta: ¿por qué se recalentaron? La segunda respuesta: porque la junta se rompió. ¿Nos quedaremos con esa respuesta? NO. Haremos una tercera, cuarta, quinta y las necesarias hasta llegar al fondo.

4. **Conducir Kaizen con actitud racional, no emocional.** La emoción y la pasión debe ser el principio de toda filosofía *Kaizen*, pero se requiere un pensamiento crítico, metódico para resolver un problema.

Un segundo elemento clave en *Kaizen* es administrar la brecha. Uno de los objetivos de TPS es entender cuáles son las condiciones actuales en que se desenvuelve el trabajo con respecto del proceso ideal. Esa brecha, que mencionábamos antes, en Toyota se le conoce como administración de la brecha. Se desarrollan seis pasos para cruzar de la situación real a la ideal (**Stewart, 2011**).



**PASO 4.
DESARROLLAR
IDEAS Y UN PLAN
PARA
IMPLEMENTARLAS**

- Con el desarrollo de ideas para mejorar el proceso e implementándolas habremos comenzado a cerrar la brecha

**PASO 5. EJECUTAR
EL PLAN**

- El plan nunca resuelve problemas, son las personas, por lo que las ideas que se establecieron para mejorar deben llevarse a cabo

**PASO 6.
ESTABILIZAR Y
ESTANDARIZAR**

- Los planes, para que alcancen los resultados previstos, deben siempre ser ejecutados como se estipularon y lograr que el proceso se realice de la manera previamente establecida

Y aquí la sección donde se eliminan los detalles innecesarios al momento de realizar el trabajo. Otros elementos de *Kaizen* es eliminar los desperdicios (*muda*); los otros dos -que acuñó Taiichi Ohno- son *mura* (irregularidad) y *muri* (sobrecargar). Estos tres fenómenos afectan la eficiencia en las operaciones y debe buscarse cómo –una vez detectada alguna o algunas de las tres M (*muda, mura y muri*)- realizar la mejora

Los desperdicios son siete, según Ohno quien los codificó a mediados de los sesenta y ninguno de ellos añade valor al producto:

1. Transporte

- Para *Muda* habrá que considerar este desperdicio de dos formas: **el transporte y el movimiento**. La primera considera que se mueve un producto o materias primas innecesariamente y que puede por esa acción ocurrir daño, retraso o inclusive su extravío o pérdida del artículo final o de las partes

2. Movimiento

- Este otro desperdicio surge en la medida que existe un exceso de movimiento cuando, por ejemplo, se hacen múltiples viajes para ir por material o herramientas (que pueden no encontrarse en su lugar habitual) o mover el equipo al que se le puede ocasionar daños

3. Espera

- Es otra forma de desperdicio. Por ejemplo, los trabajadores pueden estar esperando partes, materiales, instrucciones, etc., que sólo generan pérdida de tiempo. Imagine que espera en el aeropuerto la salida de su vuelo o en un restaurante a que lo llamen para ocupar una mesa: ocasiona frustración. En el trabajo esta sensación se traduce en tensión o enojo, que afecta la moral y la productividad. Benjamín Franklin decía “el tiempo es oro”, porque nunca se puede recobrar. Lo ideal es que siempre estén las cosas cuando se requieren (ni antes, ni después)

4. Exceso de inventario

- El excedente de materias primas o componentes sólo ocultan problemas y costos: demasiado inventario requiere espacio y horas-hombre para gestionarlo; probablemente también se presenten problemas de obsolescencia

5. Sobreproducción

- Si el sobre inventario es una cara de la moneda, la otra es este otro factor, que representa producir más de lo que el cliente requiere o demasiado rápido; ambas no son aceptables. Al igual que el exceso de inventario, éste genera similares problemas: espacio y horas-hombre para administrarlo; puede considerarse que algunos de los productos no pasen el control de calidad y tengan que ser reparados (otro desperdicio)

6. Retrabajo

- También se le conoce como reparar lo que no fue hecho bien desde la primera vez, por lo que consume más mano de obra, materiales, energía, etc., al rehacer la pieza. También puede suceder que alguna materia prima no tenga la calidad requerida y haya que reemplazarla

7. Sobreprocesamiento

- Es el trabajo que se realiza más allá de las especificaciones requeridas por el consumidor o realizar pasos que no son necesarios. Por ejemplo, si pinta su casa con “dos manos” de pintura y le pone tres capas es un claro ejemplo de exceso. En las fábricas significa utilizar componentes más precisos, complejos o de mayor calidad a la pretendida

La siguiente M es *muri*, significa sobrecarga y ocurre cuando los trabajadores se esfuerzan más de lo necesario para realizar algo: caminar más de lo necesario, sería un sencillo ejemplo. En las empresas es posible que los superiores subrayen que sus subordinados deben “trabajar duro”; es decir, trabajar por encima de su capacidad provocando estrés o malas condiciones ergonómicas. Los trabajadores, las máquinas o los equipos se ven haciendo un esfuerzo adicional que deviene en “cuellos de botella”, tiempos muertos, aumento en los defectos en el producto, duplicación de funciones, actividades innecesarias, afectación de la salud y demasiados etcéteras.

La última M es *mura*, que significa fluctuación; cualquier variación no prevista que produce irregularidad en el proceso y provoca desequilibrio.

Cada una de ellas se puede detectar en el trabajo al utilizar la metodología de la mejora continua y comenzar a realizar cambios utilizando los principios de *Just in Time*

Los últimos elementos a tomar en consideración es lo que suelen llamar en *Kaizen* regresar a lo básico (por su sencillez y efectividad) y es aplicar las **Cinco S**. Se les designa de esa forma porque es un concepto que comienza con la letra S en el idioma japonés. Estás son:

Seiri (整理)

- que significa separar innecesarios, puede conceptualizarse como “**clasificación**”. Su objetivo es eliminar lo que sea innecesario y ocupe espacio en el lugar de trabajo. Las que sí lo son, colocarlas en un lugar conveniente

Seiton (整頓)

- representa situar necesarios o lo que conocemos como orden. Su meta es **organizar** el espacio de trabajo. Cada cosa debe tener un lugar antes y después de usarlo; en la cantidad y calidad necesarias

Seiso (清掃)

- es suprimir suciedad; es decir, **limpieza**. Su objetivo es que todos los trabajadores mantengan sus herramientas de trabajo y su espacio limpios

Seiketsu (清潔)

- o señalar anomalías, cuyo concepto es higiene y visualización. Busca prevenir la aparición de la suciedad y desorden, así como establecer normas y procedimientos para ello

Shitsuke (躰)

- seguir mejorando, o mantener la disciplina y señala mantenerla por largos periodos. No se refiere a castigos; es tener voluntad para hacer las cosas como se debe

Utilizar las Cinco S significa encontrar áreas de oportunidad para descubrir dónde y cómo hacer mejoras sencillas. Es más, podrían tomarla, queridos lectores, como una filosofía personal. Aplíquenlas a su cotidianeidad en la casa o trabajo.



5.4 El *Kaizen* y el control total de la calidad, el justo a tiempo, los círculos de calidad y otras técnicas administrativas

La cultura *Kaizen* como han podido darse cuenta no puede desligarse de otros conceptos y filosofías como el *control total de calidad* o CTC, *justo a tiempo* (JAT) o los *círculos de calidad*. Son complementarios e históricamente contemporáneos, dado que nacieron de una necesidad de mejorar la calidad, en un principio, de los productos y, después, de los servicios.

Comencemos por el *control total de calidad* (CTC)

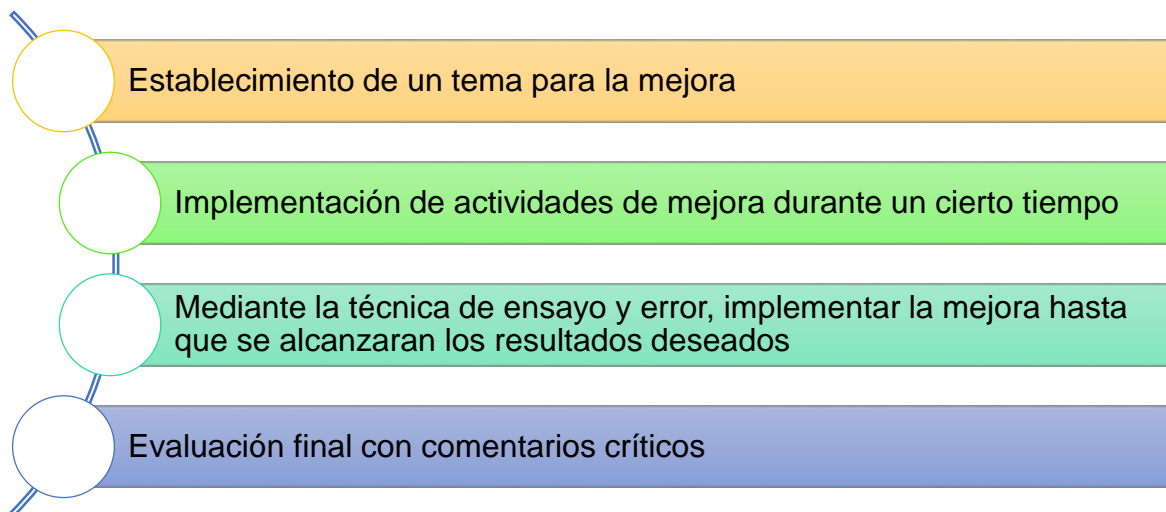
El *control total de calidad* como concepto nació en Japón a pesar de haberse generado en Estados Unidos a partir del control de calidad estadístico que se inició en la década de los treinta por el Dr. Walter Andrew Shewhart y colaboradores en los Laboratorios Bell (Ishikawa, 1997).

Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón quedó devastado y las fuerzas de ocupación norteamericanas, al afrontar problemas de comunicación, ordenaron a la industria japonesa aplicar controles de calidad en mayo de 1946. Sin embargo, ésta sólo se orientaba a la inspección. Los japoneses, con Ishikawa al frente, se fueron más allá: al proceso, para finalmente hacer hincapié en la necesidad de la participación de todos los empleados en el control de calidad, basados en escuchar

las opiniones de los consumidores. A esto se le conoce como CTC. Un elemento importante dentro del CTC es el papel que juegan los **círculos de calidad**, que sugieren mejoras en su trabajo, utilizando técnicas de control de calidad, con lo que contribuyen al desarrollo de su empresa.

Antes de llamarse *justo a tiempo*, a mediados de los setenta el grupo conocido como la División de Consultoría en Administración de Operaciones o IMCD¹², por sus siglas en inglés, implementó el taller denominado *Jishuken*, que traducido significa “actividades de auto estudio”. Este taller recurrió al material que se utilizó para los cursos de *Kaizen* promovidos al interior de Toyota y en octubre de 1976 inició las actividades de *Jishuken* mezclado con los conceptos de *Kaizen* (Kato & Smalley, 2010, pág. 35).

Este taller consistió de cuatro segmentos (para que observen el involucramiento de *Kaizen*):



Justo a tiempo es un sinónimo de calidad, flexibilidad y rentabilidad para mejorar las operaciones en una empresa y bajar los costos. Pero también reconoce, igual que *Kaizen*, que todos los empleados, desde el gerente hasta el último trabajador, tienen la misma responsabilidad en la organización: la mejora continua. Utiliza diversas

¹² The Operations Management Consulting Division

herramientas y técnicas para mantener las actividades siempre trabajando, teniendo los implementos y materias primas (las justas; ni una más, ni una menos) en el momento necesario; eliminar todo tipo de desperdicios. Todo esto se hace mediante *Kaizen*.

Por cierto, ambas –control total de la calidad y *Kaizen*- tuvieron el mismo país catalizador. En el caso de la primera, William Edwards Deming viajó desde los Estados Unidos a Japón, en 1950, para ofrecer sus conferencias sobre el control de la calidad. Lo escuchó Kaouru Ishikawa, quien aunó el método de Deming con sus propias investigaciones sobre los métodos estadísticos para crear el control de calidad, primero, y, después, el CTC.

En el segundo caso, Taiichi Ohno visitó la fábrica de Henry Ford, tomó los conceptos de las líneas de ensamble y las adaptó a su Sistema Toyota de producción.

De las técnicas recientes, *benchmarking* es una que, de acuerdo a su contenido y alcance, busca la mejora operativa, la mejora continua y la autosuperación. Benchmarking se basa en una serie de actividades que busca imitar las mejores prácticas. De acuerdo a la definición de American Productivity & Quality Center, citada por Andersen (1998: 287), *benchmarking* es “la práctica de ser lo suficientemente humilde para admitir que alguien más es mejor en algo, y ser lo suficientemente sabio para aprender cómo igualarlas e, inclusive, superarlas”. De lo que se colige que se mide el desempeño de los sobresalientes en la industria, se comparan, se aprende de ellos y se mejora, que es el objetivo final de esta herramienta. (Por cierto, ya la vieron en la unidad tres).

Otra herramienta que se beneficia de Kaizen es reingeniería (vista en la unidad dos). Ambas técnicas se complementan. Hammer y Champy (1994: 34) definen la reingeniería como “la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de



rendimiento, tales como calidad, servicio y rapidez”. De acuerdo a esta definición hay puntos comunes y diferencias.

Alarcón (González, 1998: 166) propone las siguientes causas comunes:

Ambas están orientadas al proceso.

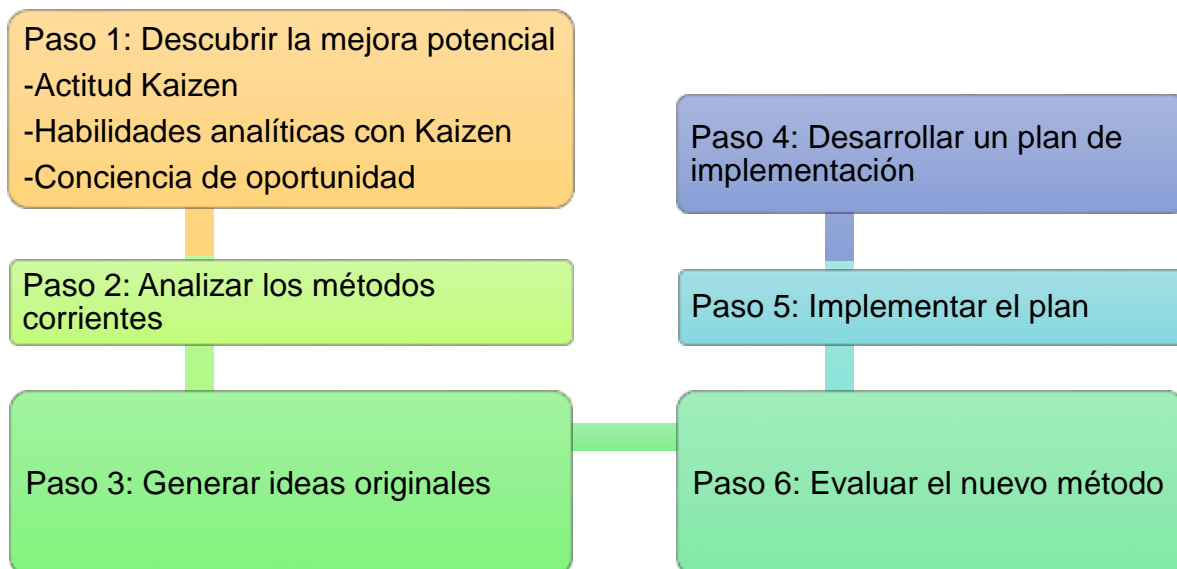
Su principal orientación es ser mejor que la competencia.

Énfasis en las personas.

Hay un deseo inherente de las personas por lograr calidad, mejoramiento y aceptación de la responsabilidad.

5.5 Etapas de un proyecto de Kaizen

De acuerdo a Kayo y Smalley (2010, pág. 59) se plantean seis pasos para desarrollar un proyecto Kaizen. Son los siguientes:



De alguna manera, estos pasos se parecen a los cinco pasos propuestos por Shigeo Shingo en 1980. La respuesta es afirmativa, en cierta forma, porque se basa en los cursos internos que se dieron en Toyota.

PASO 1: Descubrir la mejora potencial

Es la parte más difícil, porque se requiere descubrir los desperdicios (muda) que se localizan debajo de un proceso. Recordemos lo que dijimos de la actitud en el capítulo tres. La actitud *kaizen* implica que la persona debe tener la voluntad de estudiar un proceso dado y obtener los hechos de primera mano (al origen) o, como lo llaman en japonés, *Genchi Gembutsu*. Así que si necesitan revisar un proceso deben ir al lugar donde se está generando la situación y observar los hechos con algunas de las herramientas estadísticas que se recomiendan (histogramas, diagrama de Pareto y otras)

Las otras actitudes y las revisamos por lo que sólo las enunciaremos:

1. Obtener los hechos desde la fuente.
2. No dejarse influir por nociones preconcebidas
3. Practicar a través de las observaciones.
4. Conducir *Kaizen* con actitud racional, no emocional

Continuamos con las habilidades analíticas útiles para investigar con *Kaizen*. Estas son:

- Clasificar y organizar
- Cuantificar las observaciones
- Especificar los detalles

La primera, **clasificar y organizar** significa que el trabajador debe tener habilidades para recolectar los hechos y datos, así como organizar la información que arroje su investigación, para tomar una decisión inicial de qué mejora hacer.

Cuantificar las observaciones. Otra habilidad es saber utilizar las herramientas de control estadístico de calidad (hojas de verificación, gráfico de control, histogramas, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión y muestreo estratificado) para considerar los datos.

Finalmente, la habilidad de **especificar los detalles**, es tener la práctica de localizar la falla y determinar qué mejora debe implementarse de acuerdo al análisis que se realizó en el punto anterior.

La conciencia de oportunidad es otro ingrediente clave; quiere decir ser capaz de cierto nivel de curiosidad, así como cierta persistencia en buscar respuestas o formas alternativas de hacer las cosas; no resistirse al cambio y tener la mente abierta.

Finalmente, para terminar este primer paso, sí no puede localizarse una mejora potencial, entonces recurra a las Cinco S; lo básico para mejorar su lugar de trabajo.

Paso 2: Analizar los métodos corrientes

Implica estudiar el proceso mediante las siete herramientas que se sugirieron en el primer paso de acuerdo a la situación que se desea mejorar. Algunos practicantes de *Kaizen* o de calidad total sugieren utilizarlos todos para abarcar cualquier dato que pudiere escaparse.

Paso 3: Generar ideas originales

En este paso se necesita que la o las personas que desean realizar alguna mejora tengan pensamiento lateral. Es probable que del análisis hecho en los pasos anteriores surjan ideas creativas. Pero también pueden usarse técnicas de

creatividad para generar la mayor cantidad de ideas o pensar desde diversos ángulos, como en la clásica tormenta de ideas.

Paso 4: Desarrollar un plan de implementación

Son cinco puntos que sugiere *Kaizen* para planear. Estos son:

Reconciliar el objetivo final con lo que significa alcanzarlo.
Cambia para mejorar, no sólo por el simple hecho de cambiar.

Cambia basado en el método. En otras palabras, no cambies el producto o el diseño del equipo con el que se fabrica, sino el método actual por uno mejorado. Los costos o extensas revisiones son las principales barreras que se oponen cuando se decide hacer lo primero.

Asegurar que las mejoras pertenecen a *Kaizen* y no meras correcciones. Es decir, *Kaizen* se enfoca en puntos clave del proceso que podrían generar grandes desempeños.

Todos los planes incluyen sendos análisis para asegurar que no habrá daños con el cambio propuesto.

Considerar el efecto que tendrá cualquier cambio en el trabajador, en su equipo y en la empresa

Paso 5: Implementar el plan

Cada empresa tiene una situación única al implementar la mejora, sin embargo, hay que considerar comunicar la implementación para que no existan malos entendidos.

Los ciclos de trabajo, las actividades que se van a eliminar, la reducción de ciertos desperdicios, la reducción de la cantidad de productos a elaborar, etc.

Paso 6: Evaluar el nuevo método

Este es el paso final y significa evaluar los resultados para verificar si ocurrieron las mejoras, para estandarizar esta nueva práctica. Su objetivo es establecer, más allá de cualquier duda, que las causas iniciales y sus efectos fueron bien entendidos (por ello la mejora), y medir los resultados que se obtienen ahora para saber que valió la pena implementar el nuevo método

Con estos seis pasos, *grosso modo*, la metodología de *Kaizen* puede utilizarse para realizar mejoras en cualquier proceso. No se extendió más la explicación porque de alguna forma es similar al método de solución de problemas o a una metodología científica de investigación.

5.6. Análisis de casos exitosos de *kaizen*

El caso que se va a relatar es parte de una investigación de Suárez y Dávila (2011) realizada en la República Mexicana, específicamente en Toluca en una empresa del sector automotriz, proveedora de diferentes partes metálicas y de hule, cuya matriz se localiza en Suecia.

La matriz comenzó a promover la implementación de lo que denominó *Operation Production System*¹³ (OPS), pero cuya parte medular se centró en la filosofía *Kaizen* en su subsidiaria de Cataluña, y desde 2004 comenzó a desarrollarlo la planta de la República Mexicana. El objetivo es “sacar a la luz todo el potencial de los empleados de esta empresa para que fabriquen y entreguen productos de calidad en tiempo y forma, con precios competitivos en todo momento” (pág. 27).

El nuevo director encontró:

“Una planta llena de muda; existían en la misma una gran cantidad de problemas de calidad en el producto, procesos burocratizados, descoordinación y barreras interdepartamentales entre áreas, e incluso fallos graves en la entrega del producto a nuestros clientes. Los costos de todos estos desperdicios abrumaban a la planta.” (pág. 28).

De acuerdo al propio director, si control de calidad rechazaba un lote de productos no consultaba a los departamentos de producción o de logística. Y el problema se podía solucionar sólo con eliminar algunas actividades.

¹³ Sistema de Producción de Operaciones.

En esta empresa su enfoque OPS se basaba en las 5 S (ustedes ya las conocen), los estándares de operación y el desarrollo de habilidades.

Con respecto de las 5 S, durante tres días las ponían en acción en máquinas, equipos y lugar de trabajo. El primer día se ocupaba para capacitar en un curso-taller a los equipos de trabajo. Los dos siguientes días practicaban en su área para encontrar y eliminar las rebabas, suciedad en las zonas de trabajo o en sus máquinas, colocar en su lugar las herramientas y el material en proceso.

Sin embargo, durante la investigación el esfuerzo se concentró en conseguir las tres primeras S (¿recuerdan cuáles son?): seiri, seiton y seisu. Las dos últimas (Seitketsu y Shitsuke) no pudieron consolidarse. Una explicación posible de esa situación la da un operario:

“Dificultades, sobre todo de los nuevos compañeros que no vivieron el proceso de las 5 S; al llegar ellos, los otros se confiaron y entonces no se mantuvo la disciplina de las 5 S; no sabemos mantener la disciplina; se intenta mantener el orden y limpieza pero no hemos sido constantes en ellos” (pág. 28).

El segundo pilar de la implementación de *Kaizen* en esta planta se ha centrado en establecer “hojas estándares de operación” con el objetivo de mejorar el tiempo de ciclo (un elemento que pertenece más a la filosofía Justo a tiempo)

Con el último pilar, el desarrollo de habilidades, la subsidiaria busca una fusión entre los objetivos personales con los de la empresa de autopartes. Un ejemplo lo señala el gerente de *Lean Manufacturing*:

“Por ejemplo, mantenimiento autónomo: que el operador pueda resolver fallas pequeñas en tiempos menores [...] y por último el *Kaizen*: queremos trabajadores

que sean capaces de detectar despilfarros y problemas en cada día que pasan en la planta”

Para los investigadores la aplicación de *Kaizen* en esta planta en Toluca ha sido lento. La propia matriz presiona, pero en Toluca se camina de acuerdo a lo que han entendido por *Kaizen*. Por ejemplo, la reducción de los defectos, errores y rebabas ha sido sólo de 15%; los días requeridos para responder al cliente final se han aminorado en 33%.

Concluimos con este ejemplo poniendo en boca del gerente de Lean Manufacturing lo siguiente:

“Si uno mismo desea cambiar las cosas, se van a dar para bien; si uno empieza con esto del Kaizen o las 5 S, desde tu oficina, desde tu lugar de trabajo, la impresión que tú le das al operador es buena y el operador, cuando va a su área de trabajo, espera ver lo que yo estoy viendo en mi oficina, ver un lugar de trabajo limpio y ordenado y con el menor desperdicio posible.” (pág. 29).

¿Qué opinan ustedes?

RESUMEN

A partir de la influencia combinada de varias prácticas dentro de Toyota Motor Corporation, como los Preceptos Toyota, el programa Entrenamiento dentro de la Industria (TWI), el programa de Métodos de Trabajo (JM), el curso P (P-courses) se fue elaborando una filosofía de mejora continua que se conoce actualmente como Kaizen.

Kaizen, como lo apuntamos líneas arriba, no significa resolver problemas; se encamina a explorar mejoras potenciales para evitar desperdicios subyacentes en el proceso. Son siete los principales desperdicios (*muda*) que con la sobrecarga (*muri*) y fluctuaciones (*mura*) representan los principales problemas de ineficiencia y las posibilidades creativas de mejora.

Se realiza una revisión con otras herramientas que se hermanan, tales como control total de la calidad, justo a tiempo, círculos de calidad, *benchmarking* y reingeniería, donde hacemos notar que las tres primeras tienen una ascendencia común y las dos últimas son productos de los avances y de diversos factores que han hecho que las empresas reaccionen innovando mediante estas técnicas.

Finalmente, se presenta una metodología de seis pasos que sigue el programa original que se manejó en Toyota, pero sin olvidar que existen otros métodos que se han derivado de éste. Concluimos con un ejemplo tomado de una investigación donde pueden observarse algunos contratiempos para implantar *Kaizen* en nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Isao Kato y Art Smalley	2	19-39
Isao Kato y Art Smalley	3	42-62
John Stewart	5	85-117
Edward J. Hay	4	53-74
Masaaki Imai	2	59-77

American Productivity & Quality Center (1993). *Basics of Benchmarking*. Houston: APQC.

Andersen, B. (1998). *Industrial Benchmarking for Competitive Advantage*. Trondheim, Noruega: Human Systems Management, pp. 287-296.

Dávila, M. F., & Miguel-Dávila (2011). "Implementación del Kaizen en México: un estudio exploratorio de una aproximación gerencial japonesa en el contexto latinoamericano". *Journal Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, pp. 19-37.

Davis, J. W. (2011). *Progressive Kaizen. The Key to Gaining Global Competitive Advantage*. New York: Productivity Press.

González, J. Á. (1998). *Reingeniería de procesos empresariales*. Madrid: Fundación Confemetal.

Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.

Hay, E. J. (2003). *Justo a tiempo. La técnica japonesa que genera mayor ventaja competitiva*. Bogotá: Norma.

Imai, M. (2001). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México: CECOSA.

Ishikawa, K. (1997). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.

Kato, I., & Smalley, A. (2010). *Toyota Kaizen Methods: Six Steps to Improvement*. New York: Productivity Press.

Stewart, J. (2011). *The Toyota Kaizen Continuum. A Practical Guide to Implementing Lean*. Boca Ratón: CRC Press.



Unidad 6

Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*)



OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente la administración de proyectos (*Project Management*), explicar la importancia de su uso en las organizaciones y analizar algunos ejemplos.

TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

6. Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*)

6.1. Aspectos generales del Cuadro de mando integral

6.2. Ventajas y desventajas de la implementación del Cuadro de mando integral como parte de las técnicas de administración en la empresa

6.3. Componentes básicos del Cuadro de mando integral

6.4. Diseño del Cuadro de mando integral

6.5. Análisis de casos de implementación del Cuadro de mando integral en diferentes tipos de organizaciones, ventajas y desventajas

INTRODUCCIÓN

De la realidad de entornos competitivos y la necesidad de las empresas de articular indicadores financieros de actuación en la gestión, surgen diferentes estilos para apoyar los indicadores, el que se revisará en esta unidad será el *Cuadro de mando integral* (CMI).

Es una herramienta utilizada en las empresas para complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros, induciendo la actuación futura y estratégica de la empresa o negocio desde la perspectiva de los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

Proporciona, a los directivos de la empresa, la batería de instrumentos que necesitan acerca del entorno y la organización para guiarla y reestructurar su visión y estrategia de la organización en un amplio conjunto de indicadores, los cuales constituyen un sistema que permite verificar y controlar el recorrido de la organización hacia los resultados deseados.

También enfatiza la consecución de los objetivos financieros, pero incorpora otros de tipo estratégico e inductores de actuación. El CMI considera la actuación de la organización desde cuatro perspectivas o dimensiones equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

6.1. Aspectos generales del cuadro de mando integral

Retrospectiva del Cuadro de mando integral

Comienzan los creadores del *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de mando integral (CMI), Kaplan y Norton (2001), afirmando de un modo sorprendente que “en un estudio de 275 gestores de carteras se decía que la capacidad de ejecutar una estrategia era más importante que la calidad de la estrategia en sí”.

¿A qué se debe que las organizaciones tengan dificultades para poner en práctica unas estrategias correctamente formuladas? Una respuesta puede ser que las estrategias están cambiando, pero las herramientas para medirlas no.

Las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos intangibles de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

Las cuentas de resultados también podían reflejar los gastos asociados con el uso de los activos tangibles para producir ingresos y beneficios. En la economía actual, sin embargo, en la que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados

en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible.

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia.

Tal y como indican Kaplan y Norton (2001), “el éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo”. En el momento en el que Kaplan y Norton (1992) introducen el *Balanced Scorecard* como un instrumento para “medir resultados”, no como herramienta para aplicar una estrategia, partían de la premisa que basarse exclusivamente en indicadores financieros llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos tardíos, ya que informan de los resultados, o sea de las consecuencias de las acciones pasadas.

El *Balanced Scorecard* mantenía los indicadores de los resultados financieros, los indicadores “tardíos”, pero los complementaba con la medida de los indicadores “anticipados” de los futuros resultados financieros. La pregunta que se plantearon era cuáles eran los indicadores apropiados de los resultados futuros. La respuesta resultó obvia: “se tenía que medir la estrategia”. En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores de un cuadro de mando integral, financiero y no financiero, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización. De este modo el *Balanced Scorecard* se convirtió en una “herramienta para gestionar la estrategia”.

Problemas que trata de resolver el CMI

Como resumen de los apartados anteriores podemos concluir que el CMI trata de resolver los siguientes problemas comunes a muchas organizaciones:

-
- El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
-
- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
-
- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
-
- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
-
- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
-
- Visión a corto plazo.
-
- Excesiva concentración en indicadores financieros.

Pero el CMI no se queda en tratar de resolver los problemas anteriores sino que, como afirma el *Sponsor Management Consulting* (2000), trata de dar respuesta a muchos de los retos actuales que se plantean los responsables de la mayor parte de compañías:

¿Cómo medir los activos intangibles clave para mi negocio?

¿Cómo hacer operativa la visión de mi estrategia?

¿Cómo medir los aspectos relevantes para el éxito de mi negocio desde una perspectiva integral?

¿Cómo involucrar a todo el equipo directivo y alinearlos con nuestra estrategia?

¿Cómo organizarme y asignar responsabilidades estratégicas?

¿Cómo gestionar mis recursos desde un punto de vista estratégico?

¿Cómo facilitar el alineamiento estratégico de las personas clave de mi organización?

No cabe duda de que estas preguntas, clave en el momento actual, donde el cambio y la adaptación a nuevas situaciones son críticos para la supervivencia, requieren respuesta y el Cuadro de mando integral se constituye como el modelo de gestión que más puede ayudar a las organizaciones a conseguir implantar sus estrategias de una forma eficiente.

Concepto y beneficio del CMI

CONCEPTO

El Cuadro de mando integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir.

El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

Desde la perspectiva desarrollada por los profesores Norton y Kaplan (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

BENEFICIOS DEL BSC

Después de todos los apartados anteriores podemos resumir que el BSC aportará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:



1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.

3. Redefinición de la estrategia con base en resultados.

4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.

5. Orientación hacia la creación de valor.

6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.

7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones



6.2. Ventajas y desventajas de la implementación del Cuadro de mando integral como parte de las técnicas de administración en la empresa

Beneficios del Cuadro de mando integral

El Cuadro de mando integral es la representación gráfica, dentro de una estructura coherente, de la estrategia del negocio mediante objetivos claramente encadenados entre sí y cuyo alcance es medido a través de indicadores de desempeño, financieros y no financieros, sujetos al logro de compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos en cada uno de los cuatro niveles o perspectivas.



El Cuadro de mando integral es un sistema de indicadores de gestión estratégica que permite a los directivos de empresas inducir aquellas acciones y procesos que debieran llevar al éxito a sus organizaciones.

Los principales beneficios que una empresa podría esperar al implantar un Cuadro de mando integral son:

Construir, aclarar o transformar la visión y la estrategia de la organización.

Traducir la visión y estrategias de la organización en acciones concretas.

Enfocar la organización hacia lo que debe ser hecho para crear valor futuro.

Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

Integrar bajo un mismo techo una variedad de acciones, que de otra manera estarían desconectadas.

Aumentar la comunicación entre distintos entes funcionales de la organización.

Articular objetivos e indicadores estratégicos.

Aumentar la retroalimentación y formación estratégica del personal.

Promover e inducir el cambio organizacional.

Incrementar los resultados financieros de la organización.

El concepto de *Balanced Scorecard* o de Cuadro de mando integral, (Kaplan y Norton,1992), plantea la ruptura de un paradigma en el que antiguamente sólo se medía el alcance de la estrategia desde el punto de vista financiero, es decir, permite traducir los objetivos, iniciativas y todo el sistema operacional de la organización en función de la estrategia.



La metodología del *Balanced Scorecard*, básicamente consta de cuatro pasos o etapas: Foco estratégico (visión de futuro); Medición; Alineamiento (logrado a través de la comunicación), y Cultura de ejecución (constituida por un proceso de alineación entre competencias y objetivos).

En resumen, se pueden considerar las siguientes ventajas y desventajas del *Balanced Scorecard*:



VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>El hecho de poder explicar un modelo de negocio y construir indicadores para su consecución, contribuye a que haya consenso en los miembros de la organización.</p> <p>Evidencia de que manera las actividades diarias tienen incidencia no sólo en el corto plazo, sino también en el largo plazo.</p> <p>Cuando el BSC está siendo aplicado, es posible utilizarlo para comunicar los planes de la empresa contribuyendo así a que los esfuerzos de todos apunten a una misma dirección. En este caso se constituye en una herramienta de control.</p> <p>El BSC puede ser aplicado como una herramienta de aprendizaje.</p>	<p>Si el modelo de negocio no está elaborado de una manera correcta y no se ha involucrado a la alta dirección, carecerá de aplicación en la organización.</p> <p>Cuando los indicadores no se elaboran o escogen de una forma adecuada, no se puede traducir la estrategia en términos de mediciones.</p> <p>Cuando la estrategia de la organización no está terminada o se encuentra en proceso de evolución, no es recomendable utilizar el <i>Balanced Scorecard</i> como una herramienta de control, sólo podría ser utilizado como una herramienta de aprendizaje.</p> <p>Es posible que el BSC, no esté bien diseñado y de esta forma no responda a las verdaderas necesidades de la organización.</p>

6.3. Componentes básicos del Cuadro de mando integral

COMPONENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Frente a la nueva realidad de entornos complejos y competitivos y la necesidad de las empresas de articular indicadores financieros de actuación pasada con indicadores de gestión orientados a medir la construcción de capacidades competitivas de largo alcance, los profesores Kaplan y Norton desarrollaron el *Cuadro de mando integral* (CMI). Esta es una herramienta útil para que las empresas puedan complementar los indicadores de control tradicionales con indicadores financieros y no financieros que induzcan la actuación futura y estratégica de la empresa o negocio desde la perspectiva de los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

El Cuadro de mando integral es un instrumento de gestión que proporciona, a los directivos de la empresa, la batería de instrumentos que necesitan acerca del entorno y la organización para guiarla hacia el éxito competitivo futuro. Dicho cuadro traduce la visión y estrategia de la organización en un amplio conjunto de indicadores, los cuales constituyen un sistema que permite verificar y controlar el recorrido de la organización hacia los resultados deseados.

Este instrumento de gestión pone énfasis en la consecución de los objetivos financieros, pero incorpora otros de tipo estratégico e inductores de actuación. El CMI considera la actuación de la organización desde cuatro perspectivas o

dimensiones equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

Perspectiva financiera

Su objetivo es responder a las expectativas de los accionistas o del dueño de la empresa. En consecuencia, estos objetivos se centran especialmente en la creación de valor para dueños o accionistas, con altos índices de rendimiento y garantía de desarrollo sustentable del negocio.

Perspectiva del cliente

Esta perspectiva busca responder a las expectativas del mercado y clientes de la empresa. Del logro de los objetivos de esta dimensión dependerá, en gran medida, la generación de ingresos y por ende la generación de valor enunciada por la organización en la perspectiva financiera.

Perspectiva de los procesos internos

En esta tercera perspectiva se identifican las actividades y procesos internos claves de la organización o empresa. De su éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes y dueños o accionistas de la empresa. Es por esta razón que, usualmente, los objetivos de semejante perspectiva se formulan luego que se hayan definido los objetivos financieros y de los clientes.

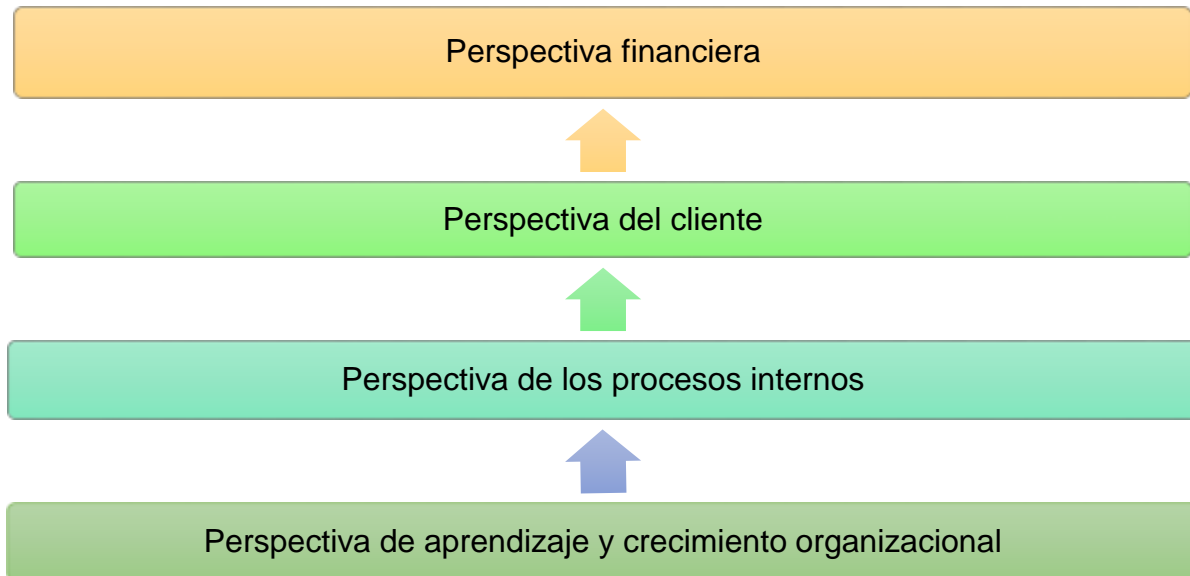
Perspectiva del aprendizaje y desarrollo organizacional

La cuarta perspectiva considera que las bases del éxito actual y futuro de la organización están en las capacidades intelectuales del personal, el uso de tecnologías y el acceso a fuentes de información. Estos elementos sustentan el desempeño actual y futuro de la empresa u organización y son los constituyentes fundamentales de una *organización de aprendizaje*, con capacidades propias para permanecer en el negocio, dado que se adapta a nuevas realidades, cambia y mejora.

Las capacidades de desarrollo organizacional están fundamentadas en las competencias medulares que posee la empresa acerca del negocio. Por ejemplo, las habilidades y conocimientos que posee el personal, el uso de tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la presencia de un clima cultural que ayude a afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Modelo causa-efecto

Las cuatro dimensiones mencionadas forman, tal como se ilustra a continuación, la base de un modelo causa-efecto conocido internacionalmente como "*Balanced Scorecard*", que en español se le traduce con nombres diferentes: Tablero de comando, tablero de mando, sistema balanceado de medidas o cuadro de mando integral. Las cuatro perspectivas conforman un modelo causa-efecto que permite monitorizar y evaluar el desempeño de la organización o negocio.

Modelo Causa – Efecto en el CMI**Figura 6.1 Modelo causa-efecto**

En la perspectiva de aprendizaje, la organización puede especificar los elementos críticos de una estrategia de crecimiento sostenido, por ejemplo, las inversiones en formación del personal. En la perspectiva del desarrollo de los procesos internos la organización puede establecer las innovaciones en productos, servicios y procesos que podrían inducir a los clientes a comprar más. En la perspectiva del cliente la organización puede identificar los segmentos y propuestas de valor mediante los cuales se van a incrementar las ventas.

Como se puede apreciar, cada perspectiva está encadenada a una relación causa-efecto gestionada desde abajo hacia arriba. Es decir, el logro de los objetivos estratégicos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento organizacional determinará los objetivos de la perspectiva superior, los procesos internos, y así sucesivamente, siempre hacia arriba.

Cabe destacar que el modelo de relación causa-efecto, entre las estrategias, objetivos e indicadores que serán definidos posteriormente para cada una de las cuatro perspectivas, tiene carácter hipotético, es decir, su validez deberá ser demostrada en la práctica.



Figura 6.2 Modelo de relación causa-efecto

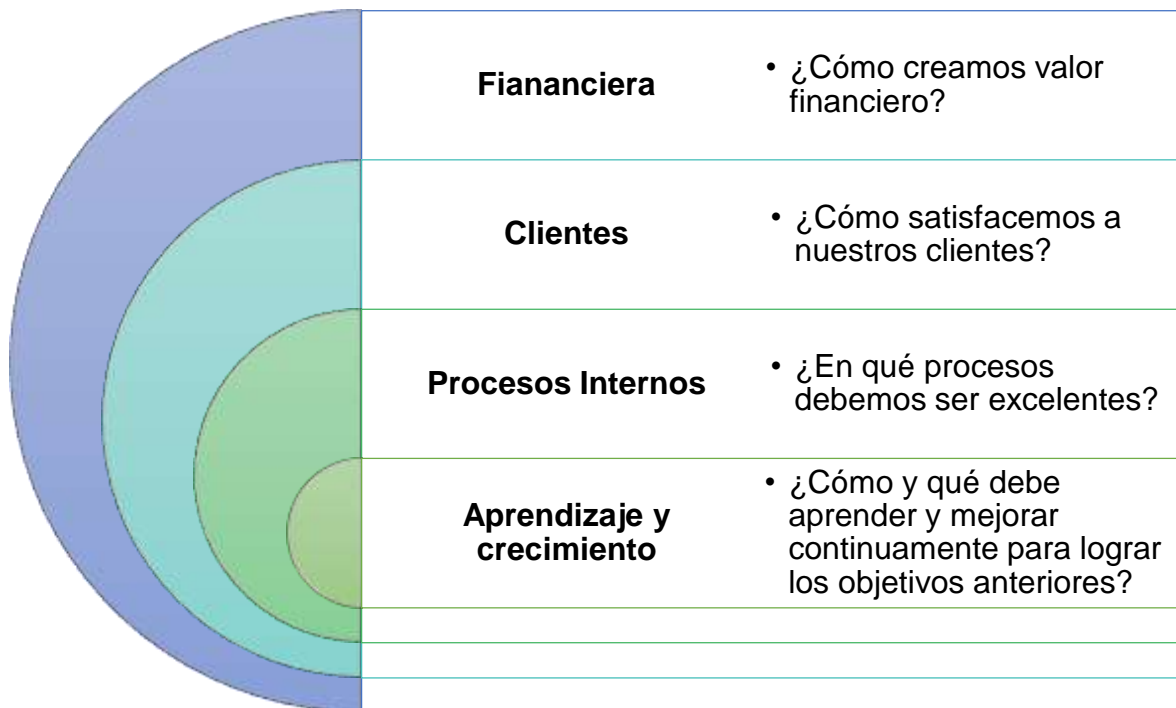


Figura 6.3 El mapa estratégico

6.4. Diseño del cuadro de mando integral

LA VISIÓN EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La declaración de *visión*, en la perspectiva de elaborar un Cuadro de mando integral, es la plataforma que sustentará la estrategia global de la organización, traducida luego a una serie de *objetivos estratégicos, indicadores, metas y planes de acción*. Por esto, el enunciado de una visión es más que el norte o camino a seguir. Es el primer paso para elaborar un *sistema integrado de indicadores de gestión estratégica* (Cuadro de mando integral o "*Balanced Scorecard*"), que servirá de piso o base de comparación de los resultados que se obtendrán en el futuro. Esto, a su vez, permitirá la retroalimentación en un doble sentido, ya sea ajustando la gestión de la organización o bien adaptando o cambiando la declaración de visión.



La *visión* es una perspectiva de largo plazo que guía a la organización hacia el éxito futuro. Por esta razón, la declaración de la visión se elabora a partir de la siguiente pregunta: "¿Dónde estamos hoy?". Esta primera interrogante genérica lleva necesariamente al análisis detallado de la situación actual de la organización y, lógicamente, a la identificación de los valores o "ideas fuerza" presentes en cada uno de los cuatro ámbitos o perspectivas propuestas por el Cuadro de mando integral:



LA MISIÓN EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El propósito fundamental de contar con una *misión*, en el marco de elaborar un sistema integrado de indicadores de gestión estratégica (Cuadro de mando integral o "Balanced Scorecard"), consiste en proporcionar a los miembros de la organización, una declaración o enunciado que les permita comprender la relación que existe entre lo que hacen cotidianamente y un propósito mayor. Por otra parte, la declaración de misión proporciona el contexto para formular, posteriormente, la estrategia global de la organización, los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas, los planes y otras herramientas de gestión organizacional.

Cualquier intento de desarrollar una declaración de la misión, sin congruencia con la razón de ser de la organización misma (la visión), posiblemente encontrará un alto grado de resistencia. Asimismo, una declaración de la misión que no sea congruente con la intención estratégica de la organización no producirá el efecto esperado: suministrar una brújula mediante la cual orientarse.

Análisis FODA



Una declaración de la misión bien formulada permite diseñar la mejor estrategia y comunicarla a los integrantes de la organización. Un ingrediente para la adecuada formulación del enunciado de la misión organizacional consiste en identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización (Análisis FODA).

Cabe señalar que el análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, empresa, división, unidad estratégica, etc. Ahora bien, en el caso del Cuadro de mando integral, el análisis FODA está referido a las cuatro perspectivas o ámbitos relacionados entre sí que emplea esta metodología de planificación estratégica: el financiero, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo organizacional.

Análisis FODA en la perspectiva del Cuadro de mando integral

Factores Perspectivas	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
a) Financiera				
b) Clientes				
c) Procesos Internos				
d) Aprendizaje y Desarrollo				

En resumen, el análisis FODA permite examinar la dinámica de interacción entre las características particulares de la organización y el dinámico entorno competitivo en el cual está inserta. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado de la identificación y análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la organización, son de gran utilidad para definir la misión y determinar cuál es la estrategia más adecuada para alcanzar la visión de futuro que se desea.

Un ingrediente para la adecuada formulación de la misión consiste en realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). En el marco del Cuadro de mando integral, dicho análisis está referido a las cuatro perspectivas que lo componen: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento organizacional.

ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Desde tiempos remotos, conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y, aunque todavía resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de herramientas que se han ido incorporando a las metodologías de planificación permite a las organizaciones definir estrategias, predecir rutas alternativas y elegir aquella que, a juicio de los analistas, resulte ser la más exitosa.

El análisis de la situación y estado de la organización entrega los insumos que son necesarios para definir *la visión y misión y la estrategia global* de la organización. Para definir la estrategia global, en el marco de elaborar un *sistema integrado de indicadores de gestión* ("*Balanced Scorecard*"), el analista estratégico debe identificar un *objetivo central* para cada perspectiva o dimensión organizacional que considera esta metodología (la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento organizacional), tal como se ilustra en el siguiente cuadro.

EJEMPLO DE ESTRATEGIA GLOBAL



En el ejemplo anterior se puede apreciar que la estrategia global consiste en desarrollar las habilidades de la fuerza laboral y ampliar los niveles de información disponible por la organización, el desarrollo de nuevos mercados y procesos internos que conduzcan a la fidelidad del cliente y, como consecuencia de lo anterior, incrementar las utilidades.

Los objetivos centrales son el norte donde se quiere y se puede llegar en cada una de las cuatro perspectivas. Estos objetivos centrales tienen como requisito estar enlazados en una cadena causa-efecto, la cual puede representarse como un vector vertical que atraviesa el conjunto de perspectivas. Esta cadena causa-efecto debería comunicar claramente el significado de la estrategia global del negocio.

Es conveniente destacar que la importancia de contar con un conjunto de nortes encadenados entre sí, o una *estrategia global*, radica en que ella permitirá integrar, bajo un mismo alero, toda la inmensa variedad de acciones que de otra manera estarían totalmente desconectadas entre sí.

Finalmente, la *estrategia global* debe ser visualizada como una herramienta que servirá de base de comparación de los resultados que se obtendrán a mediano y corto plazo. Permitirá, además, monitorizar el recorrido de la organización hacia la situación futura ideal que se desea alcanzar, o bien realizar los ajustes o cambios que sean necesarios en la *estrategia global* definida previamente.

VENTAJA COMPETITIVA

Tener ambiciones de largo plazo seguirá siendo fundamental para la motivación y el establecimiento de los objetivos de una organización. Sin embargo, vivimos en un mundo que se vuelve cada vez más complejo e interdependiente, donde las cosas no ocurren de manera lineal como una serie de acontecimientos predecibles que se suceden uno detrás de otro. Por esto, cada vez es menor la posibilidad de tener o lograr el control siendo más importantes el conocimiento y aprendizaje organizacional.

Debido a lo anterior, el analista debe generar información estratégica que sea valiosa para enfrentar futuros escenarios cada vez más cambiantes, no-lineales, discontinuos e impredecibles. Este proceso analítico debe servir identificar las oportunidades, adaptándose competitivamente a los nuevos tiempos para no desaparecer.

El término competitividad, muy utilizado en distintos ambientes y especialmente en el mundo empresarial, ha servido como marco de referencia para cambiar la actitud tradicional de la gestión por una actitud más abierta, expansiva y proactiva.

En términos generales, se suele distinguir la competitividad interna de la externa. La primera, se refiere a la capacidad organizacional para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles como el personal, el capital, los materiales, ideas y procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna se está aludiendo a la idea que la empresa debe competir contra sí misma, en un continuo esfuerzo de superación.

En cambio, la competitividad externa está orientada a obtener logros dentro del contexto de mercado. Aquí la organización debe considerar distintas variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la economía, etc., para hacer una estimación de su competitividad a largo plazo, basada en la presunción de poder generar nuevas ideas, productos y oportunidades de mercado.

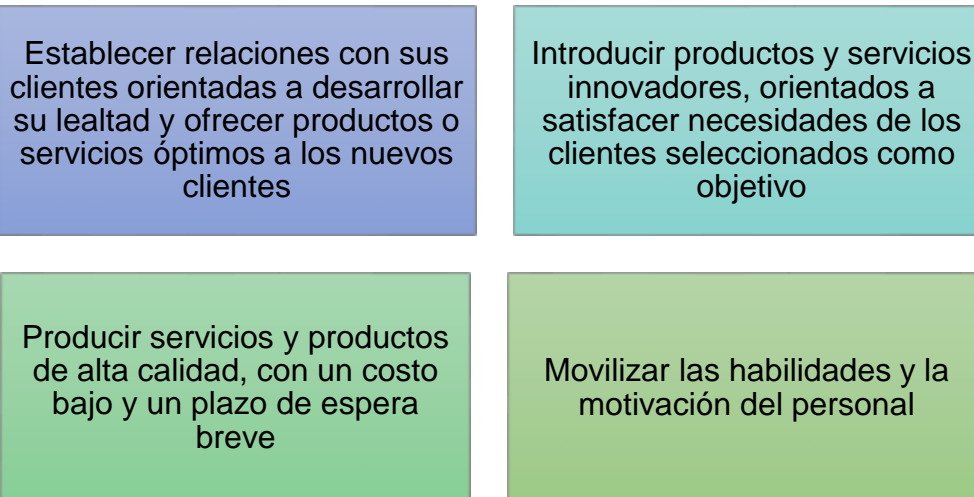
Solamente después que se haya definido la *estrategia global* de la organización, el analista podrá dar otros pasos como: la segmentación de mercado, la identificación de las variables competitivas y el análisis de la cadena de valor, tres importantes herramientas para enfrentar futuros escenarios cada vez más cambiantes, no lineales, discontinuos e impredecibles. Este proceso analítico debe servir para generar *ventaja competitiva*, es decir, identificar las oportunidades, adaptándose competitivamente a los nuevos tiempos para no desaparecer.

Por último, es necesario señalar que la *ventaja competitiva* se logra cuando la organización desarrolla e integra las variables competitivas cruciales de su *cadena de valor*, de forma menos costosa y mejor diferenciada que el resto de las organizaciones de la competencia.

Variables competitivas

En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventaja competitiva sostenible sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos y/o ejecutando una excelente gestión de los activos y pasivos financieros. Hoy, el éxito competitivo está vinculado a la habilidad de la organización

para movilizar y explotar los activos intangibles o invisibles, todo lo cual debiera permitirle realizar lo siguiente:



Identificar la ventaja competitiva de una organización no es un asunto fácil. Muchas veces se puede caer en generalizaciones superficiales que no logran ser ventaja competitiva, como, por ejemplo: "Satisfacer las necesidades de envases desechables para el servicio de alimentos" o "Desarrollar, producir y comercializar fibras artesanales para la industria textil". Ambas declaraciones no dan cuenta de la ventaja competitiva de las respectivas empresas, donde verdaderamente se detecta la excelencia organizacional.

Una primera fórmula para iniciar el proceso es partir desde la siguiente pregunta: ¿En qué somos realmente buenos y a través de qué variables podemos desarrollar nuestras habilidades especiales? Es decir, identificar las variables competitivas asociadas a la estrategia global de la organización.



Una vez que se han identificado las variables competitivas, la organización estará en condiciones de concentrar sus energías y recursos en una sola dirección. Sin embargo, conviene considerar que las ventajas competitivas no son eternas y, paradójicamente, cada ventaja alberga en sí misma el germen de su propia destrucción. Por ejemplo, si un producto es líder, atraerá a competidores que buscarán neutralizarlo, igualarlo o sobrepasarlo.

Es difícil que una ventaja competitiva pueda mantenerse indefinidamente. Es lógico esperar entonces que, a través del tiempo, ésta vaya siendo remplazada por otras. En algunos casos, donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, la empresa logra mantener sus ventajas por un período relativamente largo. Pero en terrenos dinámicos, como lo serán cada vez más en el futuro globalizado, el proceso de creación y erosión de las ventajas competitivas se acelera.

Cadena de valor

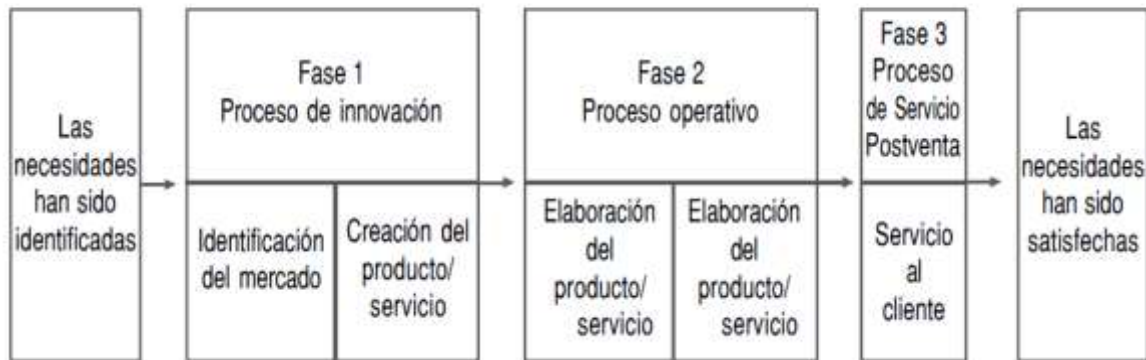
Al hacer un diagnóstico acerca de la ventaja competitiva de la organización también se recomienda trabajar los conceptos de costo y calidad, integrados bajo el concepto de *valor para el cliente*. Es decir, la suma de los beneficios percibidos por el cliente, menos los costos percibidos por éste al adquirir y usar un producto o servicio. Al enfocar todo esto en el valor total para el cliente se puede empezar a ver la *ventaja competitiva* como un conjunto o *cadena de valor*.



La *cadena de valor* es esencialmente una forma de análisis mediante la cual se descompone la organización en sus partes constitutivas, buscando identificar las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Es decir, identificar aquellas actividades estratégicas que pueden aportar ventaja competitiva potencial. Cada organización o negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para el cliente y producir los resultados esperados por la organización.

La *cadena de valor* considera que la organización está inmersa en un complejo conjunto de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Asimismo, existen diferentes variables comprometidas en la creación de *valor para el cliente*, dependiendo del tipo de empresa u organización, como la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, tareas de mantenimiento, la contabilidad, los costos, atención al cliente, capacitación del personal, etc. Un ejemplo de cadena de valor, en la perspectiva de los procesos internos posibles de adaptar a las características de cualquier organización, es el modelo que se presenta a continuación.

Modelo de Cadena de Valor



Este modelo de cadena de valor abarca tres fases o procesos principales. En la primera fase, la organización investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes seleccionados. Luego, crea los productos o servicios que satisfarán las necesidades detectadas. La segunda fase es la más importante, debido a que es allí donde se producen y se entregan los productos y servicios a los clientes. La tercera fase en la cadena de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

De esta manera, y para identificar la ventaja competitiva es necesario identificar a los clientes o segmentos de mercado seleccionados como objetivo y las variables competitivas para cada dimensión o perspectiva. El conjunto de estos componentes, al ser especificados, activados y desarrollados a lo largo de la cadena de valor, colocará a la organización en una mejor posición de competitividad.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La formulación de los *objetivos estratégicos* es una fase importante durante el proceso de elaboración de un *Sistema de indicadores de gestión estratégica* (Cuadro de mando integral). Antes de dar este paso, la organización debería contar con las declaraciones de *visión* y *misión*, haber identificado las fuentes de *ventaja competitiva* y definido claramente la *estrategia global*. Asimismo, esta fase constituye la última oportunidad para que el pensador estratégico o equipo de planeación

amplíe o reestructure las declaraciones de largo plazo o la estrategia global formuladas hasta este punto.

En este marco, los objetivos estratégicos deberán explicitar cómo se alcanzarán los objetivos de largo plazo u *objetivos centrales* determinados previamente.

Dado que los objetivos estratégicos están ligados a los objetivos centrales, en su determinación se sigue el mismo procedimiento empleado al definir los cuatro objetivos centrales. Es decir, se deben identificar los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar los objetivos centrales de cada una de las cuatro perspectivas o ámbitos que componen un cuadro de mando integral: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo organizacional.



La finalidad de formular los *objetivos estratégicos* es obtener un mapa del futuro que permita a los integrantes de la organización dirigirse a su destino, manejando con flexibilidad los tropiezos y las desviaciones que la práctica les imponga. En consecuencia, es importante destinar espacios y tiempo suficientes que permitan elaborar un buen mapa. Uno que logre traducir la visión, misión y estrategia global de la organización a objetivos estratégicos en cada perspectiva, que además puedan comunicarse a toda la organización, asegurando que el camino elegido por las distintas unidades será lo suficientemente preciso, evitando los posibles desvíos que provengan de la realidad y la práctica.

Un buen mapa sólo se logra mediante un excelente análisis de situación y el planteamiento de objetivos estratégicos que respondan a dicho análisis, a las declaraciones de futuro y a la estrategia global de la organización.

Los objetivos estratégicos deberán ser lo suficientemente claros a fin de poder comunicarlos a todos los miembros de la organización y movilizar así los recursos humanos y materiales en función de dichos propósitos.

OBJETIVOS Y METAS

El desarrollo de la estrategia de una empresa impone tareas importantes a los analistas, tales como: determinar las metas y objetivos, la adopción de cursos de acción para alcanzarlos y la asignación de recursos para cumplir las metas propuestas. En este proceso suele ocurrir que, al momento de formularse los objetivos, se confundan entre lo que es objetivo y lo que es meta.

Un objetivo es una declaración amplia, no específica, cualitativa y sin una fecha concreta de realización. En cambio, una meta es un enunciado específico, concreto, con periodos establecidos, mensurables y cuantificables.

Tómese un Momento...

Lea las siguientes declaraciones y clasifíquelas ya sea como objetivos o metas. Marque su selección con una X en la columna correspondiente.

Declaraciones	Objetivo	Meta
1. "Ser líderes del mercado..."		
2. "Mantener una tasa de crecimiento anual del 15%..."		
3. "Alcanzar una imagen de marca"		
4. "Facturas 6 millones de dólares en los próximos cinco años"		
5. "Posicionarnos como líderes en servicios del sector..."		
6. "Crecer por encima del crecimiento del PIB"		
7. "Conseguir una cuota de Mercado del 22% en tres años"		

Respuestas: Objetivos :1, 3, 5 y 6 Metas: 2, 4, y 7

Objetivos estratégicos por perspectiva

El cuadro de mando integral debe contar la historia de la estrategia empezando por los objetivos de largo plazo, vinculándolos a la secuencia de objetivos estratégicos

de procesos financieros, clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento organizacional.

Estos objetivos estratégicos sirven para comunicar al personal lo que debería estar haciendo, dentro de sus actividades diarias, para alcanzar los resultados a futuro que desea la empresa u organización.

A continuación, se describen los objetivos estratégicos de acción que componen un cuadro de mando integral.

Objetivos financieros

Los objetivos financieros representan los objetivos a largo plazo de la organización. Es decir, proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido, de modo de satisfacer así las expectativas de accionistas y/o dueños de la empresa.

Como el objetivo central superior es el financiero y los objetivos estratégicos se formulan considerando la probabilidad de obtener el objetivo central de cada perspectiva, es importante destacar que todos los objetivos estratégicos de un cuadro de mando integral deberán incidir, finalmente, en la consecución del *objetivo financiero central*.

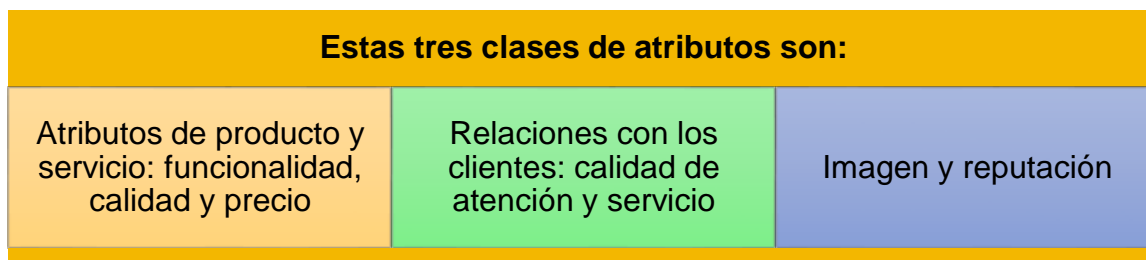
Esta vinculación entre los objetivos estratégicos de acción reconoce, en forma explícita, que el objetivo de largo plazo de la empresa es la generación de rendimientos financieros. En consecuencia, todos los demás objetivos, estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la organización, empresa o negocio alcance el *objetivo financiero central*.

Objetivos de los clientes

En el marco de un cuadro de mando integral, la organización debe identificar los segmentos de clientes y de mercado que elige para competir, además de las propuestas de valor superior que se entregarán a los segmentos seleccionados.

Este análisis es clave para desarrollar los objetivos estratégicos de acción sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados, los que también pueden o deben ser comunicados a toda la organización.

En esta perspectiva existen tres clases de atributos que pueden ser empleados para determinar los objetivos estratégicos que, de ser alcanzados, permitirán a la empresa retener y ampliar sus negocios con los clientes seleccionados.



Al seleccionar objetivos concretos, pertenecientes a algunas de estas tres categorías, los directivos pueden direccionar la organización hacia la entrega de una propuesta de valor superior a los segmentos de clientes y mercado seleccionados, logrando así el Objetivo central de la perspectiva.

Objetivos de los procesos internos

En la elaboración del cuadro de mando integral es recomendable enunciar estos objetivos después de haber formulado los objetivos estratégicos para la perspectiva financiera y de clientes. La secuencia permite que la organización pueda concentrarse en determinar cuáles son los objetivos que pueden contribuir al cumplimiento de las expectativas de los clientes, así como también de los accionistas o dueños de la empresa o negocio.

Pero no basta pensar sólo en los procesos actuales, y creer, a veces, que se está haciendo lo correcto. Si bien el futuro de las organizaciones será el de la flexibilidad y la optimización de los recursos, logrados a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua como respuesta a entornos cambiantes, el analista estratégico habrá de asegurarse a futuro que todos los procesos internos sean congruentes con los objetivos de actuación superior.

Objetivos de aprendizaje y crecimiento organizacional

En última instancia, la organización deberá formular los objetivos estratégicos para lograr el objetivo de aprendizaje y crecimiento organizacional central, el que a su vez ha de permitir que la organización o negocio alcance los objetivos centrales de las otras perspectivas.

Es importante recordar que la secuencia causa-efecto, presente en la lógica vertical del cuadro de mando integral, señala que la probabilidad de actuación superior en el futuro depende, fundamentalmente, de la capacidad de crecimiento y aprendizaje que logre la organización, alimentada por fuentes tan afines como lo son las habilidades y conocimientos acumulados por el personal, los sistemas de información, la motivación de los empleados, la delegación de poder, etc.

Esta perspectiva destaca la importancia que tiene invertir a futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión (equipos, investigación, desarrollo de productos nuevos). También, si es que se quiere crear valor agregado a los productos o servicios y alcanzar objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se deberá invertir en personal, sistemas y procedimientos.

A continuación, se proporciona un ejemplo que ilustra el encadenamiento existente entre los objetivos centrales y los objetivos estratégicos de un cuadro de mando integral, y que representa el conjunto de objetivos específicos que hará posible que

la empresa u organización tenga un nivel de actuación superior en el futuro y alcance su objetivo financiero central.

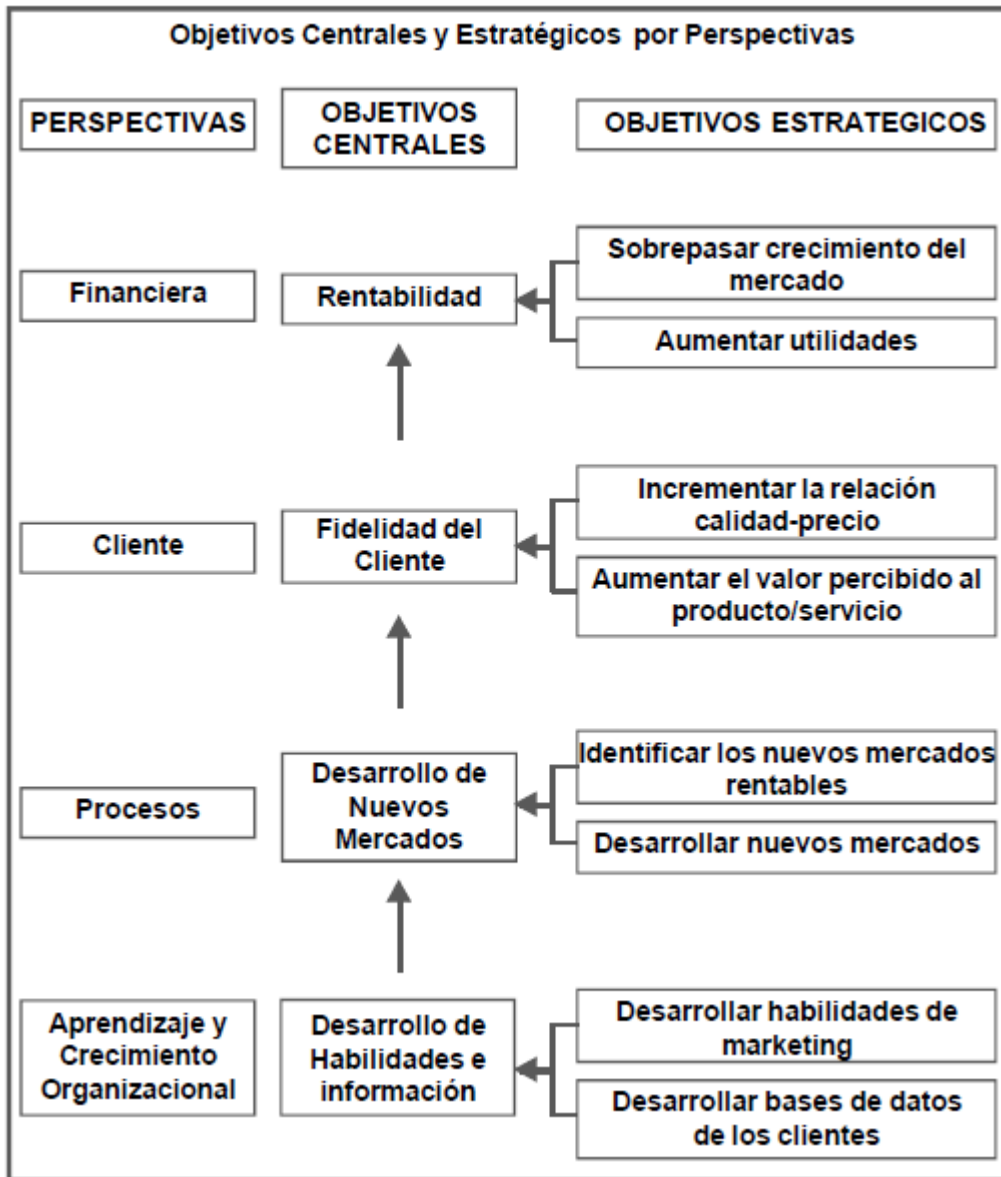


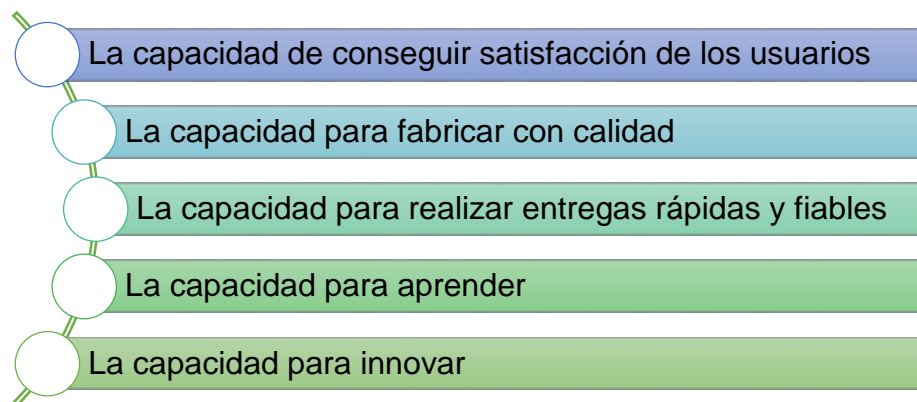
Figura 6.4 Ejemplo del encadenamiento existente entre los objetivos centrales y los objetivos estratégicos de un cuadro de mando integral.

FACTORES CLAVE

En el cuadro de mando integral, junto con el proceso de elaboración de los objetivos estratégicos de acción, es necesario identificar los *factores clave de éxito*, es decir, los logros que deben obtenerse para garantizar la consecución de dichos objetivos.

Los *factores clave* son aquellos aspectos internos que la organización controla y en los que debe sobresalir, con excelencia, para alcanzar el éxito. En consecuencia, no puede ser factor clave un aspecto que la organización no pueda controlar y sí puede considerarse como factor clave cualquier aspecto interno ya sea una fortaleza o una debilidad. En este último caso, la organización deberá impulsar el desarrollo del factor clave identificado.

Como ejemplos de factores clave de éxito podrían citarse los siguientes:



El cuadro de mando integral también debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos centrales o de largo plazo, vinculándolos a la secuencia de objetivos estratégicos que deben lograrse en cada perspectiva, mediante ciertos procesos e impulso de los factores clave de éxito. Éstos, a su vez, han de permitir que la organización o negocio alcance sus objetivos de orden superior, es decir, los financieros.

Sin embargo, cabe destacar que el cuadro de mando integral es más que una colección de objetivos estratégicos y factores clave de éxito en las cuatro perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos y los aprendizajes y

crecimiento organizacional. Adecuadamente construido, el cuadro de mando integral debe conformar un conjunto de objetivos estratégicos o nortes hasta donde se debe llegar en cada perspectiva. Éstas, a su vez, deben ser consistentes entre sí y mutuamente reforzantes.

INDICADORES ESTRATEGICOS EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En la actualidad, todos los sistemas tradicionales de evaluación de la gestión de organizaciones, empresas o negocios, sustentados sólo en indicadores financieros, unidimensionales y de naturaleza histórica, están quedando obsoletos. En términos generales, estos indicadores permiten conocer la historia de acciones y resultados pasados. Semejante forma de evaluar, si bien era adecuada para las empresas de la era industrial, ya no lo es en la era de la información, en la que se requiere "evaluar en movimiento". Es decir, evaluar el desempeño en la ruta hacia la excelencia en los resultados de la situación futura que la organización desea alcanzar.

El cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) es un instrumento de gestión y evaluación que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia global definida mediante objetivos centrales para su difusión a todos los niveles. Ampliada, además, a un conjunto de objetivos estratégicos e indicadores de gestión estratégica que ayudan a considerar cuatro perspectivas o dimensiones equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional.

De esta forma, el cuadro de mando integral proporciona a los directivos un sistema de indicadores de gestión estratégica que les facilita verificar y controlar el recorrido de la organización y guiarla hacia el futuro deseado. Asimismo, es una herramienta útil para que las empresas puedan complementar los indicadores de control tradicionales (financieros) con indicadores no financieros, que induzcan a la actuación futura y estratégica desde la perspectiva de los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo organizacional.

Principales ventajas de un sistema de indicadores de gestión estratégica:

- Describir concretamente la situación futura a que se aspira a llegar
- Reconocer las desviaciones que se produzcan en cada perspectiva
- Mejorar la comunicación de la estrategia a todas las unidades o niveles
- Definir las prioridades de la organización
- Identificar los medios que permiten el logro del objetivo de largo plazo
- Tener instrumentos para la gestión de la organización
- Clasificar objetivos por orden de importancia

INDICADORES DE GESTION ESTRATÉGICA

Una vez definidos los objetivos estratégicos de un cuadro de mando integral para cada una de las cuatro perspectivas, se deben establecer indicadores de control que orienten la implementación de la estrategia global, es decir, definir los *indicadores estratégicos* que faculten hacer un seguimiento al progreso en cada perspectiva y evaluar el logro de los cuatro objetivos organizacional centrales.

Se denomina *indicadores estratégicos* a los medios, instrumentos o mecanismos que sirven para evaluar en qué medida la organización está logrando los objetivos estratégicos propuestos para cada perspectiva del cuadro de mando integral. Como tal, un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre la cual se trabaja. Esto implica una clasificación en términos de indicadores de naturaleza cuantitativa o cualitativa

Durante el proceso de definición de los *indicadores de gestión estratégica*, es importante, también, distinguir entre los *indicadores genéricos* e *indicadores de gestión estratégica*. Los primeros, como los que se presentan en el siguiente cuadro, son aplicables a todas las organizaciones que actúan en el mismo rubro.

Perspectiva**Indicadores Genéricos**



Finanzas	Rendimiento sobre la inversión
Clientes	Satisfacción
Procesos Internos	Calidad
Aprendizajes	Motivación

En cambio, el segundo tipo de indicadores se deriva específicamente de la *estrategia global* de la organización. Estos *indicadores de gestión estratégica*, una vez comunicados a toda la organización, ayudan a movilizar a personas y recursos de la organización en función de dichos indicadores de gestión estratégica. Luego de identificados, los *indicadores estratégicos* o las medidas que serán empleadas para verificar los avances en el logro de la estrategia global, se debe abordar la tarea de construir los instrumentos o índices que permitirán medir efectivamente lo que se desea mensurar.

En la perspectiva de un cuadro de mando integral se requiere que la organización pueda definir una estrategia que sea única y que contenga indicadores únicos. Sin embargo, en la tarea de seleccionar los indicadores que permitan comunicar o gestionar una estrategia, es posible obtener Indicadores genéricos e indicadores concretos o estratégicos (más directamente asociados a la estrategia organizacional).

Otros aspectos importantes de tener en cuenta al momento de seleccionar los indicadores estratégicos, son:

Identificar las fuentes de información necesarias para trabajar dichos indicadores y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible

Un indicador estratégico debe vincularse a otros indicadores dentro de la misma perspectiva, así como a los indicadores y objetivos de las demás perspectivas del cuadro de mando integral. Por esto, luego de contar con un listado de indicadores estratégicos, un momento crítico es identificar la forma en que cada indicador influye en los demás, o de qué manera los indicadores describen las relaciones causa-efecto que sirven de base a la estrategia de organización

A continuación, se presenta un ejemplo de sistema de objetivos e indicadores asociados a una estrategia organizacional.

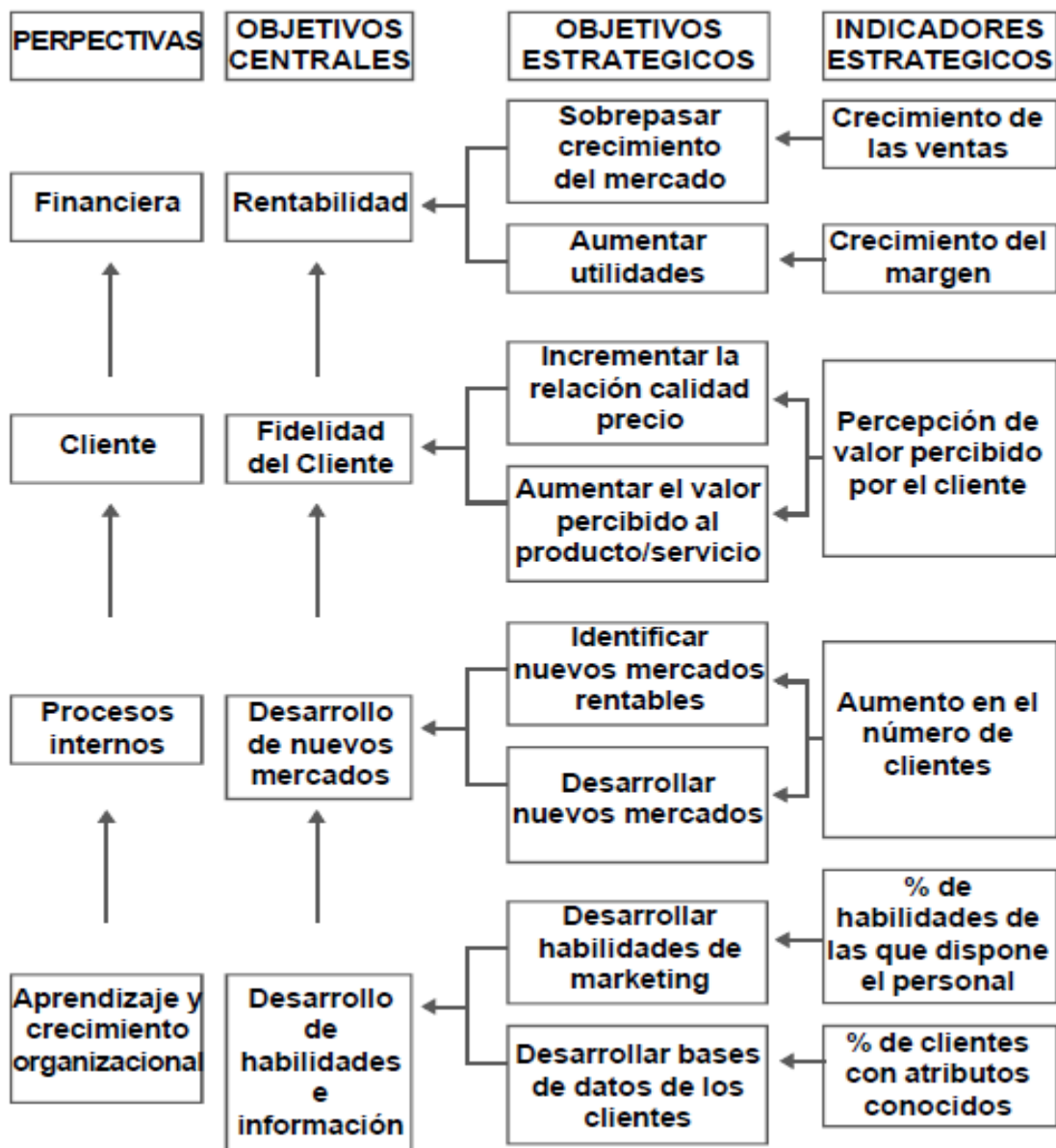


Figura 6.5 Ejemplo de sistema de objetivos e indicadores asociados a una estrategia organizacional.

Como se aprecia en el gráfico, un cuadro de mando integral adecuadamente construido deberá identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis respecto a la cadena de relaciones causa–efecto entre los objetivos e indicadores de actuación de las diversas perspectivas, a fin de ser gestionados, evaluados y validados.

A continuación, se entregan algunas recomendaciones respecto a la elaboración de los indicadores de gestión estratégica para cada perspectiva definida en un cuadro de mando integral.

Indicadores en la perspectiva financiera

Los indicadores financieros representan la medida de cumplimiento de los objetivos de largo plazo de la organización, tales como: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido. El cuadro de mando integral permite especificar no sólo las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo, sino también identificar cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo.

Con el tiempo, todos los objetivos e indicadores de control de las demás perspectivas del cuadro de mando integral deben estar vinculados a la consecución de uno o más objetivos estratégicos de la perspectiva financiera. Esta vinculación reconoce, de forma explícita, que el objetivo de largo plazo de la empresa es la generación de rendimientos financieros. En consecuencia, todas las estrategias, objetivos de acción e indicadores han de hacer posible que la organización o unidad de negocio alcance sus objetivos financieros.

Indicadores en la perspectiva del cliente

En el marco del *cuadro de mando integral* las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado que han elegido para competir. Luego se identifican las propuestas de valor añadido que se deberían entregar a los segmentos seleccionados, todo lo cual se convierte en la clave para formular los objetivos e indicadores estratégicos.

Al final del proceso de desarrollo de indicadores de control de la estrategia organizacional, se debe entregar un conjunto de indicadores de actuación (cuota, retención, incremento, satisfacción, rentabilidad) para los segmentos seleccionados. Al seleccionar indicadores concretos, los directivos podrán alinear la organización hacia la entrega de una propuesta de valor superior a los clientes. Asimismo, los indicadores permitirán comunicar al personal lo que cada uno debería estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados.

Indicadores en la perspectiva de los procesos

En el cuadro de mando integral es típico elaborar los objetivos e indicadores de gestión pertenecientes a la perspectiva de los procesos internos, después de haber formulado los objetivos e indicadores para las perspectivas financieras y de clientes.

Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de gestión de los procesos internos en aquellos aspectos que aportarán al logro de los objetivos establecidos tanto para el segmento de clientes seleccionados como para las expectativas de los accionistas y/o dueños de la empresa.

En este caso, cabe destacar que no se trata de establecer un sistema de indicadores de actuación organizacional orientado a controlar, seguir y mejorar los procesos existentes como coste, calidad, plazos. Más bien se trata que las demandas de actuación de los procesos internos se deriven de las expectativas de clientes externos concretos y de los accionistas o dueños de la empresa.

Indicadores en la perspectiva del aprendizaje y desarrollo organizacional

Finalmente, en el proceso de elaboración de un cuadro de mando integral se procede a identificar los indicadores que son propios de esta perspectiva. El proceso se sustenta en la idea que la capacidad de alcanzar las ambiciosas metas (objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos) dependerá de la capacidad del personal y la organización. En consecuencia, si la organización desea alcanzar excelentes resultados de largo plazo, las estrategias para una actuación superior exigirán inversiones importantes, no sólo en las áreas tradicionales de inversión, sino también en personal, sistemas y procesos que construyan capacidades para el futuro desempeño de la organización.

A continuación, se presenta un ejemplo de indicadores de actuación para la perspectiva del aprendizaje y desarrollo organizacional:

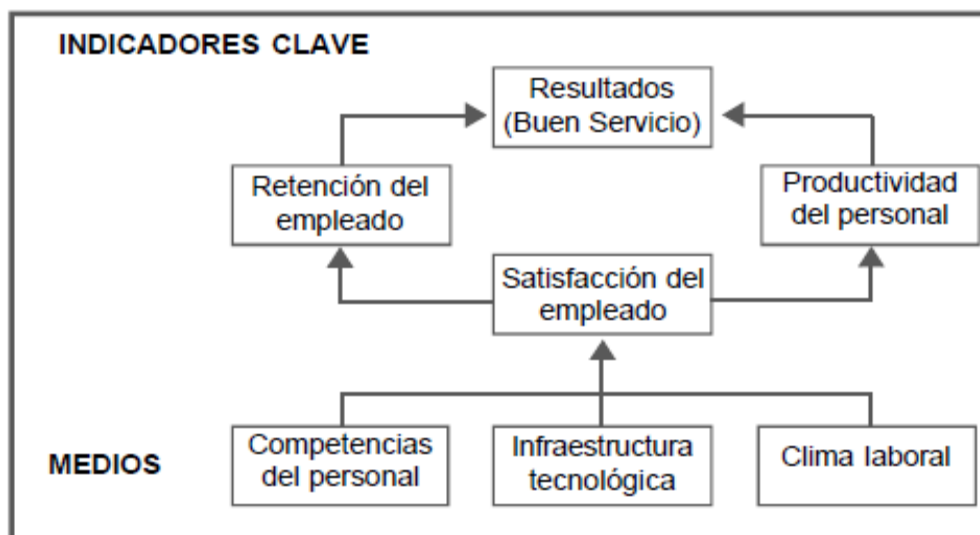


Figura 6.7 Ejemplo de indicadores de actuación para la perspectiva del aprendizaje y desarrollo organizacional.

Se puede apreciar que los indicadores de la actuación superior en el futuro del personal, como la satisfacción, productividad y retención, proporcionan las medidas para evaluar los resultados (*buen servicio*) procedentes de las inversiones en capacitación, sistemas tecnológicos y condiciones laborales.

Lo anterior es consistente con la lógica del cuadro de mando integral donde cada perspectiva está encadenada a una relación causa-efecto gestionada de abajo hacia arriba. Es decir, el logro de los objetivos estratégicos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento organizacional determinará el alcance de los objetivos de la perspectiva superior, los procesos internos, y así sucesivamente siempre hacia arriba.

Cabe destacar que la validez del modelo de la relación causa-efecto entre los objetivos e indicadores de gestión tiene carácter hipotético. Es decir, deberá ser demostrado en la práctica, mediante los datos asociados a los indicadores de control proporcionados por el cuadro de mando integral y obtenido, a su vez, por el desempeño de la organización en cada perspectiva.



Ejemplo de Mapa Estratégico

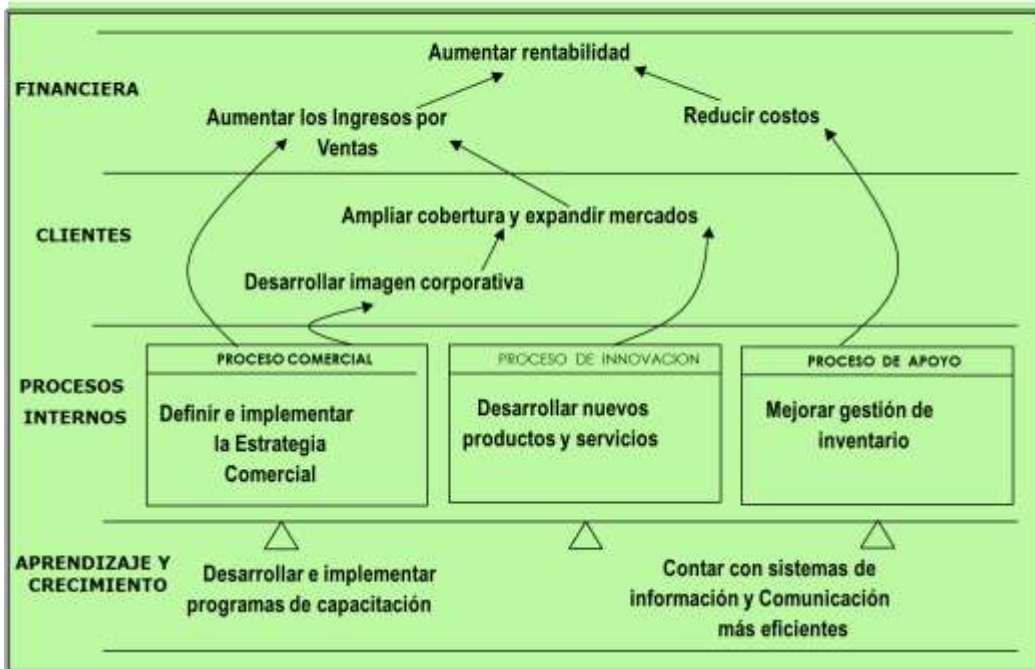


Figura 6.8 Ejemplo de mapa estratégico. Construcción del cuadro de mando integral, módulo FUNDES, material de apoyo al facilitador ppt.

Mapa Estratégico

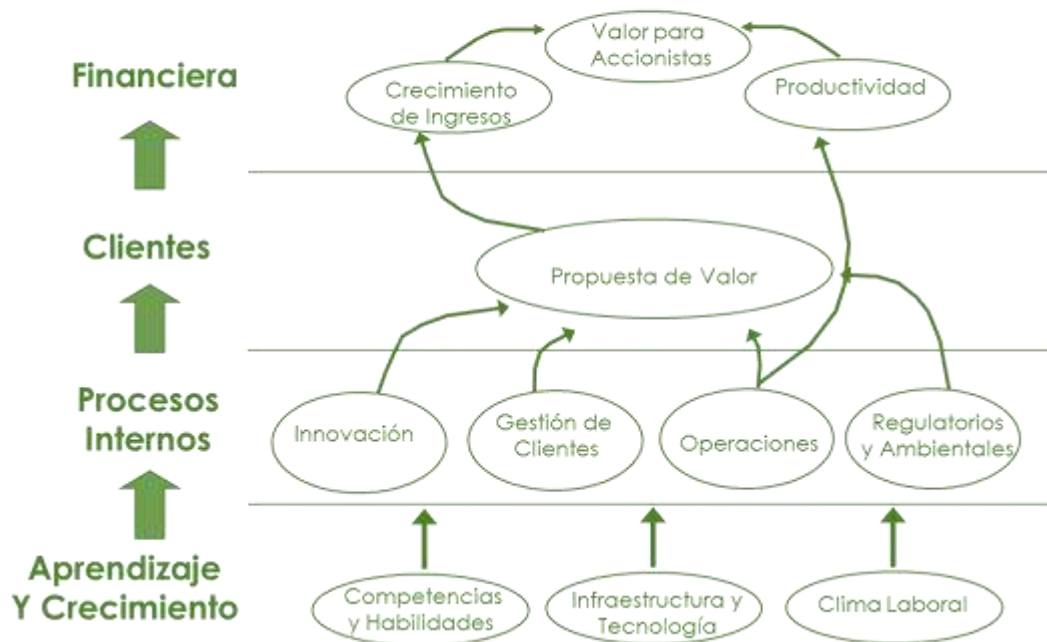


Figura 6.9 Mapa estratégico. Construcción del cuadro de mando integral, módulo FUNDES, material de apoyo al facilitador ppt.



6.5. Análisis de casos de implementación del cuadro de mando integral en diferentes tipos de organizaciones, ventajas y desventajas

Conforme lo señala Kaplan y Norton (2000)¹⁴ en el capítulo de creación de estrategias y mapas estratégicos y del cual se revisaran los casos propuestos y sus mapas estratégicos, de National city corporation

¹⁴ Kaplan y Norton (2000) . Los mapas estratégicos, Barcelona, Gestión. P.289
[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/BSC/\[PD\]%20Libros%20-%20Mapas%20Estrategicos.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/BSC/[PD]%20Libros%20-%20Mapas%20Estrategicos.pdf)

Estudio de caso

National City Corporation

Antecedentes

Fundado en 1845, National City es el noveno banco en importancia de Estados Unidos, con más de 33.000 empleados. La empresa tiene la sede central en Cleveland, Ohio, y opera en los estados de Ohio, Pensilvania, Indiana, Kentucky, Illinois y Michigan. Tiene más de 1.200 sucursales y sus principales actividades son la banca comercial y minorista, finanzas de consumidor, gestión de activos, financiación y servicio de hipotecas y procesamiento de tarjetas. Su cifra de negocios ronda los cien mil millones de dólares. En el año 2001, los dividendos por acción de National City fueron los más altos de su historia. La empresa ha sido rentable todos los años, frecuentemente con un retorno de dos dígitos sobre el capital.

La estrategia

National City estaba atravesando un cambio de cultura como organización, poniendo más entusiasmo en las necesidades de sus clientes. También se estaba focalizando en la calidad del servicio, la generación de ingresos y el control de costes. Para poner más atención en los clientes, National City creó su promesa de marca de ser «el campeón de los clientes», expresándola del siguiente modo: «National City se preocupa por hacer lo que es bueno para sus clientes.»

El departamento de recursos humanos tuvo la oportunidad única de considerar a la marca tanto en términos de soporte corporativo como de establecer estándares de marca para sus clientes internos. El reto era el mismo que tienen muchos departamentos de RR.HH.: cómo alinear la estrategia del departamento de RR.HH. con la estrategia de negocios de toda la empresa. Se eligió al BSC como herramienta a utilizar para enunciar la estrategia y medir el desempeño. La empresa quiso comenzar su BSC en RR.HH., por la prioridad de asegurar la disponibilidad estratégica del personal para ejecutar la promesa de marca.

[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/BSC/\[PD\]%20Libros%20-%20Mapas%20Estrategicos.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/BSC/[PD]%20Libros%20-%20Mapas%20Estrategicos.pdf)

El mapa estratégico

Se formó un equipo de desarrollo para que trabajara junto al equipo de líderes de RR.HH. para traducir el plan estratégico en un mapa estratégico (ver figura 8-11). El equipo descubrió muchas percepciones y expectativas diferentes de la estrategia de RR.HH. Con más de 300 personas trabajando en el área, era fundamental contar con una forma coherente de describir la estrategia del departamento. Para que RR.HH. fuera un socio estratégico de las unidades de negocios, necesitaba hacer frente de forma proactiva a las necesidades que tuviera. Shelley Seifert, vicepresidente ejecutivo de recursos humanos, dijo que el departamento estaba cambiando, dejando de ser reactivo y orientado hacia las transacciones, para ser proactivo e impulsado por el valor.

Históricamente, el área recursos humanos no siempre tiene en mente cómo impactar en los *resultados financieros* de la organización. En la parte más alta del mapa estratégico de recursos humanos de National City aparece el objetivo de aumentar el valor para sus accionistas. RR.HH. es tan sólo una de las áreas que aportan valor para los accionistas, pero Seifert quería que todos los profesionales de RR.HH. tuvieran en mente este objetivo. Para alcanzarlo, RR.HH. tiene que ser más eficiente y eficaz en cuanto a los resultados financieros. Los objetivos de soporte son permitir el aumento de ingresos netos y maximizar el retorno sobre la inversión en las personas. La filosofía es que invirtiendo estratégicamente en capital humano, la rentabilidad financiera será la consecuencia lógica.

Desde la *perspectiva del cliente*, el equipo quería llegar a los clientes internos de RR.HH.. La propuesta de valor para el cliente enunciada en el mapa estratégico refleja las opiniones de los clientes, desde el cajero hasta el vicepresidente senior. La perspectiva está dividida en dos segmentos de clientes: socios en el negocio y empleados. Ambos clientes tienen necesidades diferentes y RR.HH. tiene que dar un servicio diferente a cada uno de ellos. Por ejemplo, un socio del negocio necesita que RR.HH. sea un socio y asesor confiable, y un empleado busca un servicio de calidad.

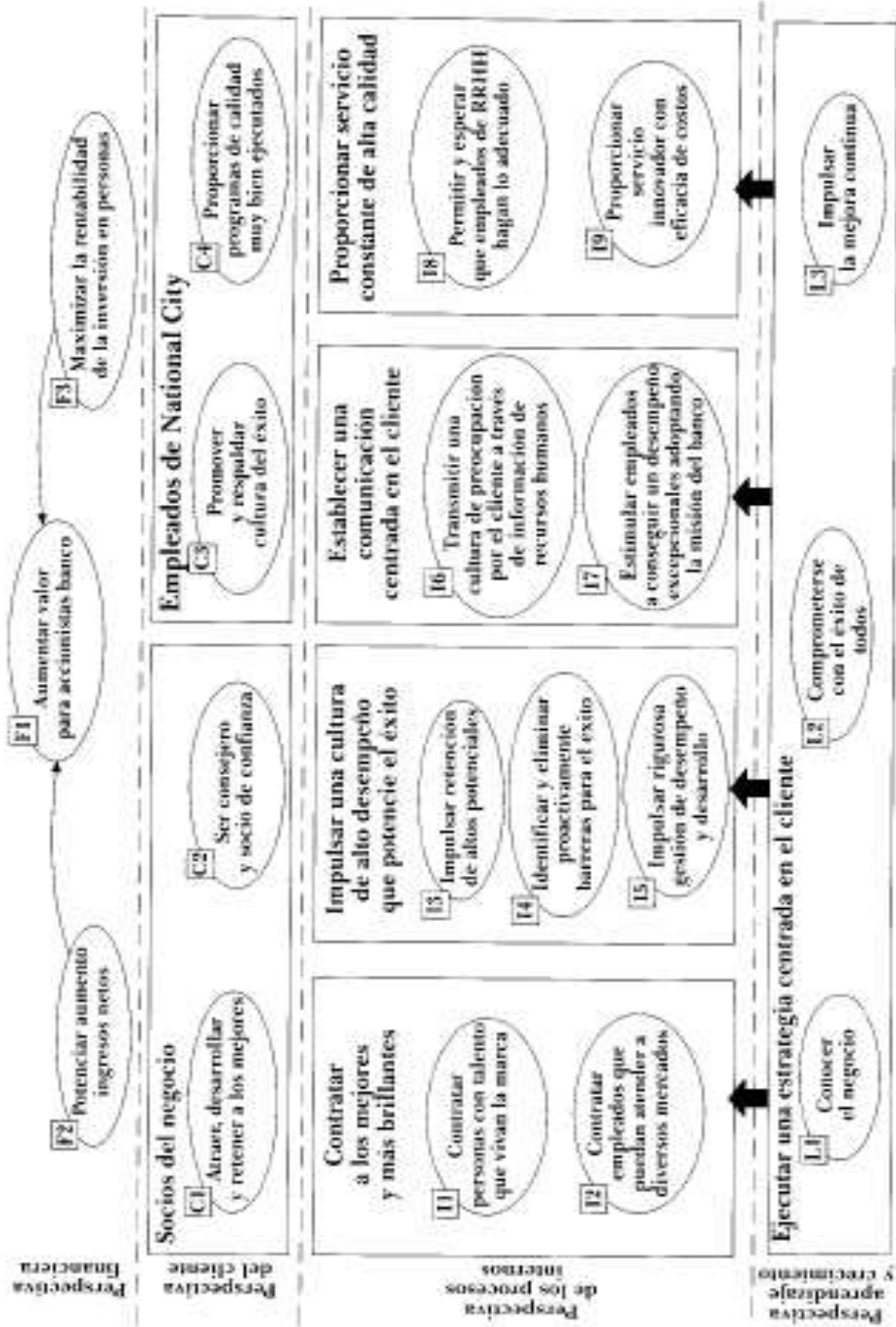
Los objetivos de la perspectiva de los procesos internos están organizados en cuatro temas estratégicos:

- Contratar a los mejores y más brillantes.
- Impulsar una cultura de alto desempeño que potencie el éxito.
- Usar una comunicación centrada en el cliente.
- Proporcionar un servicio constante de alta calidad.

«Contratar a los mejores y más brillantes» es parte fundamental de la promesa de marca de National City de ser «el campeón de los clientes» y, para el departamento de RR.HH., contratar a personas con talento que vivan la marca es un objetivo clave. Adopta así un papel de liderazgo al asegurar que se contrate a la gen-



Figura 8-11. Mapa Estratégico de Recursos Humanos en National City Bank



te adecuada para una cultura centrada en el cliente. El segundo tema, impulsar una cultura de alto desempeño que potencie el éxito, es esencial para poder retener a los empleados. Este tema estratégico también considera la necesidad de una rigurosa gestión del desempeño y un foco en el desarrollo de los empleados. El uso de una comunicación centrada en el cliente será un diferenciador clave para RR.HH. Las comunicaciones corporativas, que son parte del departamento de RR.HH., deben dar forma a la visión que los empleados tienen de la cultura de National City. El equipo de comunicaciones ayuda a divulgar el rumbo de la organización y el papel de RR.HH. en la ejecución de la estrategia de National City. El último tema trata la necesidad de un servicio constante de alta calidad, algo que es parte fundamental de cualquier buena estrategia de RR.HH. Cumplir bien con los elementos básicos da mucho resultado cuando se trata de convertirse en un socio estratégico. Los socios del negocio y los empleados esperan un servicio de alta calidad por parte del departamento de RR.HH.

La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* tiene un tema general para que los empleados de RR.HH. ejecuten una estrategia centrada en el cliente. Los tres objetivos principales son: conocer el negocio, comprometerse con el éxito de todos e impulsar la mejora continua.

Anécdota

Después de desarrollar el mapa estratégico, National City comenzó a reunir datos sobre los indicadores que comunican el desempeño de su BSC. El banco informa cada mes sobre su BSC de RR.HH., el equipo de líderes se reúne para discutir los resultados y tomar decisiones estratégicas en base a ellos.

El proceso del BSC también ha proporcionado una plataforma nueva de comunicación dentro de RR.HH. National City puso en marcha una estrategia de comunicación de múltiples facetas en la que el equipo ejecutivo realizó asambleas generales y videoconferencias trimestrales e instauró un sitio intranet. A esa campaña de comunicación la llamaron «Camino a Bestville». Durante todo este tiempo no sólo comunicaron las iniciativas de RR.HH. del BSC, sino también consiguieron que los 350 empleados del departamento de recursos humanos identificaran sus propios objetivos personales relacionados con el mapa estratégico.

Según Seifert:

Todos los empleados de RR.HH. ahora tienen una visión directa de la relación entre sus responsabilidades y los objetivos de la empresa. Esta mayor claridad proporciona un foco unificador y consolida la capacidad del departamento de RR.HH. de agregar valor cuantificable a la empresa. Creemos que RR.HH. juega un papel de-

terminante en la maximización del valor del capital humano en National City y el BSC nos proporciona una herramienta útil para cumplir con esa misión.

Ampliando aún más la experiencia de National City, Paul Clark, vicepresidente ejecutivo de gestión institucional, dice:

Un ingrediente fundamental de este esfuerzo ha sido el desarrollo de métricas, el BSC, para identificar los problemas a resolver y para medir los avances del esfuerzo de recursos humanos. El BSC proporciona números que crean un lenguaje común para que nuestros líderes comuniquen. El BSC nos ayuda a medir lo conseguido, que, después de todo, es de lo que se trata. El BSC de recursos humanos se parece mucho a la cuenta de resultados de cualquier negocio; no se deben gestionar los recursos humanos sin un BSC.

Estudio de caso

T. Rowe Price

Antecedentes

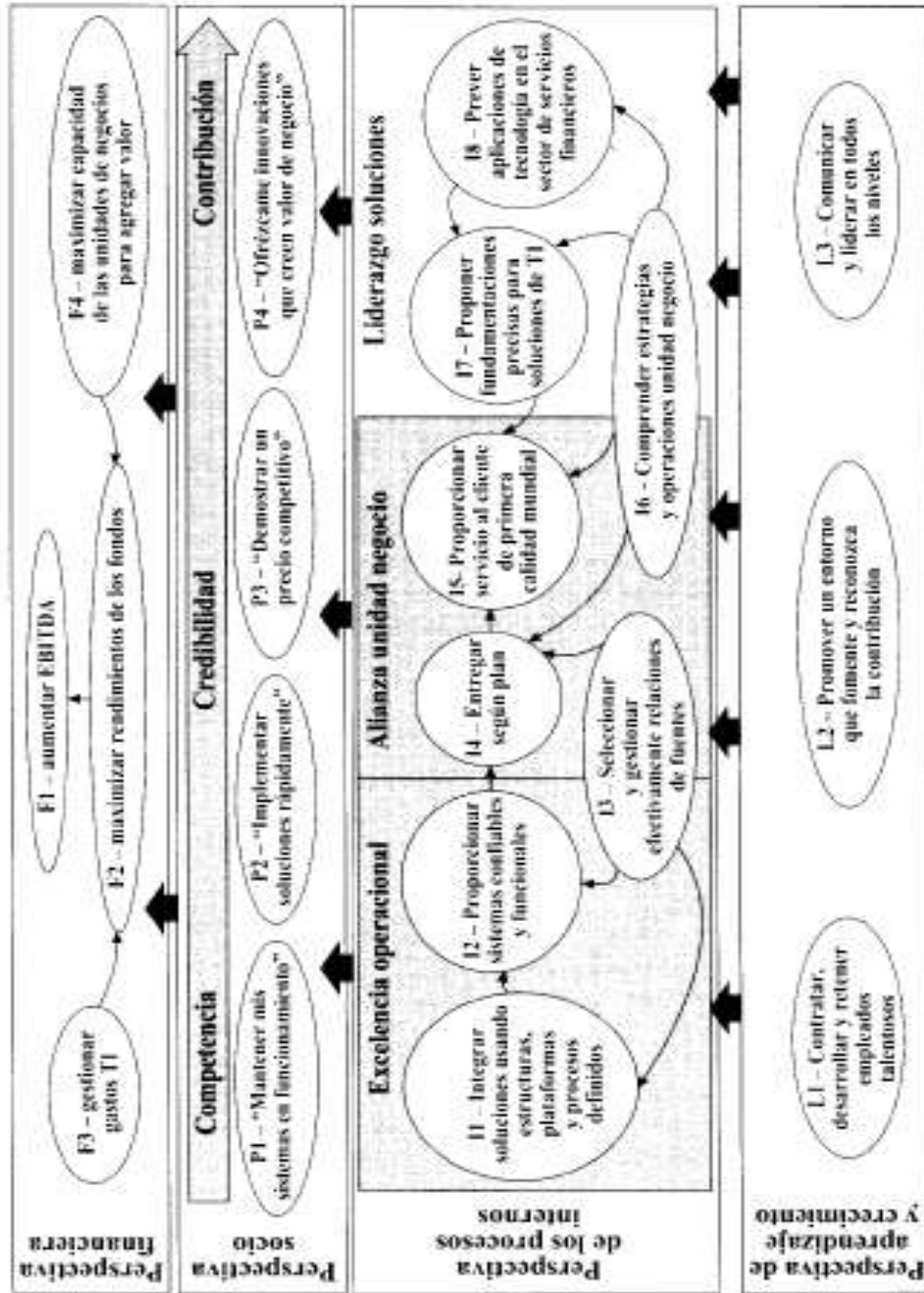
T. Rowe Price (TRPA), una empresa de gestión de activos situada en Baltimore, es un destacado proveedor de servicios dirigidos a inversionistas individuales y programas de jubilación corporativos. A finales de 2001, los activos que gestionaba ascendían a 156.300 millones de dólares. TRPA es un asesor de inversiones que atiende a más de ocho millones de cuentas institucionales e individuales pertenecientes a las carteras de fondos de inversión sin gastos de gestión y otras clases de inversiones de T. Rowe Price. Con más de 600 empleados y agentes y gastos anuales que superan los cien millones de dólares, T. Rowe Price Investment Technologies, Inc. (TRPIT), una subsidiaria de propiedad absoluta de TRPA, proporciona servicios de información y gestión tecnológica de misión crítica a las unidades de negocios de la empresa T. Rowe Price.

La situación

A finales del año 2000, TRPA estableció el objetivo para toda la empresa de proporcionar «servicios de la más alta calidad mundial». Aunque TRPA contaba con un largo historial de destacada calidad en la gestión de fondos, el mercado cada vez más saturado de administración de fondos personales e institucionales exigía más. Gigantes del sector, como Fidelity Investments y Vanguard, lograron enormes participaciones de mercado ofreciendo una amplia variedad de fondos para elegir y un servicio al cliente respaldado por la más avanzada tecnología. La gerencia de TRPA se propuso defender y aumentar su participación de mercado.

Además de respaldar este objetivo empresarial, TRPIT tenía que hacer frente a retos muy comunes en organizaciones basadas en TI: demostrar y brindar el valor de la tecnología a sus clientes, las unidades de negocios, y también priorizar y aplicar con eficiencia los escasos recursos tecnológicos en toda la empresa.

Figura 9-11. Mapa estratégico del negocio global de T. Rowe Price Investment Technologies.



Agenda de cambio en TRPIT

	<i>De</i>	<i>A</i>
Propuesta valor T. Rowe Price	Gestión fondos	Gestión de fondos y servicio al cliente
Función de TRPIT	Apoyo táctico	Socio estratégico
Estrategia de TRPIT	Implícita	Explícitamente comunicada
Conocimientos TRPIT	Competencia técnica	Competencia técnica y conocimiento negocio
Énfasis fuentes	TRPIT como fuente primaria	TRPIT como broker de soluciones
Énfasis costo TI	TRPIT recupera costos	TRPIT demuestra valor de negocios
Cultura TRPIT	Análisis y discusión problemas	Identificación y ejecución soluciones
Gestión proyectos	Estimaciones erróneas y metas no alcanzadas	Riesgo compartido e implicaciones con unidad negocios
Gestión carga trabajo	Demasiados proyectos	Prioridades estratégicas y asignación recursos

En respuesta a estas presiones en conflicto y con respecto a los indicadores de desempeño, los altos ejecutivos de TRPIT se esforzaron por mejorar los procesos de selección, consolidación, comunicación a las partes interesadas y uso para informar las decisiones de negocios de estos indicadores. Para ello eligieron el Balanced Scorecard como modelo de gestión.

La estrategia

Un equipo de facilitadores en BSC trabajó con un pequeño grupo de líderes internos de TRPIT para establecer una lista de objetivos estratégicos:

- Demostrar valor a las unidades de negocios.
- Obtener un conocimiento común de la estrategia de TRPIT a todos los niveles
- Asegurar una alineación y una ejecución de la estrategia más rápida y completa, tanto dentro de cada unidad de negocios como entre ellas.
- Evaluar el desempeño y comunicar los resultados de forma regular.

- Establecer una mayor rendición de cuentas.
- Evaluar y priorizar iniciativas con mayor rapidez y efectividad.
- Un servicio de la más alta calidad mundial.

Estos objetivos se comunicaron a las partes interesadas para explicar el esfuerzo que se estaba realizando a medida que el BSC de TRPFI iba tomando forma. Para facilitar la comprensión de su estrategia implícita, los facilitadores entrevistaron a los líderes clave de TRPFI y de las unidades de negocios. La lista de los principales cambios esenciales para el éxito de TRPFI se convirtió en la base de desarrollo del mapa estratégico.

El Mapa Estratégico

Aunque TRPFI es sólo uno de los varios aportantes al *desempeño financiero* general de TRPA, el concepto de utilidades corporativas (EBITDA) aparece como el principal objetivo financiero de TRPFI en su mapa estratégico (ver figura 9-11). La administración de los gastos de TI ayuda a gestionar el desempeño de los fondos, que parcialmente es el resultado de los gastos que producen. Llevar al máximo la creación de valor de las unidades de negocios implica recorrer la gama que va desde atraer fondos mediante un excelente servicio al cliente hasta potenciar mejores resultados de las inversiones proporcionando información oportuna a los administradores de fondos.

Los *cuatro objetivos del cliente o socio*, descritos en la voz imaginaria de los clientes de TRPFI (los gerentes de las unidades de negocios), expresan la necesidad de que TRPFI cumpla con las expectativas con respecto a costos y calidad de servicio, antes de que pueda considerársela como un socio creíble que usa la tecnología de formas innovadoras para llevar a cabo la estrategia de la unidad de negocios.

Los *objetivos de los procesos internos* contemplan los objetivos del cliente en relación a tres temas: *excelencia operacional, alianza de la unidad de negocios y liderazgo en las soluciones*. El objetivo de proporcionar sistemas confiables y funcionales se apoya en el reto continuo de desarrollar y gestionar soluciones usando un conjunto centralmente definido de aplicaciones y arquitecturas de datos, plataformas de hardware y procesos de negocios. Otro objetivo clave enuncia el cambio fundamental del papel de TRPFI, que pasa de ser el proveedor favorito a ser un intermediador (broker) objetivo, un integrador transparente y un administrador de soluciones provenientes de fuentes internas y externas. Aumentar la comprensión de TRPFI de las operaciones de las unidades de negocios es el fundamento clave para gestionar las relaciones con ellas y contribuir a su éxito. Con esta comprensión, TRPFI está mejor preparada para entregar una nueva funcionalidad según lo programado, así como identificar e implementar soluciones que crean

valor, usando la tecnología de forma innovadora para dar un servicio de superior calidad al cliente.

La innovación es una tendencia subyacente de los tres objetivos de aprendizaje y crecimiento de TRPIT. Los empleados con talento son alentados a innovar cuando la cultura pasa de valorar el análisis de los problemas a reconocer y recompensar la identificación de soluciones. Otro objetivo importante es el compromiso de TRPIT de crear un entorno que estimule, potencie y espere que todos los empleados se comuniquen y actúen como corresponde, con independencia de la autoridad formal o responsabilidad que tengan. Por último, los tres objetivos de aprendizaje y crecimiento contemplan la necesidad de contar con personas talentosas respaldadas por el liderazgo y la comunicación en una cultura orientada hacia la contribución.

Luego de desarrollar el mapa estratégico, TRPIT rápidamente comenzó a reunir datos y a comunicar resultados. En una reunión de un día entero de duración, a la que asistieron alrededor de cuarenta ejecutivos de alto nivel y mandos intermedios, los líderes senior de TRPIT y el director ejecutivo de la empresa lanzaron un programa de comunicación cuidadosamente estructurado que aseguraba que cada miembro de TRPIT entendía el mapa estratégico y cuál era su contribución a la situación general.

Anécdotas

Usando una hoja de cálculo de Excel vinculada a una presentación en PowerPoint, TRPIT rápidamente desarrolló un informe trimestral interactivo que permite que tanto gerentes como empleados puedan consultar cada objetivo para conocer indicadores, metas y comentarios de análisis. Aunque los ataques del 11 de septiembre hicieron que la empresa obviara una edición del informe, se ha convertido en una parte importante del proceso de gestión estratégica de TRPIT. Se instituyó un proceso formal para evaluar y priorizar iniciativas estratégicas y el BSC aportó un destacado enfoque al análisis de costo-beneficio, el cumplimiento de estándares, la responsabilidad de la gestión de proyectos y las contribuciones de TRPIT. Como parte del BSC, se realizaron encuestas de satisfacción de los clientes, que proporcionan a los ejecutivos información periódica sobre los avances de TRPIT en cuanto a facilitar el desempeño de las unidades de negocios.

Para cumplir con el espíritu del objetivo PI, «Ofrézcame innovaciones que creen valor de negocios», el grupo que defiende los intereses de los clientes de TRPIT se puso a trabajar con departamentos de TRPA como finanzas, asesoría legal y recursos humanos, con el fin de identificar y trazar procesos clave, comprender y priorizar oportunidades de mejora y desarrollar soluciones tecnológicas.



Por último, se ha adoptado una herramienta y disciplina para el análisis costo/beneficio, desarrollada por TRPTT para respaldar a su BSC y patrocinada por el director financiero de la empresa, que se ha convertido en parte integral del proceso de cálculo del presupuesto.

Caso preparado por Robert S. Gold, de Balanced Scorecard Collaborative, y Pam McGinnis, de T. Rowe Price. Nuestro agradecimiento a Pam McGinnis y sus colegas por compartir la experiencia de T. Rowe Price con nosotros.

RESUMEN

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en cuatro perspectivas de un *Balance Scorecard*. Ilustra las relaciones causa efecto que vinculan los resultados deseados en la perspectiva financiera y del cliente, con un desempeño sobresaliente en los procesos internos fundamentales: gestión de operaciones, gestión de clientes, innovación y procesos reguladores y sociales. Estos procesos críticos crean y entregan la propuesta de valor de la organización a los clientes objetivo, y también promueven los objetivos de productividad de la organización en la perspectiva financiera. Además, el mapa estratégico identifica las capacidades específicas en los activos intangibles de la organización –capital humano, capital de la información y capital organizacional– que se requiere para obtener un desempeño excepcional en los procesos internos críticos.

Las empresas están pasando de una situación de protección regulada a entornos cada vez más abiertos, complejos y altamente competitivos, donde es crucial la habilidad para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles.

Frente a la nueva realidad, las empresas deberán cambiar la forma de cómo han analizado, realizado y evaluado sus negocios hasta ahora. Deberán ser capaces de "evaluar en movimiento", es decir, medir su desempeño hacia la situación que se desea alcanzar.

Frente a estas necesidades, los profesores Kaplan y Norton desarrollaron el Cuadro de Mando Integral (CMI), conocido internacionalmente como "*Balanced Scorecard*", un instrumento útil para que las empresas puedan inducir su actuación futura y

estratégica desde la perspectiva financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo organizacional.

Estas cuatro perspectivas forman la base de un modelo causa-efecto, el cual traduce la visión, la misión y la estrategia del negocio a un conjunto de objetivos e indicadores de desempeño. Esto permite a los directivos disponer de un instrumento de gestión para verificar y controlar el recorrido de la organización hacia resultados positivos.

Un buen análisis estratégico, en el marco de elaborar un Sistema integrado de indicadores de gestión (o un cuadro de mando integral), debe llevar a definir cuáles son los objetivos centrales para cada una de las cuatro perspectivas o ámbitos que considera esta metodología de gestión: la financiera, la del cliente, los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo organizacional. Un requisito es que estos cuatro propósitos, que señalan el norte hasta donde se espera llegar en cada perspectiva, deben estar enlazados en una cadena causa-efecto, de manera tal que comuniquen la estrategia global de la organización.

Una vez definida la estrategia global puede darse otro importante paso analítico como es identificar la ventaja competitiva. Las tres herramientas que se pueden emplear para esta fase son: la segmentación de mercado, la identificación de las variables competitivas y el análisis de la cadena de valor.

La *ventaja competitiva* se logra cuando la organización identifica claramente a los clientes o segmentos de mercado objetivo y desarrolla e integra las variables competitivas cruciales de su cadena de valor, de forma menos costosa y mejor diferenciada que la competencia.

La *cadena de valor* es esencialmente una forma de análisis mediante la cual se pueden identificar las fuentes de ventaja en aquellas actividades generadoras de valor para el cliente. Cada organización o negocio emplea un conjunto único de

procesos al crear valor para el cliente y producir los resultados organizacionales esperados.

En el cuadro de mando integral la organización debe formular los objetivos estratégicos que se derivan de la visión y estrategia global. Estos propósitos deberán ser claros a fin de poder comunicarlos, en forma interna, movilizar los recursos humanos y materiales disponibles y controlar los posibles desvíos que provengan de la realidad y la práctica.

Junto a los objetivos estratégicos de cada una de las cuatro perspectivas se deben identificar los factores clave, es decir, aquellos aspectos internos que la organización controla y en los que debe sobresalir, con excelencia, para poder garantizar la consecución de los propósitos estratégicos.

Finalmente, es importante asegurarse que tanto los objetivos estratégicos como los factores clave de éxito sean consistentes con la lógica del cuadro de mando integral, es decir, que estén encadenados entre sí y se refuercen mutuamente.

En la actualidad, los indicadores de gestión unidimensionales y de naturaleza histórica están quedando obsoletos. Lo que se requiere son indicadores para "evaluar en movimiento", es decir, controlar el desempeño organizacional en la ruta hacia la excelencia en los resultados de futuro que se desea alcanzar.

Por esta razón, las organizaciones necesitan disponer de una batería de indicadores de gestión estratégica, financieros y no financieros, que les permita verificar y controlar el recorrido hacia el éxito.

Estos indicadores de control se derivan de los objetivos centrales que definen la estrategia global y que, al ser comunicados a toda la organización, ayudan a movilizar a personas y recursos en función de dichos indicadores.

Un cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*), adecuadamente construido, deberá hacer explícita la secuencia de hipótesis respecto a la cadena de relaciones causa-efecto entre los objetivos e indicadores de actuación en las perspectivas: financiera, de los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y desarrollo organizacional.

La relación causa-efecto entre los objetivos e indicadores de control de las cuatro perspectivas es gestionada, evaluada y validada de abajo hacia arriba. Esta vinculación secuencial ascendente reconoce, de forma explícita, que el objetivo de largo plazo de la empresa es la generación de rendimientos financieros.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Robert S. Kaplan y David P. Norton, (2004)	1, 2,	De la 45 a la 86.
	8	Casos: 290 a 293
	9	319 a 322
Robert S. Kaplan y David P. Norton, (2004)	8	319 a 322
FUNDES (2008)	N/A	1 a la 36

Kaplan Robert S. y David P. Norton (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Harvard Business Publishing Corporation/ Ediciones Gestión 2000.

Kaplan Robert S. y David P. Norton (2004). *Construyendo el CMI*. Barcelona: Harvard Business Publishing Corporation. Ediciones Gestión 2000.

FUNDES (2008). *Planificación Estratégica Balanced Scorecard y Pyme*. Seminario Diario Pyme. Obtenido de

<http://es.slideshare.net/Diariopyme/planificacin-estratgica-balanced-scorecard-y-pymes-por-fundes>



Unidad 7

Administración de proyectos (*Project Management*)



OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente la Administración de proyectos (*Project Management*); identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y estudiar algunos ejemplos.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

7. Administración de proyectos (*Project Management*)

7.1. Los proyectos en el contexto de la administración y su importancia

7.2. Diferentes tipos de proyectos y sus características

7.3. Diseño de proyectos y elementos que lo integran

7.4. Programas de cómputo para la administración de proyectos

7.5. Análisis de diferentes tipos de proyectos exitosos en las organizaciones

INTRODUCCIÓN

En esta unidad aprenderás aspectos referentes a la administración de proyectos en el ámbito administrativo, la tipificación de éstos, el diseño y sus particularidades, las herramientas y algunos ejemplos reales y actuales en la administración.

La administración de proyectos es un conjunto de herramientas y técnicas que se utilizan en las organizaciones actuales como parte de la adaptación o creación de nuevas estrategias, ya sea para el lanzamiento de un producto o la modificación de una estructura.

La administración de proyectos tiene una amplia gama de posibilidades para el licenciado en administración, requiere de habilidades directivas; como se verá más adelante, los proyectos son, dentro del ámbito administrativo, un ejemplo de aplicación de las técnicas aprendidas en el aula y el manejo de grupos multidisciplinarios.

7.1. Los Proyectos en el contexto de la administración y su importancia

La administración de las organizaciones se enfrenta hoy a un ambiente complejo, caracterizado por la multiplicidad de variables y los cambios constantes. Ello conlleva a menudo a que se tenga que hacer frente a problemáticas de diversa índole. Derivado del medio en el que se desenvuelven las empresas, muchas de ellas trabajan con el esquema de proyectos a fin de asegurar crecimiento y solidez en un medio complejo. Por lo anterior, en este primer apartado se revisa el concepto de proyecto.

El término proyecto ha sido definido por infinidad de autores, y entre tantas definiciones se presentan las siguientes:

“Conjunto de esfuerzos temporales, dirigidos a generar un producto o servicio único” (Chamoun, 2002)

“Esfuerzo temporal emprendido para crear un producto, servicio o resultado” (PMI, 2008)

“Trabajo multitarea con indicadores de rendimiento, períodos, costo y requisitos de alcance que se hace sólo una vez” (Lewis, 2002)

“Trabajo realizado por una organización una sola vez para producir un resultado único” (Orine, 2008)

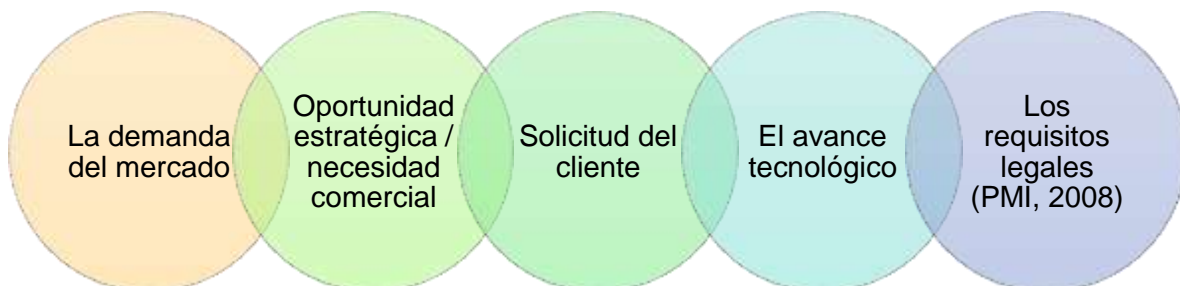
“Conjunto de actividades claramente definidas y limitadas en tiempo, que deben llevarse a cabo para desarrollar un producto, servicio o resultado único” (Martínez, 2008)

En el ámbito administrativo, los proyectos son considerados parte de la ventaja competitiva, ya que de acuerdo con el *Project Management Institute*: “La dirección de proyectos sienta una base para poder entenderlos” (PMI, 2008: 6), así la administración de proyectos sienta las bases para una metodología y aplicación de técnicas administrativas.

Para el licenciado en administración representa un campo de oportunidad, gracias a su formación profesional en el manejo, dirección y liderazgo de grupos multidisciplinarios que conlleva el desarrollo de un proyecto como tal, además del manejo de técnicas económicas, contables y sociales implícitas en su formación.

De esta forma, cuando las organizaciones trabajan mediante proyectos, estos pueden atender a diversos formatos, considerando al equipo de trabajo involucrado en su realización, además de las áreas que habrán de participar, considerar el tiempo que habrá de invertirse, así como los costos de operación y los recursos materiales necesarios.

Actualmente, muchos de los proyectos desarrollados en las organizaciones son apoyos para lograr la estrategia de negocios, es decir, los proyectos se utilizan a menudo como un medio de lograr el plan estratégico de la organización, por lo que su autorización es resultado de una o más de las siguientes consideraciones estratégicas:



Se agrega a esto que las organizaciones no tienen un solo proyecto, sino un *portafolio* encaminado al logro de los objetivos estratégicos, como es el caso de las empresas de Elon Musk como SpaceX y Tesla Motors, lo que implica la cantidad de proyectos que hay que administrar y coordinar para el logro de los objetivos de la organización.

7.2. Diferentes tipos de proyectos y sus características

Los proyectos pueden categorizarse de acuerdo a distintos criterios. La siguiente tabla concentra algunos de ellos

Criterio	Categorías
Área de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión (generación o creación de una empresa, lanzamiento de instrumentos de capitalización). • Tecnología de la información (Instalación o migración de software o nuevos procesos de producción). • Desarrollo de productos (investigación y desarrollo de nuevos materiales o tendencias). • Organización (reingeniería, desarrollo organizacional, implementación de procesos o un cambio de dirección).
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Externos (consultores) e internos (colaboradores). • De acuerdo a la complejidad social (redes de investigación, cámaras empresariales o colaboradores de la empresa). • De acuerdo a las unidades de organización participantes (matrices, sucursales o franquicias). • Proyectos simples y múltiples.
Nivel de incertidumbre tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Baja incertidumbre tecnológica. • Incertidumbre tecnológica media. • Alta incertidumbre tecnológica. • Súper alta incertidumbre tecnológica.

Independientemente del tipo que sea el proyecto, sus características principales son:

Temporal

- Significa que cada proyecto tiene un inicio y fin definidos, un tiempo delimitado

Único

- Cada proyecto se desarrolla en circunstancias específicas que le confieren la cualidad de único, las cuales podrían ser:



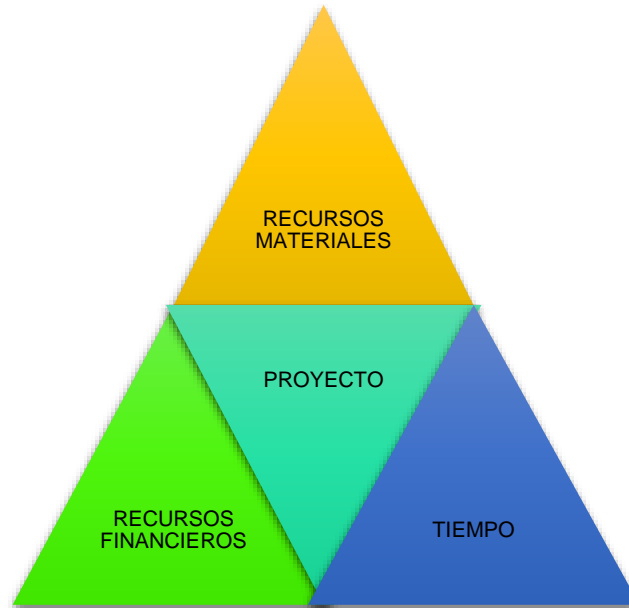
[CC BY-SA 3.0](#) File:Tour Eiffel
Wikipedia Commons.jpg
Creado el: 1 de junio de 2009

- ✓ Un producto, sea un artículo final o un componente de otro.
- ✓ La capacidad de ejecutar un servicio, como una función de negocio para soportar la producción o distribución.
- ✓ Un resultado, como en proyecto de investigación.
- ✓ Elaboración progresiva. Cada proyecto desarrolla gradualmente un producto, servicio o resultado, de la manera más conveniente (Martínez, 2008).

Un ejemplo de estos elementos son los monumentos y edificios que vemos cotidianamente, así podemos ver resultados a través del tiempo; es preciso mencionar que estos elementos también nos proporcionan la capacidad de administrar eficientemente los

proyectos.

Veamos la siguiente imagen:



Fuente: Urzúa (2016) con base en PMI, 2008

Si tomamos en cuenta la administración de proyectos como una base triangular, el alargamiento de alguno de sus vértices afecta al resto de la figura provocando incrementos o reducciones según sea el caso.

Así los proyectos deben contar con una finitud y no perpetuarse generando pérdidas para las organizaciones; tomemos como ejemplo una construcción: entre más tiempo utilicemos más recursos necesitaremos.

Ahora hay que recordar que al inicio de todo proyecto los costos son elevados y se parte de prueba y error; pero a medida que el proyecto avanza la curva de aprendizaje se va haciendo corta y rutinaria, y los costos bajos.

7.3. Diseño de proyectos y elementos que lo integran

El diseño de un proyecto debe resolver las siguientes cuestiones:

Identificación de metas, objetivos y sus interrelaciones, del proyecto.

Planificación en términos de recursos, actividades, productos, efectos e impactos.

Identificación y priorización de problemas y oportunidades que deberán resolverse durante el desarrollo del proyecto.

Establecimiento de indicadores de evaluación de los resultados del proyecto.

La formulación del proyecto debe definir los aspectos técnicos y operativos de su implementación como costos, financiamiento, calendarización y actividades. Asimismo, la identificación de metas y objetivos junto con la definición de entradas, actividades, salidas y resultados durante la etapa de diseño del proyecto guiará la implementación del mismo, proporcionando además información para su evaluación del desempeño en términos de eficiencia y efectividad en la entrega, el logro de los objetivos y su impacto.

Las problemáticas más comunes que pueden presentarse por un proyecto mal diseñado son:

Objetivos inconsistentes con las necesidades y creencias de los beneficiarios

Falta de identificación de las partes interesadas

Participación facultada de las partes interesadas en el diseño y formulación del proyecto, comprometiendo la actuación de las mismas y los resultados del proyecto

Desarrollo de objetivos que no pueden medirse y que, por lo tanto, no permiten ni la evaluación de la ejecución del proyecto ni comunicar sus resultados

Actividades que no generan resultados ni impactos deseados

Actividades que sin intención generan efectos negativos

El diseño de un proyecto está condicionado por diversos factores. Un abordaje muy general es el que se muestra en la siguiente tabla, que corresponde al Método de Diseño de Proyectos propuesto por Caldéelo (2002).

Fase	Pasos
<p>Apreciación integral. Identifica las características y operación del medio ambiente a fin de lograr la comprensión de los problemas y sus oportunidades.</p>	<p>Identificación de la población objetivo. Individuos o instituciones directamente afectados por el problema y que podrían resultar beneficiados por los resultados del proyecto.</p>
	<p>Evaluación de necesidades, que ayuden a identificar los problemas y sus causas, los cuales debe resolver el proyecto.</p>
	<p>Desagregación/Diferenciación. Caracterizar y categorizar a la población objetivo.</p>
	<p>Evaluación de las partes interesadas. Identificarlas investigando sus intereses, roles, poder y capacidad para participar; identificar las relaciones entre ellas y la cooperación o conflictos potenciales; interpretar los</p>

	<p>hallazgos y determinar cómo afectarán el diseño del proyecto y su éxito.</p> <p>Evaluación institucional, para identificar a los colaboradores potenciales</p> <p>Análisis de género, para identificar y comprender las diferencias de los roles de género; identificar sus relaciones; diseñar actividades del proyecto acordes al género; evaluar los impactos del proyecto de acuerdo al género; y aportar estadísticas comparativas con datos cualitativos que permitan una mayor comprensión en los roles de género y sus relaciones.</p>
<p>Análisis y síntesis, que consiste en la organización de la información recolectada y en la apreciación integral, a fin de identificar problemas, sus causas y efectos de manera sistemática.</p>	<p>Identificación del problema, considerando: el grado en que resolverlo afectará a la población objetivo; la importancia y ámbito del problema; su jerarquización; los principios y objetivos organizacionales involucrados; la habilidad de la organización para resolverlos; los patrocinadores interesados y los recursos de los que disponen.</p> <p>Análisis causal/Análisis causa-efecto, que enlace los problemas con sus causas y consecuencias subyacentes.</p> <p>Análisis causal jerárquico, o secuencia de factores y condiciones que contribuyen al problema.</p> <p>Definición de problemas, causas y consecuencias, en términos de la condición que el proyecto intenta resolver (el qué); la población afectada o población objetivo (el quiénes); y la ubicación de la población (el dónde).</p>



<p>Estrategia enfocada que describa cómo los insumos y productos del proyecto resolverán las causas específicas y conducirán a mejoras sustentables en el medio.</p>	<p>Seleccionar causas específicas que el proyecto debe abordar, considerando: su potencial para hacer la diferencia cuando sean eliminadas; su aportación a la problemática; el impacto positivo en caso de resolverse y las causas relacionadas; si la organización cuenta con las habilidades, experiencia y recursos para resolverla; y si tienen sentido para las partes interesadas.</p>
	<p>Desarrollar las intervenciones para cada causa seleccionada, es decir, las acciones y procedimientos desarrollados para resolver cada causa.</p>
	<p>Construir una hipótesis del proyecto y el modelo lógico. Las hipótesis obtenidas de las correlaciones entre resultados y efectos ya sea aceptados por estudios o evaluados durante la implementación. Los modelos lógicos identifican los vínculos causales entre las entradas, actividades, productos, resultados, impactos estratégicos a largo plazo y factores contextuales.</p>
	<p>Identificar supuestos y preguntas clave. Los supuestos son circunstancias/condiciones importantes para el éxito del proyecto que van más allá de las preguntas clave que se deben responder durante el diseño del proyecto.</p>
	<p>Identificar y desarrollar soluciones para los efectos no deseados.</p>
<p>Sistemas de información coherentes, que permitan definir claramente el proyecto,</p>	<p>Identificar metas del proyecto, es decir, cambios de comportamiento que deben ocurrir cuando se logre la meta final.</p>
	<p>Relacionar metas con intervenciones, visualizando y relacionando las causas de los problemas, las</p>

<p>cómo se evaluará el progreso y medirán sus impactos.</p>	<p>hipótesis y el impacto de la meta, los efectos de los objetivos, los resultados y las actividades.</p> <p>Desarrollar definiciones operacionales, describiendo específicamente las declaraciones de metas e identificando los indicadores para simplificarlas.</p> <p>Identificar indicadores para cada nivel en la jerarquía.</p> <p>Establecer objetivos y puntos de referencia.</p> <p>Identificar salidas, actividades y entradas.</p> <p>Desarrollar un plan de monitorización y evaluación, delineando la información necesaria para monitorizar la implementación y evaluar el progreso.</p>
<p>Práctica reflexiva, evaluar si los proyectos siguen su curso para lograr los objetivos o, en su caso, adaptarlos a los cambios en el contexto.</p>	<p>Documentar el éxito o fracaso del proyecto.</p> <p>Investigar áreas de oportunidad.</p> <p>Determinar los factores.</p> <p>Exposición de hechos.</p> <p>Determinar los resultados.</p>



7.4. Programas de cómputo para la administración de proyectos

En este apartado se mencionan algunos programas de cómputo para la elaboración de proyectos:

NOMBRE	USO
Excel	Elaboración de hojas de cálculo para hacer graficas de Gantt, cronogramas, y presupuestos
Project	Permite diagramar y hacer cronogramas, se puede utilizar combinándolo con otros programas de Office
Free min	Creación de mapas mentales y conceptuales, así como el manejo de reuniones grupales
Smartsheet	Aplicación de colaboración para el desarrollo de hojas de cálculo, Graficas de Gantt y plantillas para varios tipos de proyectos.

Así como vemos los programas de cómputo en la actualidad se han vuelto para cualquier proyecto un aspecto primordial desde su planeación hasta su puesta en marcha.

Estos son solo unos cuantos ejemplos de software que se pueden encontrar en plataformas como Google play, o en versiones comerciales como Office.

El manejo de los programas y equipos de cómputo guían al profesional de la administración especializado en proyectos, quien debe mantenerse en constante actualización en el manejo de paquetes y aplicaciones que le permitan realizar su actividad.

7.5. Análisis de diferentes tipos de proyectos exitosos en las organizaciones

A continuación, se describen algunos casos en donde se diseñaron y aplicaron algunos proyectos de administración que destacaron por su éxito y de los cuales se pueden analizar los aportes alcanzados.

Caso: Empresa de autofinanciamiento

Una empresa de autofinanciamiento contrató a un grupo de consultores para la elaboración de sus manuales de organización y el manual de procedimientos.

Se estableció por parte del grupo de consultores un periodo de tres meses con las siguientes etapas:

1. Recopilación documental duración 1 mes

Búsqueda de documentos en los archivos de la empresa y documentación por parte de las gerencias.

2. Entrevista a colaboradores duración 1 mes

Desarrollo de instrumento de recopilación de información, aplicación del instrumento y vaciado de información

3. Elaboración de manuales duración 1 mes

Catalogar procedimientos, diagramar los procesos y entrega de los documentos.

Objetivo: **Documentar la estructura y procesos dentro de la empresa.**

El proyecto fue terminado con los tiempos estipulados y costos de acuerdo al presupuesto.

Caso 2: Xbox 360. Tomado de Krajewski, Ritzman y Malhotra

Cuatro años después de introducir Xbox, Microsoft tuvo que diseñar, desarrollar y producir con rapidez un nuevo producto. El lanzamiento de Xbox 360 consistió de cuatro etapas:



Todas estas etapas concluyeron en el lanzamiento de un nuevo diseño de la consola y videojuegos exclusivos, con la colaboración de otras compañías dedicadas al desarrollo de la investigación de mercado, el análisis de la competencia y el lanzamiento del producto.

Caso 3: Apollo XI

El caso de las misiones Apollo son un claro ejemplo de administración de proyectos, dado el objetivo de poner al primer estadounidense en la superficie lunar antes de acabar la década de los sesenta. Así, Von Braun y su equipo buscaban la máxima optimización de recursos en la implementación de una máquina que permitiera este logro, el desarrollo de una cápsula espacial, trajes que tuvieran el soporte de vida necesario.

Implicó el esfuerzo de físicos, ingenieros, militares y pilotos de la fuerza aérea para alcanzar el alunizaje.

Esto conllevó la pérdida de muchos prototipos, a una gran inversión de recursos, y al desarrollo de tecnología que no se creía posible para ese tiempo.

RESUMEN

Utilizar la administración de proyectos nos permite establecer la generación de resultados a largo plazo. Como se pudo ver en la unidad, el desarrollar habilidades directivas y técnicas específicas nos permite generar una correcta planeación, toma de decisiones, adecuado manejo de recursos y economizar el tiempo.

Es necesario que analicemos los factores de éxito en las organizaciones, pero no tratar de imitar la implementación de proyectos, dado que hay que desarrollar las diversas técnicas y estrategias adecuadas a cada organización.

La administración de proyectos nos permite desarrollar también el manejo de grupos interdisciplinarias, y el manejo de organizaciones complejas, así como abarcar la implementación de mecanismos encaminados a generar eficiencia y eficacia.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Torres	1-15	1-357
Gray	4-10	85-321

Gray, Clifford (2009). *Administración de proyectos*. México: McGraw-Hill/Interamericana.

Torres Hernández, Z., & H. Torres Martínez (2014). *Administración de proyectos*. México, D.F.: Patria.

Gido J. & Clemens J. (2001). *Administración exitosa de proyectos*. México: International Thomson Editores.



Unidad 8

Adelgazamiento empresarial (*Lean Management-Sistema Toyota*)



OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente el adelgazamiento empresarial (*Lean Management-Sistema Toyota*), identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y analizar algunos ejemplos.

TEMARIO DETALLADO

(7 horas)

8. Adelgazamiento empresarial (*Lean Management-Sistema Toyota*)

8.1. Aspectos generales del adelgazamiento empresarial

8.2. Identificación de circunstancias en las organizaciones para implementar el adelgazamiento empresarial

8.3. Etapas en la implementación del adelgazamiento empresarial

8.4. Análisis de casos exitosos de adelgazamiento empresarial

INTRODUCCIÓN

El *lean management* o adelgazamiento empresarial es un enfoque de administración implementado en la empresa Toyota, como una conjunción de técnicas variadas como *kaizen*, *kanban*, *calidad total*, *heijunka*. El adelgazamiento empresarial implica también el enfoque cultural de la organización para poder implementarla.

El modelo japonés implicó un nuevo paradigma en la década de 1960, por lo menos en el mundo de las organizaciones, ya que concibió aspectos de desarrollo de un enfoque de maximización del esfuerzo con la menor cantidad de recursos y, sobre todo, del recurso humano, evitando el desperdicio y estableciendo una cultura de la organización de calidad en el individuo más que en los procesos.

Así las empresas japonesas, en los últimos cuarenta años del siglo XX, marcaron la pauta de la aplicación de lo que después se denominaría *Teoría Z* de William Ouchi. Para comprender el sistema aplicado por la empresa Toyota o *Toyotismo*, hay que comprender tres aspectos: las condiciones de la empresa, la tecnología implementada y el recurso humano.

Las organizaciones, en el proceso de globalización, han implementado los procesos de producción de las empresas japonesas, los cuales fueron desarrollados en Estados Unidos, como por ejemplo Deming y Juran con la *calidad total* o los modelos productivos de Ford o *Fordismo*, que fueron adaptados por las empresas japonesas en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial.

Las empresas japonesas han implementado o mejorado estas técnicas tomando en cuenta sus condiciones culturales. Así empresas como Toyota, Panasonic, Mitsubishi, Mazda, Sony, etc. Son empresas que han generado sustentabilidad y

permanencia en el mercado y generado modelos de producción imitados por otras organizaciones, no solo empresariales sino de cualquier otro tipo (partidos políticos, organizaciones sindicales, etc.).

En esta unidad comprenderás la importancia del adelgazamiento de una organización, las ventajas y desventajas de la aplicación de este enfoque administrativo; también verás casos de éxito en la implementación, no solo en empresas japonesas, sino también en casos mexicanos.

8.1. Aspectos generales del adelgazamiento empresarial

“Como muchas otras compañías que han dejado una huella en la historia, Toyota ha sido conformada sobre la base de un conjunto de valores y principios que tienen sus raíces en los orígenes de la empresa en Japón.

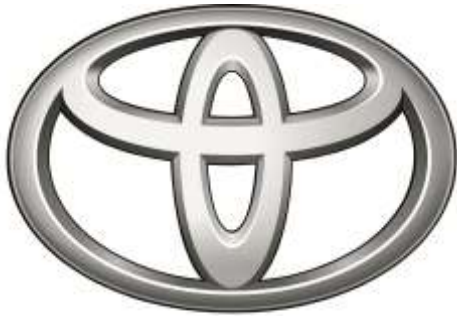
La historia de Toyota comienza a fines del siglo XIX, cuando Sakichi Toyoda inventa el primer telar automático, que revoluciona la industria textil del país. Impulsado por el éxito de sus telares, en 1907 funda la empresa Toyoda Automatic Loom Works, convirtiéndose en un fabricante líder. Cautivado por la incipiente industria automotriz, en 1929 Sakichi vende los derechos de sus patentes de telares a la empresa británica Platt Brothers, e invierte esos ingresos en el desarrollo del primer vehículo Toyota.

Kiichiro Toyoda, el hijo de Sakichi, realiza las investigaciones sobre motores de combustión interna de gasolina, y en 1932 funda la División Automotriz de Toyota Automatic Loom Works. Finalmente, en 1937, Kiichiro produce el primer prototipo de automóvil y establece los cimientos de Toyota Motor Company Ltd.

Luego de la posguerra, Toyota se convirtió en el mayor fabricante de vehículos de Japón, con más de 40% del mercado. La estrategia de crecimiento de Toyota fue impulsada por su inserción en el mercado internacional. La producción de vehículos fuera de Japón comenzó en 1959 en una pequeña planta en Brasil, y continuó con una creciente red de plantas industriales alrededor del mundo, alcanzando



reconocimiento mundial durante la década del sesenta, con la instalación de plantas industriales y centros de desarrollo en los Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido.



TOYOTA

El “Sistema de producción Toyota” es uno de los principales legados de Toyota. Se hizo conocido como TPS en 1970, pero fue establecido mucho antes por Taiichi Ohno. Basado en los principios de Jidoka y Just-in-time, el sistema es un factor fundamental en la reducción de inventarios y defectos en las plantas de Toyota y de sus proveedores. El TPS, con su énfasis en la mejora continua y el valor del compromiso de los empleados, es considerado por la industria automotriz como un auténtico benchmark.

En 1980, Toyota llevaba producidos más de 30 millones de vehículos a nivel mundial, y alcanzó 100 millones de unidades en 1997. En el 2015, Toyota ha producido más de 6.423.772 vehículos.

(<http://www.toyota.com>, 2015)

El sistema de producción de Toyota o TPS tiene su origen en Japón en 1970, Toyota se ha consolidado como una de las mayores empresas automotrices y una de las preferidas en el mercado estadounidense; gran parte de su éxito está sustentado en este enfoque de producción encaminado a la calidad total y a la eficiencia de su cadena de suministro como diferenciador de valor agregado ante otras compañías.

Antes de continuar, hay que referirse al modelo de organización japonesa:

A partir de la década de los setenta Japón se perfila como uno de los principales competidores en el mercado internacional, desplazando a países industrializados, entre ellos a los Estados Unidos, que hasta entonces dominaban dicho mercado. Este desplazamiento fue considerado como una seria amenaza económica y motivó el estudio de las posibles causas de esta exitosa expansión. En gran medida el éxito se fundamentaba, entre otros factores, en el modelo de organización que en la práctica mostraba ser uno de los más eficientes. Los resultados de las empresas



japonesas pusieron en duda la supremacía de un modelo único de organización desarrollado principalmente en Estados Unidos, cuyos postulados teóricos se habían conformado desde principios de siglo sobre la base de las propuestas de Taylor.

Durante casi setenta años, las nuevas propuestas de administración que se aplicaban al modelo taylorista de organización se orientaban a perfeccionarlo, sin embargo, cada vez con más frecuencia se enfrentaban a sus propias limitaciones, descubriendo su creciente obsolescencia ante las exigencias de un original entorno ahora marcado por la mundialización, la globalización y la regionalización. Por ello, los estudiosos de las organizaciones dirigieron su interés al análisis de las características del modelo de organización naciente. Entre los primeros estudiosos se puede mencionar a William Ouchi (1986), quien a principios de la década de los setenta realiza un análisis comparativo entre la empresa japonesa y la americana. (...) Por su parte, Warren Bennis (1996) se refiere a la organización del siglo XXI en términos de la necesidad de reinventarse, dada la obsolescencia de muchos postulados tradicionales. Entre las peculiaridades más importantes de las organizaciones posmodernas se pueden mencionar: estructura flexible, toma de decisiones colectiva, la confianza como comportamiento frente a la jefatura, producción sectorial tomando como premisa la relación cantidad-calidad, búsqueda de compromiso más que de la satisfacción, relaciones de autoridad semidemocráticas (Barba, 2000).

Así el modelo japonés se ha visto influenciado por diversos cambios en la competencia económica.

El TPS aplicado se basa principalmente en el aprendizaje desde la alta dirección hasta los niveles productivos, convirtiéndose la empresa en una generadora de conocimientos en constante realimentación. El sistema Toyota se encuentra delimitado por lo que Iyer (2010) denomina el modelo V4L:



APRENDIZAJE	PRINCIPIOS
Crear conciencia	Variedad
Establecer capacidad	Velocidad
Elaborar protocolos de acción	Variabilidad
Generar conciencia a nivel sistema	Visibilidad

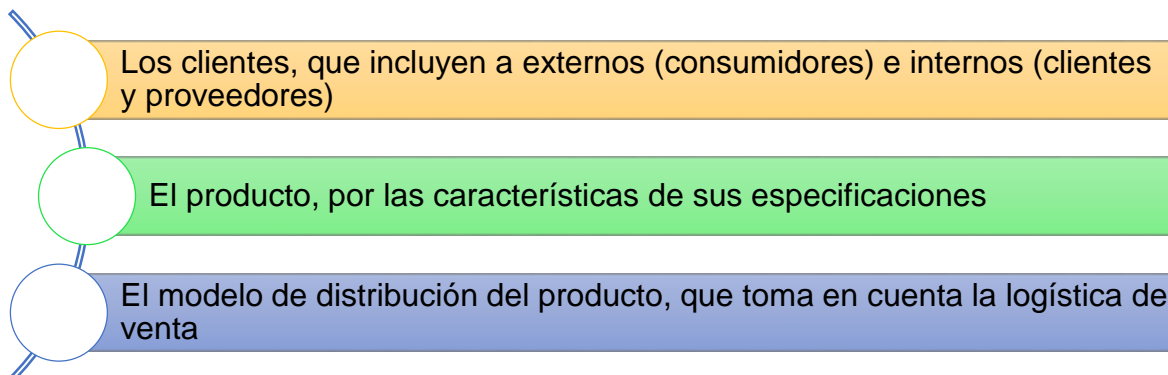
Figura 8.1: Modelo de aprendizaje v4L.

Fuente: Elaboración propia con base en Lyer (2010).

Toyota cuenta con muchos mercados y productos, lo que significa gran diversidad de procesos y mantener una cadena de suministros altamente eficientemente, personal altamente capacitado y una dirección administrativa ampliamente adaptable.

Los aspectos fundamentales de este sistema implican una solución en cuanto se presentan problemas o situaciones de mejora, ante los cuales los integrantes de la organización deben conocer los principios fundamentales del enfoque y apropiárselos a manera de valores institucionales.

Una vez que se logra establecer y comprender los principios fundamentales del adelgazamiento o TPS, se deben identificar otros factores como son:

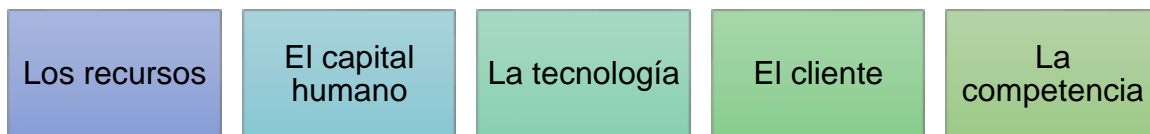


Otro aspecto a considerar en este enfoque es el proceso de cadena de suministro, conformado por: 1) los flujos físicos, 2) la producción y 3) la logística de

comercialización del producto, así la cadena de suministro implica tener *satisfecho al cliente*, tanto interno como externo; es decir, la cadena de suministro establece el desarrollo de actividades proactivas más que reactivas, por lo que el sistema de adelgazamiento se maneja más a nivel estratégico que táctico o de manera que las condiciones adversas sean proclives a ser solucionadas en el momento y no por el sistema burocrático de la organización moderna.

8.2. Identificación de circunstancias en las organizaciones para implementar el adelgazamiento empresarial

Los primeros puntos a verificar y que se deben identificar dentro de las organizaciones son:



Estos elementos son variables en cada organización, por lo que la implementación del adelgazamiento empresarial implica un esfuerzo de todas las áreas organizacionales para lograr el objetivo.

En el caso del modelo original de Toyota, el adelgazamiento se encuentra determinado en el manejo estratégico de cada área de la empresa, es decir, como una unidad estratégica de negocios (UEN), por lo que cada función trabaja de manera coordinada, pero independiente de otras áreas.

Así, también dentro del modelo Toyota, se implementa una política de cadena de suministro sustentada en el modelo de *Just in Time* o *justo a tiempo*, este modelo implica la condición de negociar con los proveedores y generar un modelo de calidad desde los componentes iniciales del proceso productivo; por tanto, el modelo de adelgazamiento empieza por mantener una cadena de suministro dinámica y capaz de sostener un enfoque estratégico central.

El enfoque de adelgazamiento empresarial también se da en respuesta a la capacidad de las organizaciones para encontrar formas de satisfacer al cliente con sus características específicas.

En el caso del enfoque del adelgazamiento empresarial, juega un papel importante la cultura de los trabajadores y directivos, aspecto dinámico de la toma de decisiones participativa. De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (2000), la organización japonesa por medio de la participación genera aspectos colaborativos y participativos.

El efectuar el adelgazamiento también responde a encontrar el tamaño correcto de la organización o *rightsizing*, en el cual se busca establecer las estrategias en que la empresa debe mantener un volumen de operaciones aceptable sin afectar las estructuras u operaciones. Así el enfoque de adelgazamiento debe pasar por un proceso estructurado, que no debe dejarse de lado para implementarlo.

En la siguiente unidad temática analizaremos este proceso de manera detallada.

8.3. Etapas en la implementación del adelgazamiento empresarial

Veamos el siguiente diagrama



Figura 8.2 Diagrama de la etapa del adelgazamiento

Fuente: Liker (2008).

1. Preparar la organización

En este primer paso las organizaciones tienen que hacer una evaluación y detección de necesidades de mejora, en la cual se hace una investigación de campo y documental; en la investigación de campo los directivos, trabajadores y supervisores deben analizar las áreas a mejorar a manera de comisión, así esta fase nos ayuda a identificar las necesidades de capacitación y desarrollar tanto programas como capacitadores.

Una segunda fase consiste en el análisis estratégico dentro de la organización, el cual consiste en evaluar los planes por medio de los indicadores de gestión, lo que permitirá evaluar las situaciones que se presentan y que son susceptibles de mejora, pero también nos permite evaluar los recursos materiales con los que cuenta la organización para realizar los cambios, y las mejoras a las operaciones.

2. Identificar el conocimiento crítico

Una condición es el *momentum* o identificación del momento de aplicación, ¿Cuándo se vuelve crítico o contingente el cambio en las organizaciones? La respuesta de la *administración* es que el contexto y el medio ambiente se vuelven críticos en todo momento; el conocimiento, por tanto, se vuelve crítico ante situaciones de mejora y, sobre todo, en este proceso de adelgazamiento, ya que se busca establecer cambios de manera que las decisiones se hagan desde la base operativa y no desde la burocracia de la alta dirección.

Así, de acuerdo con Nonaka y Takeuchi (2000), los integrantes operativos se vuelven poseedores del conocimiento, volviéndose más críticos, ya que es una característica de este enfoque el tener una participación de todos los integrantes de la organización.

Aquí es importante desglosar las actividades, no en el sentido manifiesto en el enfoque de *tiempos y movimientos*, sino para establecer el contenido de la tarea, es decir, que el participante encuentre sentido en la operación que está desarrollando y que tenga una representación simbólica.

3. Transferencia de conocimiento

Se entiende por transferencia de conocimiento el proceso por el cual se hace una socialización de conocimiento con la finalidad de ser transmitido a todos los integrantes y lograr un óptimo uso en las operaciones; la transferencia de conocimiento es en la actualidad una parte del trabajo colaborativo y participativo, cuyos logros se manifiestan en trabajos cada vez más enfocados a conseguir objetivos globales y particulares.

4. Verificar el aprendizaje de éxito

En esta fase se establecen indicadores sobre la aplicación del conocimiento contra los resultados obtenidos, no solo debe verse en el aspecto de calidad del proceso o producto, sino en la calidad del individuo; asimismo, se instauran parámetros de realimentación que generarán nuevas mejoras.

Esta verificación se da en un *método de cascada*, que implica una revisión en todos los niveles, desde la alta dirección hasta la operación, y viceversa.



8.4. Análisis de casos exitosos de adelgazamiento empresarial

A continuación, se transcriben algunos casos de adelgazamiento empresarial:

GRUPO MODELO ADELGAZA SUS PROCESOS:

<http://www.altonivel.com.mx/6983-grupo-modelo-adelgaza-sus-procesos.html>

(octubre 2015).

Corona, Modelo, Estrella, Pacífico, Victoria... ¿Te suena familiar? Se trata de las exitosas marcas que respalda Grupo Modelo, una de las empresas más grandes de México y presente en 160 países.

La producción de sus 13 marcas asciende a 60 millones de hectolitros de cerveza por año. Esto ubica a la ubica en la séptima posición entre los grupos cerveceros más grandes del mundo, con base en datos oficiales. Asimismo, es importador en México de las marcas Budweiser, O'Doul's, Tsingtao y Carlsberg, las dos últimas procedentes de China y Dinamarca, respectivamente.

La excelencia de sus cervezas se encuentra respaldada por múltiples premios, como el cuarto lugar en el certamen "Anuario de industrias y líderes en América Latina 2008", que reúne a los 500 grupos más grandes del continente. También obtuvo el lugar 21 en la tabla general de las 500 empresas más importantes de México ese mismo año.

Pero ello no es suficiente para Grupo Modelo, que a pocos días de haber cumplido 85 años de existencia, desde aquel 25 de octubre de 1925 en que abrió su primera cervecería, acaba de añadir 10 millones de hectolitros a su producción mundial gracias a su nueva planta "esbelta" construida en Coahuila.



¿De qué se trata? La instalación será parte de una renovadora propuesta denominada "Lean Manufacturing", que busca producir y entregar más a un menor costo y, al mismo tiempo, ser amigable con el medioambiente.

Su puesta en marcha también implicará que más de la mitad de sus ingresos totales para 2015 provengan de sus operaciones internacionales.

La empresa, además, ha sido reconocida por sus procesos logísticos. Por ejemplo, de 2003 a marzo de 2010 logró reducir los costos de la cadena de abastecimiento en 30.4% a través de la planificación y terciarización de rutas y adquiriendo una nueva flota. Los costos logísticos de exportación también cayeron dramáticamente entre 2006 y 2010, para lograr una disminución de 56% al utilizar sistemas "cross-docking", que les permite operar sin ningún tipo de almacenaje intermedio.

El principio de una nueva imagen

La nueva planta de Coahuila representa una parte esencial del proyecto Lean Manufacturing.

En estas instalaciones se podrán producir todas las marcas de su diverso portafolio, aunque por el momento está destinada a la producción de Corona Extra, Corona Light y Modelo Especial, específicamente para exportación al mercado del centro y este de Estados Unidos.

Según la misma empresa, esta planta es calificada como "la joya de la Corona", pues cuenta con uno de los filtros más grandes del mundo, 15.6 metros de diámetro, que permite incrementar su producción en 25%.

Además, tiene siete mil dispositivos mecánicos y eléctricos que incluyen 54 robots, a través de los cuales automatizan su proceso de carga a los furgones.

Lean Manufacturing

El nuevo esquema aplicado por la empresa está basado en cinco principios del pensamiento de manufactura esbelta:

Definir el valor desde el punto de vista del cliente: la mayoría de los clientes quieren comprar una solución, no sólo un producto o servicio.

Identificar el flujo de valor: eliminar desperdicios encontrando pasos que no agregan valor, la mayoría pueden ser eliminados inmediatamente y sólo algunos son inevitables.



Crear flujo continuo: hacer que todo el proceso fluya suave y directamente de un paso que agregue valor a otro, desde la materia prima hasta el consumidor.

Producir de manera *customizada*: producir por órdenes de los clientes en vez de producir basado en pronósticos de ventas a largo plazo.

Perseguir la perfección: Una vez que una empresa consigue los primeros cuatro pasos, se vuelve claro, para aquellos que están involucrados, que añadir eficiencia siempre es posible.

Por otro lado, su intención de complementar estos puntos llevó a Grupo Modelo a plantear un esquema de recuperación de bagazo a fin de ocuparlo como combustible en la generación de energía eléctrica. Entre sus cualidades destaca la eficiencia y la comodidad en su manejo.

Lo que se busca es disminuir la transferencia de subproductos, aprovechando sus características, al tiempo que disminuyen la dependencia de combustibles fósiles y la emisión de gases de efecto invernadero.

Para Grupo Modelo los años no pasan en vano y prometen seguir mejorando en tanto integren nuevas tecnologías que lo permitan.

MICROSOFT ADELGAZA

[http://www.expansion.com/2014/07/21/opinion/analisis/1405940954.ht](http://www.expansion.com/2014/07/21/opinion/analisis/1405940954.html)

ml (octubre de 2015)

La compañía más emblemática en el mundo del software acaba de anunciar un paso importante en su estrategia empresarial: un voluminoso recorte en el número de empleados. Este movimiento no se produce, como en otras compañías, por una necesidad imperiosa de reducir costes, sino más bien por un reenfoque estratégico del negocio.

El anuncio de una reestructuración de personal en Microsoft era algo esperado por el mercado, pero lo que más ha sorprendido a los analistas es el alcance de la misma. Nada menos que 18.000 personas abandonarán la compañía en términos brutos, aunque en términos netos la disminución de personal será algo menor puesto que se incorporarán unas 3.000 personas en las áreas de mayor crecimiento del negocio.

Lo más relevante de la reestructuración anunciada es la manera en que se repartirán los despidos y cómo pretende la compañía reenfocar su estrategia de producto.



En los próximos 12 meses se producirán los despidos, que se concentrarán en el negocio heredado de la compra de Nokia, en concreto, en el área de productos y servicios.

Microsoft ha tomado la decisión de reducir o eliminar aquellos negocios que ya no aportan tasas de crecimiento significativas o que están enfocados en productos y servicios de poco valor añadido. Por el contrario, la compañía incrementará la inversión en las áreas de negocio con mejores perspectivas de crecimiento y mayor desarrollo tecnológico. Entre las áreas seleccionadas la compañía ha mencionado Azure, Office 365 y los desarrollos de aplicaciones en la nube.

El plan de la reestructuración dará lugar a una carga de costes antes de beneficios entre 1.100 y 1.600 millones de dólares. Los costes se repartirán a lo largo del año 2015, siendo entre 750 y 800 millones de dólares el coste de los despidos y entre 350 millones y 800 millones el coste por reestructuración de activos y reorganización de las distintas áreas de negocio.

Los rumores apuntaban desde hace tiempo hacia un cambio significativo en la empresa, pero la magnitud de lo anunciado sugiere que la revisión organizativa ha sido mucho más profunda de lo previsto. No es nada desdeñable que una firma del tamaño de Microsoft haya decidido un plan de reestructuración que afecta a cerca del 15% de la masa laboral.

El nuevo equipo directivo ha dejado claro con este movimiento que está plenamente comprometido con realizar un cambio que permita adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. La idea es adelgazar la empresa, aumentando su agilidad y su capacidad de adaptación de manera que pueda afrontar con mayores garantías los retos que le plantean sus competidores.

En el anuncio de la reestructuración, la compañía hace alusión a la necesidad de eliminar estructuras obsoletas y áreas de poco crecimiento que hasta la fecha consumían recursos económicos y humanos.

El impacto financiero una vez consumada la reestructuración podría suponer un ahorro anual entre los 400 y 500 millones de dólares de gastos. Si se consuman los ahorros de costes, lo que quede del negocio de móviles heredado de Nokia podría llegar al punto de equilibrio a lo largo del año 2016.

Microsoft todavía tiene que presentar sus resultados trimestrales, por lo que es de suponer que durante la presentación darán muchos más detalles económicos sobre la reestructuración y su impacto a futuro.



Lo que queda patente tras el anuncio de Microsoft es que incluso las empresas más grandes y exitosas necesitan replantear sus negocios cada cierto tiempo, de manera que pueda afrontar el futuro con mayores garantías de éxito.

RESUMEN

El adelgazamiento empresarial es un enfoque implementado por la empresa Toyota, el cual consiste en el desarrollo de mejora continua con un enfoque hacia el recurso humano, vía conocimiento colectivo y participativo, tomando en cuenta las estructuras y recursos materiales; si bien este enfoque se determina en el aspecto de mejora continua, el conocimiento y su distribución juegan un papel importante en la misma; por tanto, el adelgazamiento empresarial implica un trabajo constante y de desarrollo de habilidades, no solo gerenciales, sino operativas.

El adelgazamiento empresarial es un enfoque administrativo que debe estar sustentado en el desarrollo de operaciones más eficiente, buscando la maximización de los recursos con los que cuenta la organización, así el adelgazamiento encuentra un nicho de apropiación dentro de la administración global.

Las organizaciones buscan la mayor flexibilidad de sus estructuras y de los recursos humanos, ya que en el presente consideran los aspectos de la multitarea y el alto contenido en las actividades; también establecen la flexibilidad de los procesos productivos.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Iyer, Ananth V. (2010)	Todo el libro	
Barba Álvarez, Antonio.	Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración	11-34

1. Iyer, A. V. (2010). *Administración de la cadena de suministro de Toyota : un enfoque estratégico a los principios del célebre sistema de Toyota*. Mexico: Mc Graw Hill.



Unidad 9

Gobierno corporativo



OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente el *gobierno corporativo* e identificar algunos ejemplos.

TEMARIO DETALLADO

(3 horas)

9. Gobierno corporativo

9.1. Origen y definición del término *gobierno corporativo*

9.2. Gobierno corporativo y transparencia en la administración y las actividades financieras en las organizaciones públicas y privadas

9.3. Gobierno corporativo, información y acceso a la información

9.4. El gobierno corporativo y su relación con la auditoría y el control interno

9.5. Análisis de casos de empresas y su *gobierno corporativo*

INTRODUCCIÓN

“Las empresas deben ser adecuadamente administradas y controladas para asegurar su supervivencia y la generación de beneficios tanto a sus dueños como a su entorno”; esta es la premisa sobre la que descansa la idea del gobierno corporativo. Como sociedad, soslayar la trascendencia de la conducción responsable de las empresas nos ha costado escarmientos severos, entre los que podemos contar con la desaparición de monstruos empresariales que, tras una máscara aparente de solidez cuidadosamente diseñada, se encontraban sumidos en situaciones irregulares que culminaron en su desaparición, afectando a diferentes actores: socios, proveedores, empleados, gobiernos y otros terceros interesados.

Más que un tema de moda, es un asunto que se ha tomado con seriedad tanto por las compañías como por las organizaciones empresariales, los gobiernos y niveles supranacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y el Banco Mundial.



9.1. Origen y definición del término gobierno corporativo

La historia nos regala antecedentes relacionados con el fondo del gobierno corporativo, el control y administración de los negocios. Es innegable que el desarrollo del tema que nos ocupa está ligado a cambios históricos, sociales y políticos relevantes, de los cuales se destacarán los principales vinculados con el ámbito empresarial.

Partamos del hecho que existe una complicada relación entre el control, competencia de intereses y equilibrio de poder dentro de las empresas, centro de lo que se conoce como la “Teoría de agencia”.

En esencia, la separación entre la propiedad de los accionistas y el control de los administradores puede generar comportamientos oportunistas cuando éstos últimos actúan en búsqueda de beneficios personales; es entonces que la empresa se ve afectada con costos de agencia que van en menoscabo del rendimiento que esperan los dueños del capital.

En la figura 9.1, queda esquematizada la teoría de agencia y la confrontación de intereses que se podrían presentar si los “agentes” actúan en función de intereses particulares egoístas más que en fiel apego al mandato que han recibido del “principal”.

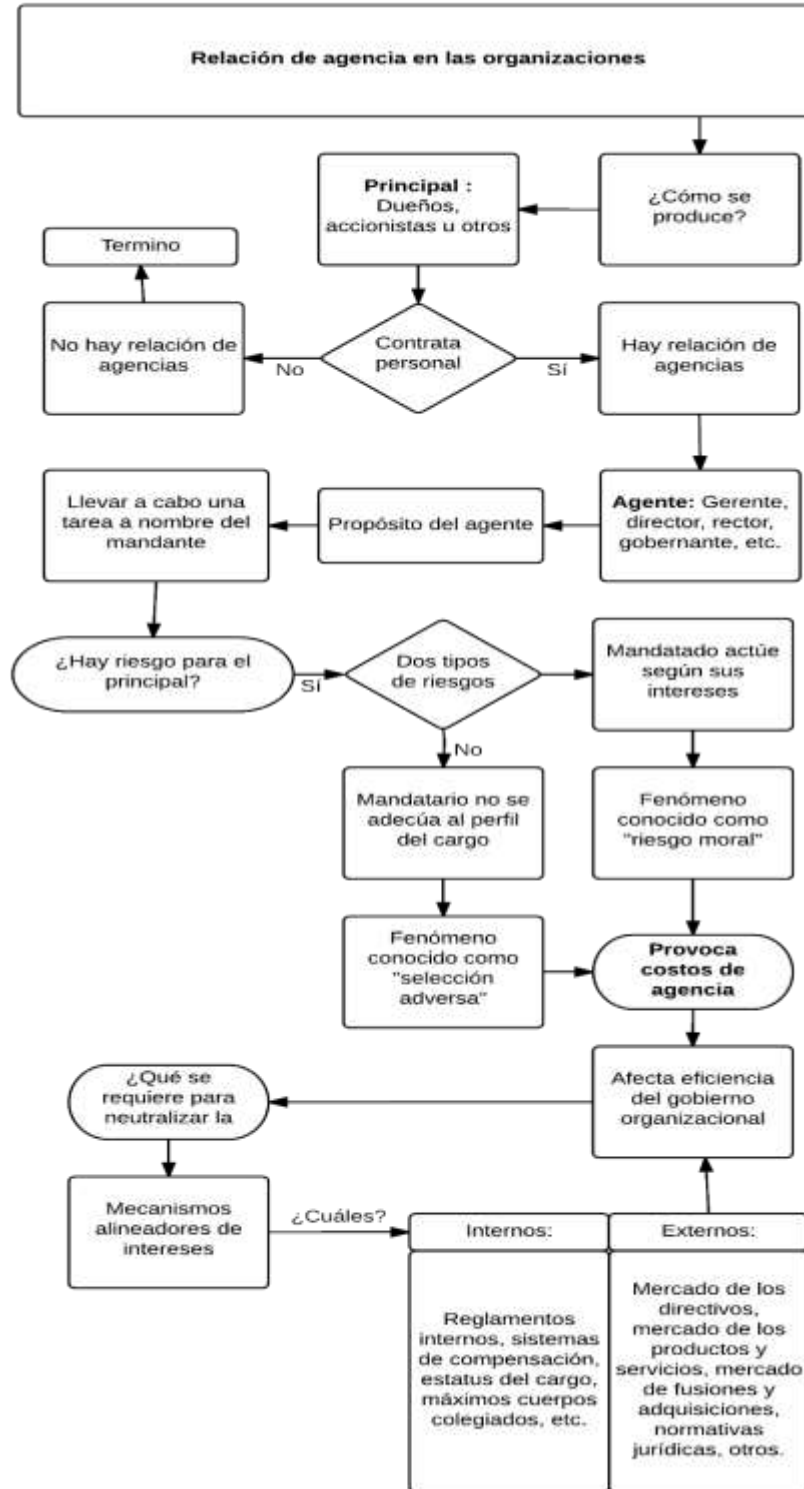


Figura 9.1. Principales implicaciones y alcances de la TA (Ganga Contreras, Ramos Hidalgo, Leal Millán & Valdivieso Fernández, 2015: 14).

Esto es patente si analizamos algunos casos desafortunados en los que los objetivos corporativos han sido relegados a un segundo plano por los administradores o gerentes que han actuado en función del interés propio. En este sentido, como botón de muestra vale citar el mayor escándalo empresarial internacional de las últimas décadas: Enron

Retomando la figura 1, hacia la parte final del diagrama se enfatiza que, dadas una serie de condicionantes, se puede requerir neutralizar los efectos de los costos de agencia, los “mecanismos alineadores de intereses”, tanto internos como externos, dentro de los que caben las medidas de gobierno corporativo.

Nótese que hasta el momento no hemos definido propiamente el “gobierno corporativo”, pero a partir de la teoría de agencia será más sencillo asimilar sus implicaciones. Como primera aproximación, pensemos en el gobierno corporativo como una herramienta que contribuye a minimizar la brecha entre los intereses del principal y los agentes, es así que las regulaciones de gobierno corporativo intervienen, entre otras cuestiones, como un contrapeso que equilibra los riesgos derivados de la teoría de agencia. Se conforma por una serie de disposiciones internas (como reglamentos internos) y externas (como las leyes y los códigos de mejores prácticas empresariales) que confluyen en el interés en mejorar la forma en que las entidades son administradas y controladas, favoreciendo su permanencia en el tiempo.

En sí, el término “gobierno corporativo” (GC), ha estado presente en el ambiente empresarial desde hace más de dos décadas, tiempo en el cual ha experimentado adaptaciones vinculadas con la evolución misma de su alcance a nivel nacional e internacional.



Año	Instrumento	Definición de GC
1992	The financial aspects of Corporate Governance (Cadbury Report)	“Sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas” (Cadbury, 1992: 14) Anexo 9.1 informe Cadbury
1999	Primera versión de los Principios de Gobierno corporativo de la OCDE	“El gobierno corporativo se relaciona con los medios internos por los cuales son operadas y controladas las corporaciones...Un buen régimen de gobierno corporativo ayuda a afirmar que las corporaciones utilizan su capital de manera eficaz. El buen gobierno corporativo ayuda además a asegurar que las corporaciones toman en cuenta los intereses de un amplio rango de componentes, al igual que para comunidades con las que operan, y que sus Juntas de Administración son responsables con la compañía y los accionistas.”. (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 1999: 7) Anexo 9.2 OCDE 1999
2004	Segunda versión de los Principios de Gobierno Corporativo realizada por la OCDE.	“El gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. Un buen gobierno corporativo deberá ofrecer incentivos apropiados al consejo y al cuerpo directivo, para que se persigan objetivos que sirvan a los intereses de la sociedad y de sus accionistas, además de facilitar una supervisión eficaz” (Organización

		para la Cooperación y Desarrollo Económicos, 2004: 11) Anexo 9.3 OCDE 2004
2006	Código Mejores Prácticas Corporativas	<p>Gobierno proviene del latín “gubernare”, que significa mandar con autoridad, guiar, dirigir, acción y efecto de gobernar.</p> <p>Corporativo proviene del latín “corpus”, que significa cuerpo, perteneciente o relativo a una corporación o comunidad.</p> <p>Práctica proviene del latín “practicus”, que significa lo que se realiza o se lleva a cabo conforme a sus reglas o a la costumbre.</p> <p>De esta manera, el concepto original e internacionalmente aceptado señala que <i>gobierno corporativo</i> es: “El sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas”. (Consejo Coordinador Empresarial, 2006: 9) Anexo 9.4 Mejores practicas 2006.</p>
2010	Código Mejores Prácticas Corporativas	Se mantiene la misma redacción que en la edición 2006: “sistema bajo el cual las sociedades son dirigidas y controladas” (Consejo Coordinador Empresarial, 2010: 9) Anexo 9.5 Mejores practicas 2010.
2015	En la reunión del G20/OCDE celebrada en noviembre 2015 en Antalya se aprobó una nueva edición de los Principios de Gobierno Corporativo.	El <i>gobierno corporativo</i> es un mecanismo que regula las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión. (OECD, 2015: 9) Anexo 9.6 OCDE 2015.

Figura 9.2 Tabla 1. Instrumentos y evolución del concepto de gobierno corporativo

Si algo podemos resaltar de las definiciones anteriores es su centro en la entidad, la forma como se administra y el equilibrio que los mecanismos de control que se insertan en la relación, a veces divergente, entre los intereses de los dueños del capital y los administradores.

En últimas fechas también se ha insertado el elemento de “permanencia” de la entidad o corporación como una de los pilares fundamentales de un buen gobierno corporativo.

Los instrumentos relacionados en la figura 9.2, tabla 1, son extensos documentos producto de mesas internacionales y nacionales de discusión entre organismos y profesionales de altísimo nivel, condensan con conocimiento de causa las pautas de lo que debe ser un buen gobierno corporativo. A manera de ejemplo, se destaca que, desde la primera edición del *Código de mejores prácticas corporativas de México*, fue el sector privado, en voz del Consejo Coordinador Empresarial, quien tomó la estafeta de abordar el tema de acuerdo a nuestra realidad nacional; tal como ha sucedido en cada edición, intervinieron en su elaboración un selecto grupo de personas de reconocido prestigio, que representaron a los sectores empresarial, académico y regulatorio.

Desde 1992, con el Informe Cadbury, hasta la edición 2015 de los *Principios de gobierno corporativo* de la OCDE, han transcurrido 23 años de transformaciones globales, legales y de prácticas empresariales. Indudablemente, cada documento sobre gobierno corporativo que se emite refleja una evolución en el tema, por lo que el análisis, a partir de este momento, se centrará en éste último documento, en el entendido que incorpora la vanguardia global. Por lo anterior, la definición más completa del tema, que se retoma para gobierno corporativo, es la derivada del trabajo del G20 en el año 2015, que se disgrega en la siguiente ilustración:

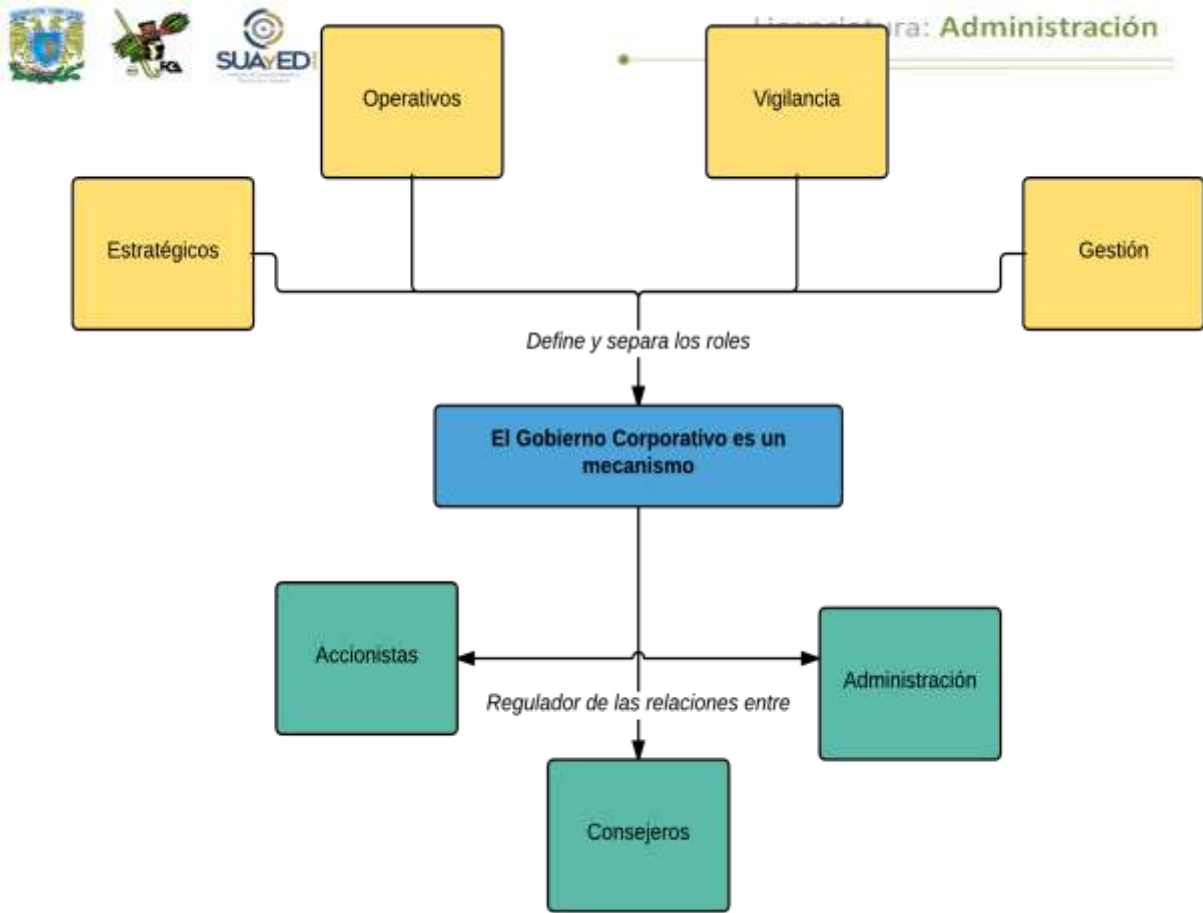


Figura 9.3 Elementos de la definición del gobierno corporativo (Domínguez, 2015)

Principios de gobierno corporativo de la OCDE, versión 2015.

Durante los días 15 y 16 de noviembre, en Antalya se celebró la cumbre del G20. Entre los resultados de esa cumbre mundial, se aprobó una nueva versión de los principios del gobierno corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

Los principios de gobierno corporativo, si bien establecen un ideal –benchmark– a alcanzar por las entidades y empresas de diferentes países, se conciben como un instrumento en evolución permanente. Tal vez esto abone al sentido de realizar esfuerzos internacionales para analizar contenidos, propugnar por su implementación en diferentes latitudes y, en suma, fortalecer a las entidades.

La versión 2015 de los *Principios de Gobierno Corporativo*, se integra por seis capítulos, a saber:

I. Asegurar las bases para un marco efectivo de gobierno corporativo.

II. Los derechos y tratamiento igualitario de accionistas y funciones estratégicas de los propietarios.

III. Inversionistas institucionales, mercados accionarios y otros intermediarios.

IV. El papel de los accionistas.

V. Revelación y transparencia.

VI. Las responsabilidades del consejo

Capítulo I. Asegurar las bases para un marco efectivo de gobierno corporativo.

“El marco de gobierno corporativo debe promover mercados transparentes y justos, así como una distribución eficiente de recursos. Debe ser consistente con lo establecido por la ley y respaldar una efectiva supervisión y ejecución” (OECD, 2015: 13)

Sin duda, este principio reconoce la necesidad de contar con una regulación clara que pueda dar el soporte necesario a la construcción de una estructura de gobierno corporativo en la que se pueda confiar. Cabe señalar que, dependiendo de la latitud, esta estructura normativa se integra por instrumentos con diferentes grados de obligatoriedad, desde mandamientos legales, hasta acuerdos de sectores empresariales o buenas prácticas de adhesión voluntaria. Para ejemplificar, una empresa que cotiza en Bolsa de Valores de México debe cumplir con regulaciones como: *Ley general de sociedades mercantiles*, *Leyes impositivas aplicables*, *Ley federal del trabajo* y, además, por cotizar en la BMV lo establecido en las diferentes circulares y el *Código de mejores prácticas de gobierno corporativo*, por mencionar algunos ordenamientos que rigen su acción.

Capítulo II. Los derechos y tratamiento igualitario de accionistas y funciones estratégicas de los propietarios.

El marco de gobierno corporativo debe proteger y facilitar que los accionistas ejerzan sus derechos y asegurar un tratamiento igualitario a todos los accionistas, incluyendo los minoritarios y extranjeros. Todos los accionistas deben gozar de la oportunidad de obtener una compensación por la violación a sus derechos (OECD, 2015: 18).

El énfasis de este principio está en procurar que los marcos regulatorios y las prácticas empresariales fomenten el trato igualitario a todos los que tengan calidad de accionistas sin importar la representatividad de su inversión o su nacionalidad. Es justo reconocer que la mayoría de los marcos regulatorios de los países capitalistas están establecidos en las leyes y garantizan derechos básicos a los accionistas, los

cuales, al no ser limitativos, pueden ser enriquecidos con los acuerdos que cada consejo y órgano encargado del gobierno corporativo determinen en función de la conciencia de los beneficios que les reportará un sólido marco de gobernanza. Persigue proteger otorgando los mismos derechos y trato al tenedor de una acción que a quien posea 99% de las mismas. Lo que interesa es su condición de “accionista” para gozar del respaldo de las buenas prácticas de gobierno corporativo. Se destacan como derechos trascendentales vinculados con este principio, entre otros:

Métodos de registro accionario

La regularidad y oportunidad de la información relevante

Elección y remoción de consejeros

Participación en las ganancias

Opinar sobre cambios trascendentales para la entidad

Votar bajo esquemas justos de representación e información

Cuestionar al consejo, dirección y otras instancias relevantes como los auditores externos.

Tratamiento de conflictos de interés que potencialmente pudieren afectar a la entidad o sus accionistas

Capítulo III. Inversionistas institucionales, mercados accionarios y otros intermediarios.

El marco del gobierno corporativo debe otorgar incentivos a través de toda la cadena de inversión y mantener el funcionamiento de los mercados financieros de forma tal que contribuya al buen gobierno corporativo (OECD, 2015: 29).

El gobierno corporativo debe desarrollarse en función de la realidad económica del territorio en el que se implementará. En esta versión de los *Principios* se recomienda que los inversionistas institucionales sean transparentes en sus políticas con respecto al gobierno corporativo. Es crucial prohibir la información privilegiada y manipulación del valor accionario.

Capítulo IV. El papel de los accionistas.

“El marco del gobierno corporativo debe reconocer los derechos de los accionistas establecidos en la ley o en los convenios particulares, así como promover la cooperación activa entre empresas y accionistas en la creación de riqueza, empleos y sostenibilidad financiera de las empresas” (OECD, 2015: 34).

En la necesaria transformación rumbo al perfeccionamiento de los principios de gobierno corporativo, una de las más relevantes modificaciones se introduce con este principio, al enfatizar como uno de los fines del gobierno corporativo la sostenibilidad de las entidades. En esencial, se espera que:

Los derechos de los accionistas establecidos en la ley o en acuerdos particulares se respeten

En cualquier país en el que se establezcan los derechos de los accionistas por ley, deben existir mecanismos de compensación a cualquier violación a éstos

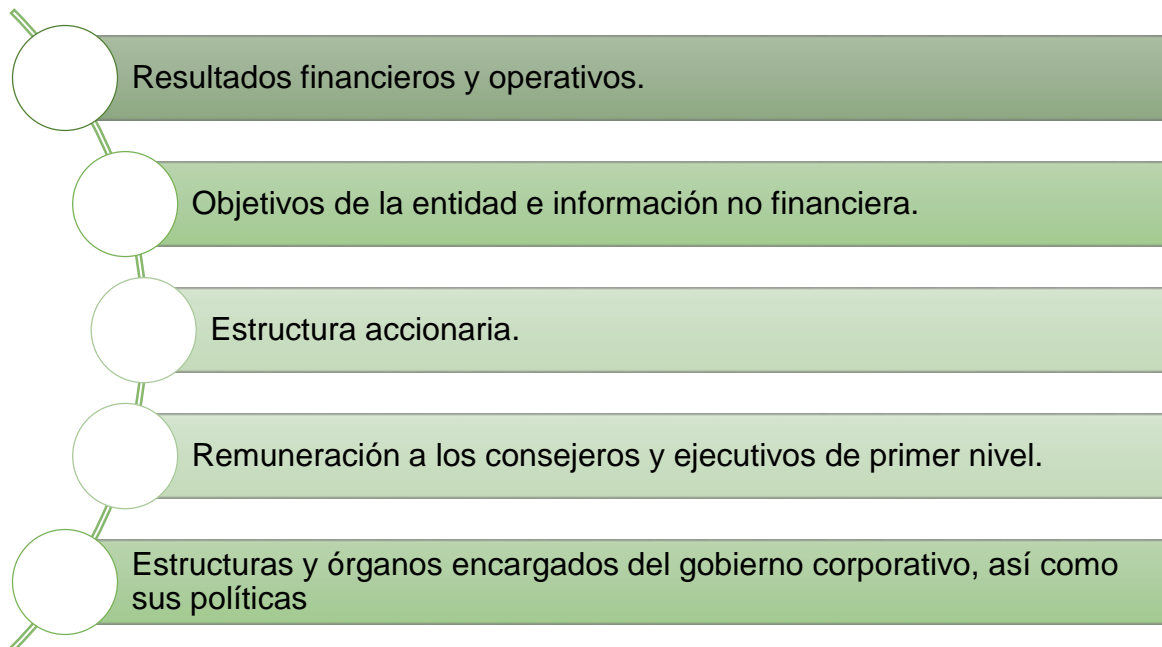
Favorecer y/o desarrollar mecanismos para que los empleados participen en el gobierno corporativo. Resulta una propuesta novedosa que, en ciertos países, se materializa como representación de los empleados en el consejo de dirección u otros comités que abran la posibilidad a los empleados a expresar sus puntos de vista en decisiones trascendentales de la entidad.

También se debe propiciar el acceso a la información necesaria para que los accionistas cumplan sus responsabilidades. En caso de que se presenten prácticas alejadas de la ética o de la legalidad, es vital que los accionistas cuenten con mecanismos claros para advertir sobre tales situaciones de forma confidencial y directa con el Consejo o comité correspondiente. Los procedimientos que los órganos encargados del gobierno corporativo formalicen anticipadamente, en ánimo de previsión, serán cruciales para el adecuado tratamiento de irregularidades y situaciones comprometidas con posibles repercusiones en aspectos éticos y legales.

Capítulo V. Revelación y transparencia.

“El marco del gobierno corporativo debe asegurar la revelación precisa y oportuna en todos los aspectos de importancia material relativos a la entidad, incluyendo su situación financiera, desempeño, propiedad y gobierno de la empresa” (OECD, 2015: 37).

Con este principio se busca fomentar la revelación periódica de información de relevante con el fin de asegurar el tratamiento igualitario de los accionistas. La revelación de información debe incluir, de forma enunciativa y no limitativa:



La información debe ser preparada y presentada conforme a los más altos estándares normativos aplicables a la información contable y a los reportes financieros y no financieros.

Es necesaria una auditoría externa anual para respaldar ante el consejo y accionistas que los estados financieros representan fielmente la situación y desempeño de la entidad en todos los aspectos materiales.

Capítulo VI. Las responsabilidades del consejo.

“El marco del gobierno corporativo debe asegurar la conducción estratégica de la entidad, una vigilancia efectiva de la administración por el Consejo, así como la responsabilidad del mismo Consejo y los accionistas” (OECD, 2015: 45).

En este principio se persigue que los integrantes del consejo tengan elementos para tomar decisiones suficientemente informados, de tal forma que su actuación y decisiones puedan regirse con cuidado y diligencia en pos del mejor interés de la entidad y sus accionistas. En este tenor, es importante que el consejo actúe justamente en las decisiones que pudieran afectar de forma diferenciada a los accionistas; asimismo, que en todo momento el consejo se guíe por altos estándares de ética y responsabilidad.

El consejo debe desarrollar funciones estratégicas que implican, entre otras:

La revisión y conducción de la estrategia corporativa, los principales planes de acción, las políticas y procedimientos involucrados en la administración de riesgos, así como los planes presupuestarios y de negocios; establecer los objetivos en relación al desempeño, vigilar el desempeño corporativo y dar un adecuado seguimiento a los principales gastos y adquisiciones.

En relación con el tema de gobierno corporativo, es el consejo el principal actor en la vigilancia de la efectividad de las prácticas de gobierno corporativo implementadas en la entidad, por lo mismo, es el responsable de estar alerta a promover los cambios que se requieran.

En el sentido de las altas responsabilidades que se confieren al consejo, es vital que sus juicios sean independientes y objetivos. Su funcionamiento debe ser de tal forma eficiente que le permita detectar conflicto de interés, actual o potencial, entre la administración, la asamblea de accionistas y los accionistas.

Finalmente, se destaca la encomienda de procurar que los sistemas de información sean confiables, que se respeten los marcos regulatorios de la entidad y que se facilite la detección de riesgos de control financiero y operacional.

A manera de cierre del tema de los principios del gobierno corporativo, se retoman las palabras de Ángel Gurría, Secretario General de la OCDE (Gurría, 2015), quien resaltó que los Principios de Gobierno Corporativo:

1. Con su implementación facilitarán a las corporaciones el acceso a capital

2. Pueden ser adaptados a las circunstancias específicas de una entidad

3. Se rigen por la inclusión, desde los accionistas, los pensionados cuyos fondos se puedan invertir en el capital, el mercado financiero, los trabajadores y otros interesados en la permanencia de las corporaciones

9.2. Gobierno corporativo y transparencia en la administración y las actividades financieras en las organizaciones públicas y privadas

Cada entidad puede enriquecer la visión de transparencia que proyecta al implementar mecanismos adicionales a los dictados por las buenas prácticas de gobierno corporativo que fortalecen la calidad de la información, su disponibilidad, integración, utilidad y oportunidad. Suma también socializar estos mecanismos y ponerlos a disposición de terceros interesados. Por ejemplo, hacer del conocimiento del consejo, gerentes, directores y empleados los indicadores del desempeño, otorga una idea cercana del futuro y evolución de la empresa.

El grado de desarrollo social y económico también impacta en la importancia y fortaleza de los sistemas de gobierno corporativo en ámbitos nacionales, por ejemplo, las disposiciones regulatorias en Inglaterra serán diferentes a las prevaletentes en Japón o en Hungría. En nuestro ámbito nacional, el *Código de mejores prácticas corporativas* (CMPC), emitido por el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) en 2010, caracterizaba los principios que debería cumplir, como mínimo, una entidad que ostente un “buen gobierno corporativo”:

1. El trato igualitario y la protección de los intereses de todos los accionistas.
2. El reconocimiento de la existencia de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.

3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
4. El aseguramiento de que exista la visión estratégica de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
5. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria³ del Consejo de Administración.
6. La identificación, la administración, el control y la revelación de los riesgos a que está sujeta la sociedad.
7. La declaración de principios éticos y de responsabilidad social empresarial.
8. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
9. La revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
10. El cumplimiento de las distintas regulaciones a que esté sujeta la sociedad.
11. El dar certidumbre y confianza a los inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

Figura 9.4 Tabla 2. Principios básicos de un buen sistema de gobierno corporativo

Fuente: Consejo Coordinador Empresarial, 2010: 10).

Para centrarnos en el tema, debemos tener presente que las regulaciones de gobierno corporativo específicas, emitidas por el Consejo Coordinador Empresarial, coexisten con disposiciones legales y las aplicables a las empresas públicas, las cuales se deben considerar en la conducción y control de las actividades de cualquier entidad que busque una institucionalización.

Como muestra, partamos de lo que, respecto a la integración de los órganos de administración y sus funciones, establece la Ley General de Sociedades Mercantiles (México, vigente) en los artículos que se resaltan a continuación:

Artículo 142. La administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.

Artículo 143. Cuando los administradores sean dos o más, constituirán el Consejo de Administración.

Para que el Consejo de Administración funcione legalmente deberá asistir, por lo menos, la mitad de sus miembros y sus resoluciones serán válidas cuando sean tomadas por la mayoría de los presentes. En caso de empate, el Presidente del Consejo decidirá con voto de calidad.

Artículo 144. Cuando los administradores sean tres o más, el contrato social determinará los derechos que correspondan a la minoría en la designación, pero en todo caso la minoría que represente un veinticinco por ciento del capital social nombrará cuando menos un consejero. Este porcentaje será del diez por ciento, cuando se trate de aquellas sociedades que tengan inscritas sus acciones en la Bolsa de Valores.

Artículo 145. La Asamblea General de Accionistas, el Consejo de Administración o el Administrador, podrá nombrar uno o varios Gerentes Generales o Especiales, sean o no accionistas. Los nombramientos de los Gerentes serán revocables en cualquier tiempo por el Administrador o Consejo de Administración o por la Asamblea General de Accionistas.

Artículo 146. Los Gerentes tendrán las facultades que expresamente se les confieran; no necesitarán de autorización especial del Administrador o Consejo de Administración para los actos que ejecuten y gozarán, dentro de la órbita de las atribuciones que se les hayan asignado, de las más amplias facultades de representación y ejecución.

Figura 9.5. Algunos artículos de la LGSM vinculados con la administración de una sociedad anónima

Ahora bien, en el supuesto de una sociedad anónima que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, debemos tomar en cuenta que estará sujeta al cumplimiento

obligatorio no sólo de los artículos aplicables a una S.A. dentro de nuestra normativa mercantil, para la conformación de su administración (Figura 9.5), sino también a las prácticas de gobierno corporativo que deben seguirse para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales que se extraen de la última versión del *Código de mejores prácticas corporativas*, en específico, las contenidas en el capítulo IV. “Del Consejo de Administración”. Como botón de muestra, analizaremos las funciones que se recomiendan se confieran al Consejo de Administración, a saber:

Práctica 7. Se recomienda que, además de las obligaciones y facultades que prevén las leyes específicas para cada sociedad, dentro de las funciones del Consejo de Administración se incluyan las siguientes:

- I. Definir la visión estratégica.
- II. Vigilar la operación.
- III. Aprobar la gestión.
- IV. Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.
- V. Cerciorarse de que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les dé acceso a la información de la sociedad.
- VI. Asegurar la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
- VII. Asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- VIII. Asegurar el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.
- IX. Establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.
- X. Asegurar el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.
- XI. Promover el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.



- XII. Promover que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.
- XIII. Promover que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.
- XIV. Promover la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.
- XV. Asegurar el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información.
- XVI. Cerciorarse que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.
- XVII. Dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad. (Consejo Coordinador Empresarial, 2010: 7-8).

Como se puede vislumbrar, el director y su equipo de colaboradores serán los responsables de la marcha cotidiana, día a día, de la empresa, mientras que el consejo de administración, conforme a la práctica 37, tiene conferidas funciones más afines a la planeación, vigilancia y permanencia de la entidad en el tiempo.

La transparencia en la administración y operaciones de las compañías es un factor insoslayable para calificar como entidad con un buen gobierno corporativo. De hecho, se retoma como un principio del mismo dentro de nuestro CMPC (Consejo Coordinador Empresarial, 2010), instrumento en el que se encuentran distintas prácticas vinculadas con el tema, a manera de ejemplo, las siguientes:



I. Una función del Consejo de Administración es asegurar la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración (Práctica 7)

II. Transparentar las líneas de autoridad y responsabilidad (Práctica 8)

III. El comité de auditoría debe dar su opinión al Consejo sobre las políticas y criterios utilizados en la preparación de la información financiera (Práctica 23)

IV. Los auditores internos y externos evaluarán la calidad y transparencia del proceso de emisión de la información financiera (Práctica 35)

9.3. Gobierno corporativo, información y acceso a la información

La información es un insumo indispensable para la transparencia en la conducción de una entidad, sea cual fuere su dimensión y actividad. Nuestro marco nacional de gobierno corporativo, integrado por la legislación, las buenas prácticas de gobierno corporativo y las disposiciones del mercado accionario puntualizan aspectos a considerar para favorecer el flujo adecuado de la información que requerirá tanto el administrador, director general, consejero de administración, funcionarios y/o gerentes, socios, inversionistas actuales y potenciales, trabajadores y otros terceros interesados en la adecuada marcha de la empresa.

En este sentido, pensemos en la información como un elemento que fluirá en diversas direcciones en la estructura de la entidad y más allá de ésta para fomentar un buen gobierno corporativo.

Comenzaremos analizando algunas relativas a la información que debe producirse y estar disponible para las diferentes instancias y actores del gobierno corporativo empresarial:

Práctica 2. Se sugiere que toda la información, sobre cada punto del orden del día de la Asamblea de Accionistas o de Socios, esté disponible con, al menos, quince días de anticipación (Consejo Coordinador Empresarial, 2010: 11).

En la Asamblea de Accionistas se toman decisiones fundamentales para la marcha de la entidad, por ello el plazo mínimo con que los participantes en la asamblea deben contar con la información relativa a los temas a abordar es de quince días. Se entiende que el sentido de la práctica es otorgar tiempo suficiente para tomar decisiones informadas.

Práctica 5. Se sugiere que el Consejo de Administración incluya en su informe anual a la Asamblea de Accionistas, aspectos relevantes de los trabajos de cada órgano intermedio. Se sugiere que los informes de cada órgano intermedio presentados al Consejo, estén a disposición de los accionistas junto con el material para la Asamblea, a excepción de aquella información que debe conservarse en forma confidencial. Además, se recomienda que en el informe anual se incluyan los nombres de los integrantes de cada órgano intermedio. (Consejo Coordinador Empresarial, 2010: 12).

Práctica 6. Se sugiere que la sociedad cuente con los mecanismos de comunicación necesarios que le permitan mantener adecuadamente informados a los accionistas e inversionistas en general. (Consejo Coordinador Empresarial, 2010: 12).

Como se puede deducir de las prácticas 5 y 6, la comunicación entre el director o el consejo de administración y los accionistas o dueños deberá ser oportuna y habitual, por medio de reportes regulares que se entreguen por los órganos intermedios específicos responsables de actividades puntuales como vigilancia, evaluación y compensación, finanzas y planeación, por citar sólo los nombrados en el Código, pero que, al poder adaptarse éstos a las características particulares de cada entidad, podrían ser diferentes órganos intermedios, comités o departamentos.

Práctica 19. Se recomienda que los consejeros tengan acceso a la información que sea relevante y necesaria para la toma de decisiones, de

acuerdo al orden del día contenido en la convocatoria, cuando menos cinco días hábiles antes de la reunión. Lo anterior, no será aplicable tratándose de asuntos que requieran confidencialidad; sin embargo, en este caso se deberán establecer los mecanismos necesarios para que los consejeros puedan evaluar adecuadamente y con oportunidad las propuestas referentes a dichos asuntos (Consejo Coordinador Empresarial, 2010: 20).

En lo general, la información vinculada con los temas a abordar en las sesiones del consejo debe estar en manos de sus integrantes con una anticipación mínima de cinco días. Si bien es indudable que el tema específico a abordar en las reuniones repercutirá en el tiempo que se requiera para el análisis indispensable, esta práctica ayuda a evitar que los consejeros se enteren de los asuntos a tratar hasta el momento de sesionar, lo que representaría una desventaja para su actuar a favor de la entidad. En línea con esta disposición está la práctica que sugiere que las órdenes del día eviten incluir el punto “asuntos varios”.

Cada integrante del Consejo cumple una función que requiere tener a su disposición información de distintos tipos; en forma enunciativa, lo mínimo que debería incluir es: Información financiera confiable (práctica 28).

Políticas y criterios contables (práctica 30).

Informes de auditores internos, externos y comisario (Práctica 33).

Informes de los órganos intermedios de control o comités.

Operaciones con partes relacionadas y políticas para su manejo (Práctica 36).

Criterios de evaluación y compensación (Práctica 39).

Código de ética empresarial y manifestación de responsabilidad social (Práctica 39).

Plan formal de sucesión del director general y los funcionarios de alto nivel (Práctica 39).

Planes estratégicos (Práctica 47).

Los riesgos eventuales (Práctica 50).

9.4. El gobierno corporativo y su relación con la auditoría y el control interno

En el año 2012, el Subcomité Académico del CCE se dio a la tarea de reunir un grupo de instituciones académicas y firmas contables con el objetivo de generar documentos complementarios al *Código de mejores prácticas corporativas*, en el sentido que se diera una guía más cercana a la realidad nacional de nuestras empresas sobre la implementación de las prácticas incluidas en el CMPC, con independencia de si, por el hecho de ser empresa pública, estuviere obligada a reportar su aplicación a la Bolsa Mexicana de Valores, Función de Auditoría.

El fin ulterior era difundir las bondades del buen gobierno corporativo y apoyar a quien decidiera promoverlo con herramientas más cercanas para su implementación. En este tenor, a la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, correspondió precisamente el desarrollo del *Anexo de la función de auditoría*, del cual fui autora, por lo que se retoman secciones específicas de su contenido para esquematizar la relación del GC con la auditoría y el control interno.

Antecedentes de la función de auditoría

Si bien los historiadores no coinciden en la época precisa en que nació la auditoría, actividades ancestrales de verificación fueron ubicadas en China, Egipto y Grecia. La actividad profesional de la auditoría se ubica en el año de 1862, cuando la Ley Británica de Sociedades Anónimas reconoce a la auditoría como profesión.

Entonces, con negocios relativamente pequeños y limitadas operaciones, la misión del auditor era detectar los fraudes. Conforme creció el número de empresas y se incrementaron súbitamente sus operaciones, la separación entre capital y administración se hizo más evidente y fue indispensable reforzar la vigilancia y los controles internos. Entonces la auditoría se empleó tanto para monitorizar las actividades de los administradores como para examinar la confiabilidad de los reportes financieros que éstos presentaban. Como se puede observar, además de estar encargado de la detección de malos manejos, al auditor le fue encomendada una nueva tarea fundamental: verificar y certificar la información de las empresas.



Hacia los años cuarenta, el objetivo primordial de la auditoría, ya en América, va transformándose de la detección de fraudes a cerciorarse de la condición financiera actual de las empresas.

La evolución de la auditoría también se manifestó en la metodología para su realización. Se comenzó a instituir el muestreo y la importancia relativa como elementos prácticos para la realización de las auditorías. Ya no se examinaría cada transacción de las empresas, los auditores equilibrarían el uso de estadística en proporción directa a la confiabilidad derivada de una evaluación adecuada de los controles internos. La lógica detrás de este enfoque es que un sistema confiable generará información que también lo sea. A mediados de los años ochenta, se incorporó a la jerga de los auditores la concepción de la auditoría basada en riesgos, es decir, un enfoque donde el auditor centra sus esfuerzos en las áreas con mayores probabilidades de presentar errores.

En los años noventa, dado el grado de experiencia adquirido, los servicios proporcionados por los auditores se diversificaron al incluir la consultoría empresarial. Alrededor del año 2000, para algunas firmas internacionales de Contadores Públicos, los ingresos de esta actividad superaron los derivados de la realización de auditorías.

A fin del siglo pasado, el colapso de grandes corporaciones como Enron se constituyó en un antecedente fundamental de la crisis de credibilidad en el trabajo de los auditores. Sin embargo, durante los primeros años del siglo XXI, organismos internacionales, gobiernos, mercados financieros y la profesión organizada hicieron frente a las críticas estableciendo medidas estrictas de control de calidad de forma que se reivindicara la credibilidad en las auditorías.

En este tenor de ideas, el principal antecedente de esfuerzo supranacional de establecimiento de medidas que fortalecieran los controles estuvo comandado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) con la emisión en 1999 de los *Principios de gobierno corporativo* que fueron revisados y actualizados en el año de 2004. Por otra parte, la denominada Sarbanes-Oxley Act (SOX), promulgada en 2002 en los Estados Unidos de América, es el ejemplo más representativo de intervención gubernamental para fortalecer los controles de las empresas y restablecer la deteriorada confianza pública mediante el establecimiento de disposiciones con carácter coercitivo. En once títulos, su texto de ley reguló temas como el buen gobierno corporativo, la responsabilidad de los administradores, la transparencia, y las limitaciones al trabajo de los auditores. En este sentido, directamente vinculados con la función de auditoría se incluyeron, entre otras, disposiciones que:

a) Regularon las funciones que deberían desempeñar los comités de auditoría;

b) Fortalecieron la independencia de los auditores (control de calidad, rotación periódica de auditores y la especificación de situaciones que implican un conflicto de intereses);

c) instauraron la Junta de Supervisión de Firmas de Contaduría Pública (PCAOB por sus siglas en inglés) con la función de llevar el registro de las firmas, inspeccionar su trabajo y verificar el cumplimiento de los estándares de control de calidad y principios éticos; y

d) limitaron claramente los servicios que las firmas de auditoría pueden prestar a sus clientes.

Es de destacar que ordenamientos como SOX fueron respaldados por los organismos profesionales que agrupan a Contadores Públicos, tanto a nivel local como internacional, a través del reforzamiento de la normativa profesional. En México, a tono con la tendencia global de fortalecer el gobierno corporativo de las empresas, el Comité de Mejores Prácticas Corporativas del Consejo Coordinador Empresarial logró la primera emisión del Código en 1999.” (Domínguez Morán, 2012).

La función de auditoría en las empresas



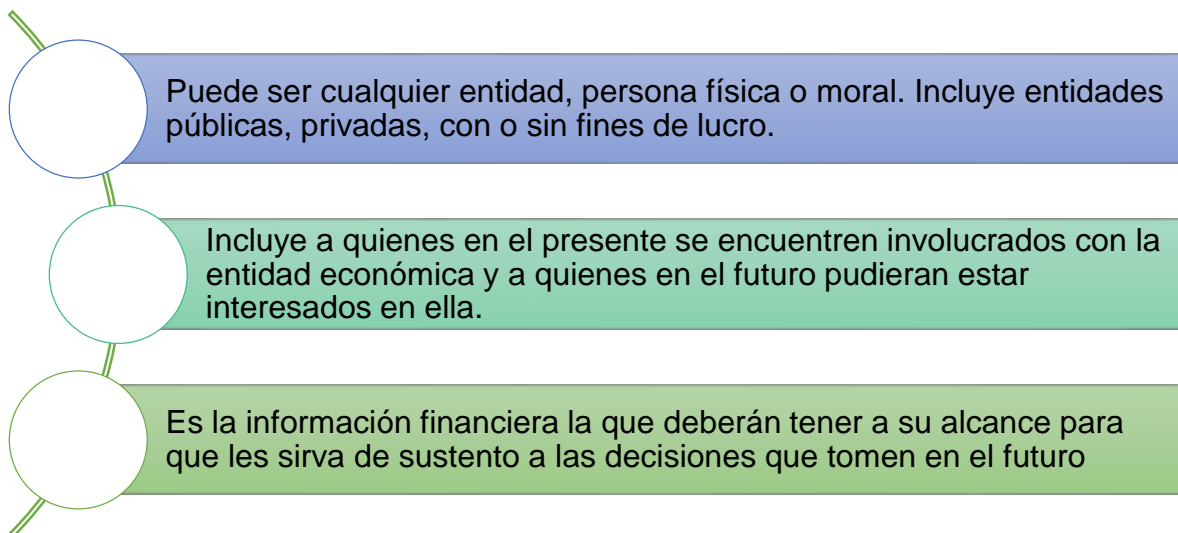
En la actualidad, el objetivo fundamental de la función de auditoría es incrementar la credibilidad a la información financiera y no financiera presentada por los administradores de las empresas. Como se sabe, dicha información es utilizada en diferentes grados para basar decisiones de diversos usuarios internos y externos.

La información financiera es parte esencial de las entidades, sean o no lucrativas: es un insumo insustituible para decidir el curso de sus acciones. Si bien la expresión

más conocida de la información financiera son los estados financieros, no es la única, ya que las empresas la producen y consumen prácticamente en todas las unidades de los negocios. Recordemos que una de las condiciones que debe cumplir la información financiera para resultar útil es que sus cifras sean creíbles. A su vez, la credibilidad depende de una serie de elementos entre los cuales se encuentra el respaldo profesional que el auditor independiente hace del contenido de los estados financieros.

Ahora que conocemos el alcance del término información financiera, debemos enfocarnos en quienes hacen uso de ella para tomar decisiones: los usuarios. Es fácil imaginarse que quien invierte en una entidad o piensa hacerlo, estará interesado en conocer su información financiera, pero existen otros interesados en la información financiera. En nuestro país, decimos que un usuario general es “...cualquier ente involucrado en la actividad económica (sujeto económico), presente o potencial, interesado en “información financiera” de las entidades, para que en función a ella base su toma de decisiones.”

Ahora bien, esta definición de usuario general da cabida a todos los posibles interesados en la marcha de la empresa a la cual se refiere la información financiera, por lo que es indispensable hacer las siguientes precisiones:



Abundando respecto a la auditoría, ésta debe ser desarrollada cumpliendo normas técnicas, requerimientos legales y códigos de ética. Si nos cuestionamos la razón de tanta regulación hallaríamos la respuesta en que los usuarios de la información, al no ser expertos en su obtención, análisis e interpretación, requieren la opinión de quien sí lo es respecto a las cifras de los estados financieros que les presenta la administración de las empresas.

En suma, parte esencial del engranaje del rompecabezas denominado “gobierno corporativo” en su expresión de función de auditoría descansa en la actuación en las siguientes cuatro instancias de vigilancia que se mencionan en el capítulo V del CMPC: auditoría externa, auditoría interna, comisario y el Comité de Auditoría como órgano intermedio de control especializado.

a. Auditoría externa

El contenido del CPMC, nos permite deducir que sus referencias a la “auditoría externa” son sinónimo de auditoría de estados financieros practicada por un profesional independiente. La auditoría de estados financieros es la más distintiva en el mundo empresarial, y se enfoca a examinar y evaluar si la información financiera que es generada por las entidades cumple razonablemente con las normas de información financiera que le son aplicables. Dicha auditoría culmina con la emisión del dictamen del auditor, es decir, un documento formal en el que éste plasma la opinión que se formó durante la revisión. La auditoría de estados financieros es una actividad especializada que sólo puede desempeñar un contador público o licenciado en contaduría.

En este punto es valioso esbozar cuatro actividades básicas que se involucran en una auditoría de estados financieros:



I. Definir los términos del acuerdo o compromiso entre el auditor y su cliente

II. Evaluar controles y planear detalladamente el trabajo a desarrollar

III. Ejecutar los procedimientos determinados y reunir evidencia respecto a la información examinada

IV. Informar los resultados del examen a la información financiera mediante el dictamen

b. Auditoría Interna

Conforme lo establece el Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés), la auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La auditoría interna es una actividad profesional que deberá evaluar la exposición al riesgo en relación con la gobernabilidad de la empresa, con las operaciones y con el sistema de información, teniendo en cuenta:

a. La fiabilidad y la integridad de la información financiera y operativa,

b. la efectividad y eficiencia de las operaciones,

c. la salvaguarda de los activos, y

d. la conformidad con las leyes, reglamentos y contratos

c. Comisario

En nuestra Ley General de Sociedades Mercantiles (LGSM) en sus artículos 164 al 171, se da nacimiento y regula a la figura del comisario; en ellos se señalan facultades, obligaciones y responsabilidades de éste.

Respecto a las sociedades anónimas y conforme a la LGSM, se establece que: “La vigilancia de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios comisarios, temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad”.

Conforme lo establece el artículo 166 de la LGSM, el comisario de una sociedad anónima tiene conferidas nueve facultades y obligaciones de los comisarios:

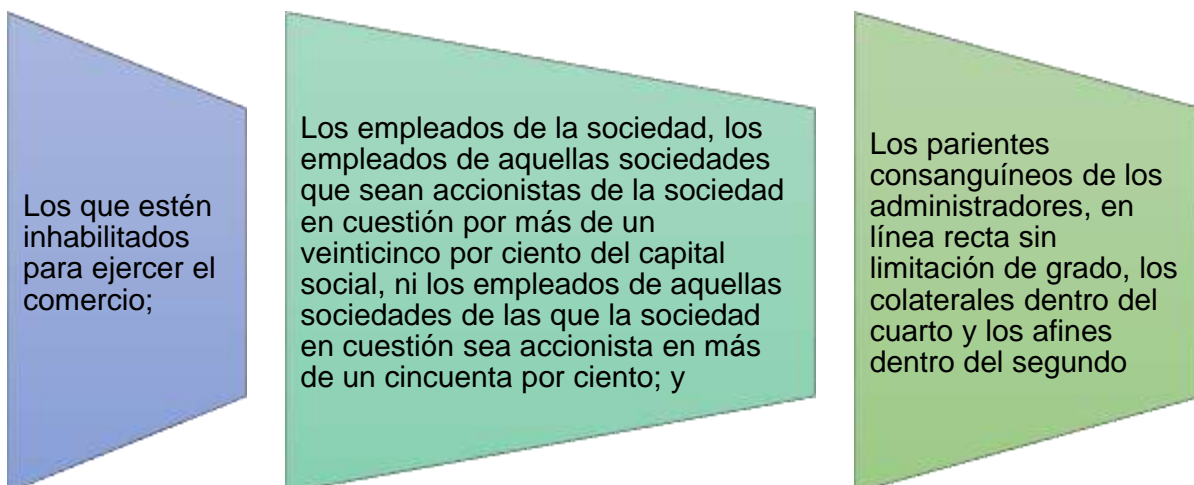
- I. Cerciorarse de la constitución y subsistencia de la garantía que exige el artículo 152, dando cuenta sin demora de cualquiera irregularidad a la Asamblea General de Accionistas;
- II. Exigir a los administradores una información mensual que incluya por lo menos un estado de situación financiera y un estado de resultados.
- III. Realizar un examen de las operaciones, documentación, registros y demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean necesarios para efectuar la vigilancia de las operaciones que la ley les impone y para poder rendir fundadamente el dictamen que se menciona en el siguiente inciso.
- IV. Rendir anualmente a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas un informe respecto a la veracidad, suficiencia y razonabilidad de la información presentada por el Consejo de Administración a la propia Asamblea de Accionistas.
- V. Hacer que se inserten en la Orden del Día de las sesiones del Consejo de Administración y de las Asambleas de Accionistas, los puntos que crean pertinentes;



- VI. Convocar a Asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas, en caso de omisión de los Administradores y en cualquier otro caso en que lo juzguen conveniente;
- VII. Asistir, con voz, pero sin voto, a todas las sesiones del Consejo de Administración, a las cuales deberán ser citados;
- VIII. Asistir, con voz, pero sin voto, a las Asambleas de Accionistas, y
- IX. En general, vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo todas las operaciones de la sociedad.

Previo al análisis de las demás disposiciones relativas al comisario, remarcamos que, dado que la LGSM data de 1934, es lógico que las funciones originalmente atribuidas a dicha figura hayan quedado rebasadas en términos prácticos. Centrando nuestro análisis en la fracción IX, la “vigilancia ilimitada” de los intereses de los accionistas ahora lo retoman de forma efectiva las otras instancias de vigilancia como, por ejemplo, el comité de auditoría o el auditor externo.

Como podemos deducir, los comisarios, como cualquier instancia involucrada en la función de auditoría propia del gobierno corporativo, requieren independencia para cumplir con sus responsabilidades de forma objetiva. Además de que los comisarios, que en cualquiera operación tuvieren un interés opuesto al de la sociedad, deberán abstenerse de toda intervención, se detallan los siguientes impedimentos a ejercer como comisarios:



Los comisarios serán individualmente responsables para con la sociedad por el cumplimiento de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen. Podrán, sin embargo, auxiliarse y apoyarse en el trabajo de personal que actúe bajo su dirección y dependencia o en los servicios de técnicos o profesionistas independientes cuya contratación y designación dependa de los propios comisarios.

Destacamos que es de vital importancia que el comisario cuente con la confianza de la mayoría de los socios, pues en él recae la obligación de informar a éstos de cualquier anomalía que impida el buen funcionamiento de la empresa en todos sus aspectos. Finalmente, es altamente recomendable que se le fije una remuneración que corresponda a las responsabilidades que tiene encomendadas.

d. Comité de auditoría

En el ámbito empresarial, quien concentra la función de auditoría en el espectro de las variantes vinculadas a las mejores prácticas incluidas en el capítulo V del CMPC, es el órgano intermedio de control denominado tradicionalmente “Comité de Auditoría” (CA). De nuestra actual Ley del Mercado de Valores (LMV) extraemos que el CA es un órgano auxiliar del Consejo de Administración en lo relativo a la vigilancia de la sociedad. Es decir, el CA será un vínculo entre el consejo de administración y los órganos de vigilancia y auditoría (auditores externos, auditores internos y comisario) para cumplir sus responsabilidades hacia los accionistas y el público en general.

Aunado a que diversos estudiosos del tema concuerdan en la trascendencia de la labor del CA en la salvaguarda del patrimonio de las empresas, es innegable que la evolución y fortalecimiento del gobierno corporativo se manifiesta en el establecimiento y/o perfeccionamiento de una serie de disposiciones que, en función de si cotizan o no sus valores en bolsa, inciden de una u otra forma en las actividades, responsabilidades y/o funciones encomendadas al CA. En otras

palabras, las entidades que cotizan en la bolsa de valores están sujetas a una regulación más abundante y estricta aplicable a su CA.

Sin embargo, resaltamos en este punto que, independientemente de si cotiza o no en bolsa de valores, los estatutos de las sociedades podrán establecer incluso un nivel de exigencia mayor que el especificado en las leyes y circulares. Todo depende del nivel de certidumbre, transparencia y fortaleza al gobierno corporativo que deseen otorgar las empresas a los interesados en su información.

La evolución del gobierno corporativo se ha manifestado en la incorporación paulatina, pero dispersa en nuestras leyes, de las consideradas “mejores prácticas”. Valga ejemplificar este punto con nuestra Ley del Mercado de Valores que en su artículo 42, fracción II, detalla actividades que deberá desarrollar el Comité de auditoría, a saber:

- Dar opinión al consejo de administración sobre los asuntos que le competan conforme a la LMV.
- Evaluar el desempeño de la persona moral que proporcione los servicios de auditoría externa, así como analizar el dictamen, opiniones, reportes o informes que elabore y suscriba el auditor externo.
- Discutir los estados financieros de la sociedad con las personas responsables de su elaboración y revisión, y con base en ello recomendar o no al consejo de administración su aprobación.
- Informar al consejo de administración la situación que guarda el sistema de control interno y auditoría interna de la sociedad o de las personas morales que ésta controle, incluyendo las irregularidades que, en su caso, detecte.
- Elaborar la opinión sobre el informe anual del director general y someterla a consideración del consejo de administración para su posterior presentación a la asamblea de accionistas, apoyándose, entre otros elementos, en el dictamen del auditor externo.



- Apoyar al consejo de administración en la elaboración del informe en que declaren y expliquen las principales políticas y criterios contables y de información seguidos en la preparación de la información financiera así como de un informe detallado sobre las operaciones y actividades en las que hubiere intervenido.
- Vigilar que las operaciones con partes relacionadas se ajusten a lo previsto en las disposiciones legales aplicables.
- Solicitar la opinión de expertos independientes en los casos en que lo juzgue conveniente.
- Requerir a los directivos relevantes y demás empleados de la sociedad o de las personas morales que ésta controle, reportes relativos a la elaboración de la información financiera y de cualquier otro tipo que estime necesaria para el ejercicio de sus funciones.
- Investigar los posibles incumplimientos, de los que tenga conocimiento, a las operaciones, lineamientos y políticas de operación, sistema de control interno y auditoría interna y registro contable, ya sea de la propia sociedad o de las personas morales que ésta controle, para lo cual deberá realizar un examen de la documentación, registros y demás evidencias comprobatorias, en el grado y extensión que sean necesarios para efectuar dicha vigilancia.
- Recibir observaciones formuladas por accionistas, consejeros, directivos relevantes, empleados y, en general, de cualquier tercero, respecto de los asuntos a que se refiere el inciso anterior, así como realizar las acciones que a su juicio resulten procedentes en relación con tales observaciones.
- Solicitar reuniones periódicas con los directivos relevantes, así como la entrega de cualquier tipo de información relacionada con el control interno y auditoría interna de la sociedad o personas morales que ésta controle.
- Informar al consejo de administración de las irregularidades importantes detectadas con motivo del ejercicio de sus funciones y, en su caso, de las acciones correctivas adoptadas o proponer las que deban aplicarse.



- Convocar a asambleas de accionistas y solicitar que se inserten en el orden del día de dichas asambleas los puntos que estimen pertinentes.
- Vigilar que el director general dé cumplimiento a los acuerdos de las asambleas de accionistas y del consejo de administración de la sociedad, conforme a las instrucciones que, en su caso, dicte la propia asamblea o el referido consejo.
- Vigilar que se establezcan mecanismos y controles internos que permitan verificar que los actos y operaciones de la sociedad y de las personas morales que ésta controle, se apeguen a la normativa aplicable, así como implementar metodologías que posibiliten revisar el cumplimiento de lo anterior.

Subrayamos hasta el momento que todas las actividades detalladas están en sintonía con las detalladas en la práctica 22 del CMPC y resultan vitales para la buena marcha de las sociedades.

En términos prácticos, recomendamos formalizar el establecimiento y operación del CA mediante estatutos o reglamentos que incluyan, al menos, los siguientes apartados:

I. Propósito y funciones:

- Como mínimo deberán especificarse las responsabilidades establecidas en la LMV y el Código

II. Integración

- Es necesario que el CA se integre de forma coherente a la trascendencia de las funciones a él encomendadas. Conforme a la LMV y el Código, CA se debería integrar exclusivamente por consejeros independientes con un mínimo de tres y máximo de siete miembros designados por el propio consejo

III. Perfil de sus integrantes

- El éxito del CA dependerá, en gran medida, de integrar al mismo a personas con el perfil adecuado a las responsabilidades a su cargo. Si bien resulta ideal que quienes lo integren cuenten con conocimientos probados y suficientes para comprender y analizar la información financiera y no financiera con que trabajarán, es trascendente que se cuente con el apoyo de, al menos, un experto financiero

IV. Periodicidad de sus reuniones

- La frecuencia de las reuniones se determina con el objetivo de dar un seguimiento adecuado y permanente de los asuntos encomendados al propio CA. Es común realizar una reunión trimestral y dejar abierta la posibilidad de efectuar reuniones extraordinarias cuando las circunstancias así lo ameriten. Exceptuando asuntos estratégicos que demanden confidencialidad, los consejeros deberían tener acceso con anticipación de cuando menos cinco días hábiles a la reunión, a la información que sea relevante para la toma de decisiones de acuerdo al orden del día contenido en la convocatoria

V. Remuneraciones

- Deberá definirse la instancia responsable de determinar las remuneraciones y honorarios que recibirán por sus funciones tanto los miembros del CA y como terceros necesarios para su operación. Las remuneraciones así determinadas se deberán revisar y/o ajustar sobre bases objetivas sin alejarse de los estándares establecidos por el mercado

VI. Fijación de roles

- Se considera conveniente determinar quien preside el CA, así como las responsabilidades y funciones que desempeñarán sus demás integrantes

VII. Control de acuerdos

- En cada sesión del CA se deberá levantar un acta que detalle la fecha, hora y lugar en que se celebró, los asistentes (miembros e invitados), los puntos a tratar conforme al orden del día, las deliberaciones y los acuerdos tomados

VIII. Conflictos de interés

- Es de trascendencia especial detallar en el documento las situaciones generales que impliquen o puedan implicar conflictos de interés de los consejeros y que puedan demeritar la tarea encomendada al CA

9.5. Análisis de casos de empresas y su gobierno corporativo

En el año 2006, la Corporación Financiera Internacional (CFI) y la OCDE publicaron un material de distribución gratuita en línea que ilustra diferentes casos de buenas prácticas de gobierno corporativo implementadas por empresas latinoamericanas en el título *Estudios de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo*. Dada la similitud ideológica de nuestros contextos nacionales con los casos ahí expuestos, se retomarán algunos datos de dicha publicación que representan los casos de éxito en implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo con la sugerencia al lector de remitirse a dicho material para el análisis a profundidad.



Atlas Eléctrica

Fundada el 1961

Giro: Manufacturera de refrigeradores y cocinas.

Localización: Costa Rica con subsidiarias en América Central y Dominicana.

Empresa más importante de América Central en el sector, 50% de participación en el mercado.

Solidez financiera.

Buen servicio postventa

Creación de productos de valor accesibles.

1,432 empleados.

Puntos a resaltar que fortalecen su gobierno corporativo:

- Desde los años 80, su Consejo (Directorio) se integra por una mayoría de consejeros independientes. Esto aporta una visión nueva y fresca para la empresa, misma que ha sabido capitalizar.
 - El Presidente del Consejo no asume las responsabilidades del gerente general.
 - Tienen dos comités, Remuneraciones y Auditoría, que celebran reuniones mensuales con el Consejo donde se analizan y aprueban los resultados financieros, presupuestos y estrategia.
 - La elección de los directores y altos cargos se realiza con base en méritos y capacidad profesionales.
- Si bien el Consejo determina las remuneraciones a sus miembros, existen límites ajustados a las prácticas de otras empresas.
- Se otorga un gran valor a la transparencia que se patentiza con los informes trimestrales que se suministran al mercado de valores de forma que pasa a ser de dominio público.
- Hay una sólida función de auditoría que integra asesores independientes, auditor externo y auditor interno.
- Ha sido constante la búsqueda de fortalecer continuamente sus procedimientos de control interno de forma que cumplan los marcos normativos más exigentes.
- Además de la existencia de un Código de Ética de la Compañía, anualmente todos sus directores deben emitir un documento en el que consta que conocen y sujetan su actuar al mismo.
- Adopta la filosofía de Responsabilidad Social Empresarial en cada país donde opera.



Cementos Argos

Fundada en 1936

Giro: Fábrica de cemento.

Localización: Colombia.

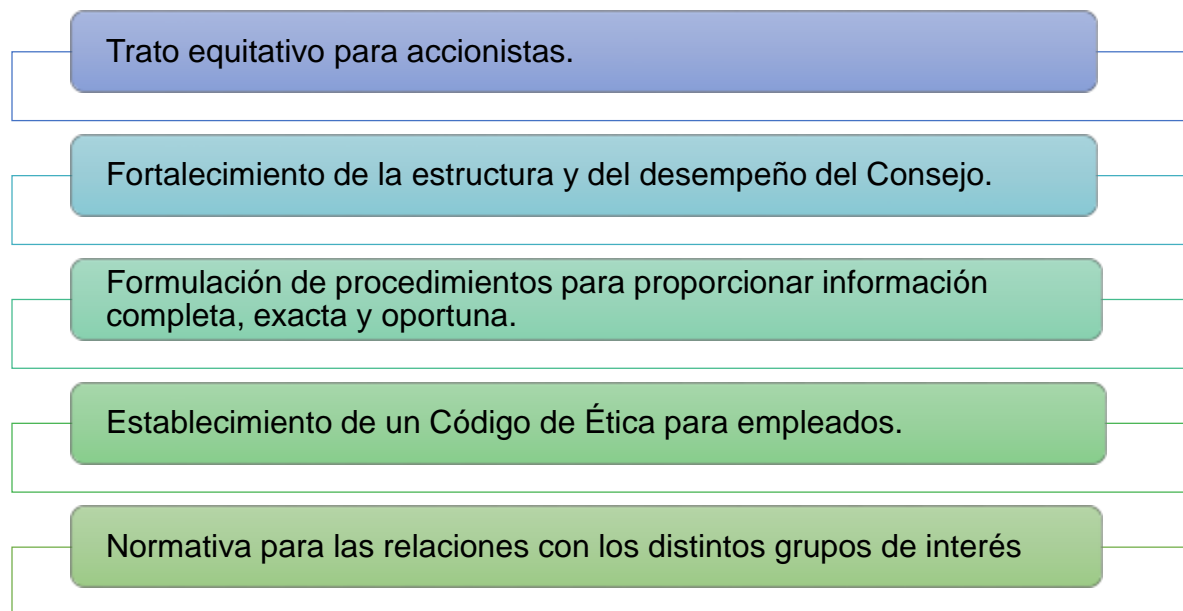
En 2005 se transforma el “Inversiones Argos”, holding con ocho subsidiarias de cemento colombianas.

Cotiza en la Bolsa de Valores de Colombia.

La empresa fue promotora del gobierno corporativo en su país. En 2004, publicó su Código de Buen Gobierno Corporativo, que integra lo necesario para dar cumplimiento a los marcos internacionales más exigentes: Bolsa de Valores de New York, OCDE, Banco Mundial, etc.

Afirma que con sus prácticas ha logrado maximizar la riqueza de sus accionistas y facilitar el acceso a inversionistas.

Pilares de su gobierno corporativo:



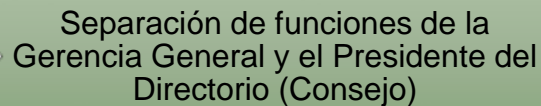
Puntos en que descansa la fortaleza de su gobierno corporativo:



Auditoría y finanzas, que supervisa el control interno para asegurar la transparencia y calidad de la información financiera.

Nominaciones y remuneraciones, encargado de proponer el plan de compensación y desarrollo del personal clave.

De Asuntos del Directorio (Consejo), determinan las responsabilidades de los directores, la contratación de nuevos miembros y la adecuada composición del Consejo.



Separación de funciones de la Gerencia General y el Presidente del Directorio (Consejo)



Grupo Suzano

Fundada en 1924

Giro: Celulosa, papel y petroquímica.

Localización: Brasil.

La empresa de origen familiar, desde sus inicios estuvo en crecimiento y desarrollo constante. Incursionó en tres áreas estratégicas desde 1999: celulosa, papel y petroquímicos. A partir del 2002 se divide en dos empresas como estrategia de crecimiento: Suzano Papel y Celulosa y Suzano Petroquímica.

La tercera generación de la familia llevó a cabo un proceso de reestructuración en 2002, con la finalidad de crecimiento y auto sostenibilidad.

El impulso a prácticas de gobierno corporativo fue una oportunidad estratégica para acceder a capitales e incrementar el valor accionario.

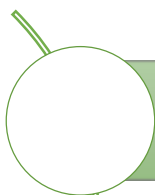
En 2003 implementó un modelo de gestión fundamentado en:



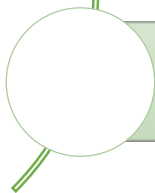
Quizá los puntos más interesantes de las estrategias de Suzano que retomamos para la vinculación con otros casos en empresas latinoamericanas, es que se trata de una empresa de tradición familiar y que como tal está naturalmente interesada en que la entidad perdure a través de las generaciones. En pos de dicho interés, actuó inteligentemente al conjuntar el control familiar con la administración profesional y el seguimiento al desempeño. La mejora en su participación en el mercado y resultados lo comprueba.

Algunas prácticas que fortalecen su gobierno corporativo:

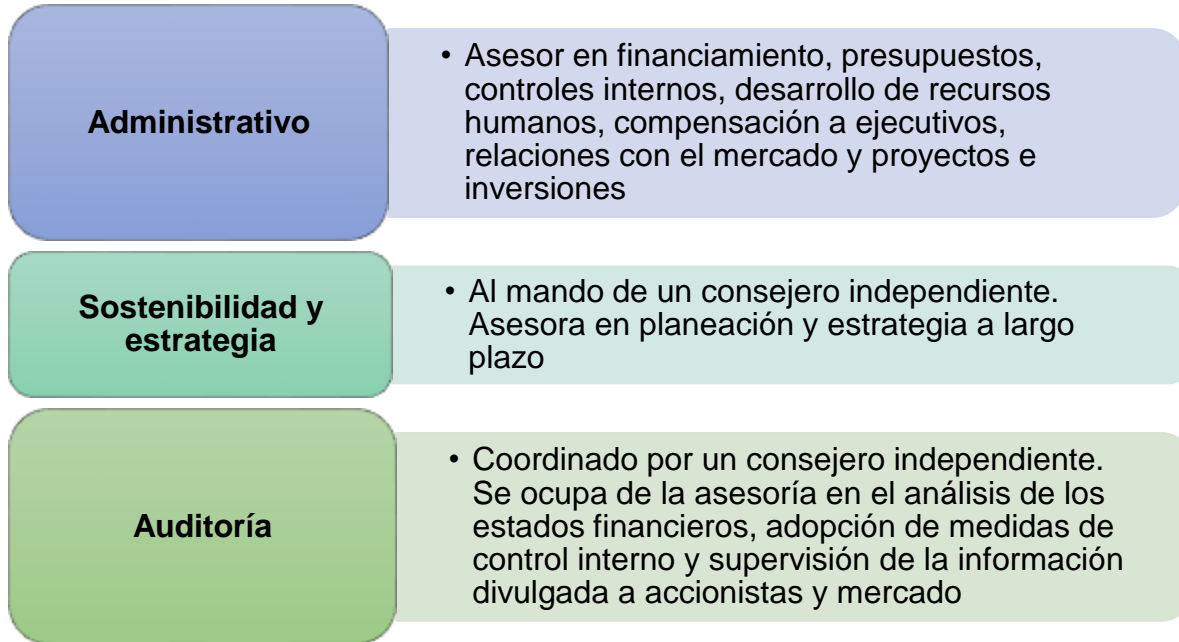
► Para Suzano, Papel y Celulos



Su Directorio (Consejo) se integra por nueve miembros: cinco elegidos por accionistas mayoritarios, tres independientes y uno elegido por el Banco Nacional de Desarrollo de Brasil.



Al Directorio (Consejo), reportan tres comités:



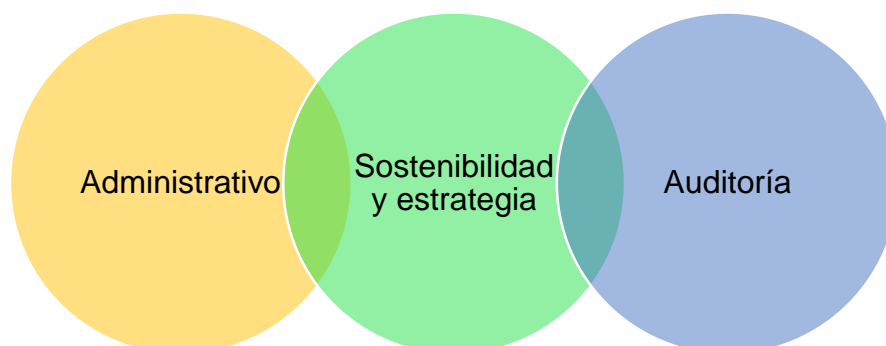
○ La elección de ejecutivos de alto nivel es en función de méritos y perfil

► Para Suzano Petroquímica:

○ En relación con Suzano Papel y Celulosa, adoptó prácticas de gobierno corporativo más exigentes, ya que así lo exigían las regulaciones del mercado de valores para el segmento en que decidió incursionar.

○ El Presidente del Directorio y el Gerente General ya no recaen en la misma persona.

○ Tiene similares comités que reportan al Directorio (Consejo):



Ambas empresas tienen en común quizá uno de los mayores aciertos en la administración de cualquier entidad: la separación entre las finanzas familiares de los recursos del grupo empresarial. Asimismo, respecto al manejo de remuneraciones, integraron un comité conjunto con miembros de los consejos de ambas entidades.

RESUMEN

En esta contribución pretendemos evidenciar la evolución e importancia actual del gobierno corporativo en la conducción responsable de las entidades. En este tenor, comenzamos recordando la teoría de agencia que marca el posible conflicto de intereses que se presenta entre los administradores y los inversionistas. Dicha teoría dio pie a la introducción del concepto de gobierno corporativo como "... el mecanismo que regula las relaciones entre los accionistas, los consejeros y la administración de la empresa, a través de la definición y separación de roles estratégicos, operativos, de vigilancia y gestión" (OECD, 2015: 9).

Enseguida se comentaron los *principios de gobierno corporativo* emitidos recientemente por la Organización para Cooperación y el Desarrollo Económicos como el ideal a alcanzar para la administración y control de las entidades en seis aspectos básicos: asegurar las bases para un marco efectivo de gobierno corporativo; los derechos y tratamiento igualitario de accionistas y funciones estratégicas de los propietarios; inversionistas institucionales, mercados accionarios y otros intermediarios; el papel de los accionistas; la revelación y transparencia, así como las responsabilidades del Consejo. Dicho instrumento tiene difusión a nivel mundial, pero sobre todo dentro de los países que conforman el G20, que incluye a nuestro país.

En este sentido, se especificó que México a través del Consejo Coordinador Empresarial ha promovido firmemente la adopción de las mejores prácticas del gobierno corporativo desde 1999, con la emisión de un primer Código cuya tercera versión salió a la luz en 2010. Se retomaron algunas de las 51 prácticas contenidas en el Código, en específico las relacionadas con la transparencia, la administración, la información y la auditoría y control interno.

La última parte de la unidad se centra en tres casos de empresas latinoamericanas cuyas prácticas de buen gobierno corporativo han resultado beneficiosas en términos de la institucionalización de las mismas y su desempeño en el mercado accionario.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Consejo Coordinador Empresarial	N/A	1-42
International Finance Corporation	N/A	1-100
OECD	N/A	1-60

Consejo Coordinador Empresarial. (2010). *Código de mejores prácticas corporativas*. México: CCE.

International Finance Corporation. (2006). *Estudio de casos de buenas prácticas de gobierno corporativo*. Washington: International Finance Corporation.

México. (Vigente). *Ley general de sociedades mercantiles*. México.

OECD. (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. París: OCDE.



Unidad 10

Fusiones y adquisiciones



OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente las fusiones y adquisiciones como estrategia en las organizaciones e identificar algunos ejemplos.

TEMARIO DETALLADO

(3 horas)

10. Fusiones y adquisiciones

10.1. Características de las fusiones y adquisiciones

10.1.1 Características de fusiones

10.1.2 Características de adquisiciones

10.2. Las fusiones y adquisiciones y las estrategias organizacionales

10.2.1 Reestructuración

10.3. Análisis de casos de fusiones y adquisiciones

10.3.1 Caso de fusión

10.3.2 Caso adquisición

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las organizaciones enfrentan altos niveles de competitividad, por lo cual establecen medidas estratégicas a fin de permanecer en el mercado competitivo, tal es el caso de las fusiones y las adquisiciones que proporcionan los medios necesarios para que las empresas sobrevivan, sean más competitivas y fortalezcan la preferencia de sus clientes.

El egresado de la licenciatura en administración debe contar con los elementos necesarios para ayudar a las empresas en la determinación de una estrategia efectiva.

A continuación, se desarrolla la unidad, basada en la *Ley general de sociedades mercantiles*, cuyos artículos se citan.

Posteriormente, abarca las estrategias que determinan los elementos utilizados por las empresas para realizar las fusiones y las adquisiciones.

Finalmente, analiza dos casos particulares en México de empresas que llevaron a cabo la fusión y la adquisición. Así se cumple el objetivo de la presente unidad.

10.1. Características de las fusiones y adquisiciones

Si bien la ley no puntualiza como dichos términos, sí menciona que la fusión se puede entender como aquella actividad estratégica que efectúan las organizaciones para unirse dos o más de ellas, cuya finalidad es combinar sus recursos económicos y constituir una nueva sociedad mercantil o persona moral para fortalecer su desempeño económico. A la adquisición compete la actividad estratégica consistente en que una persona moral compra las acciones de otra entidad, sea financiera o productiva.

Una vez establecidos los conceptos de interés, veremos sus características.

10.1.1. Características de fusiones

Cabe destacar en este rubro lo mencionado en los artículos 222 al 225 de la *Ley general de sociedades mercantiles*, actualizada el 13 de junio del 2014.

Artículo 222

- La fusión de varias sociedades deberá ser decidida por cada una de ellas, en la forma y términos que correspondan según su naturaleza



Artículo 223

- Los acuerdos sobre fusión se inscribirán en el Registro Público de Comercio y se publicarán en el sistema electrónico establecido por la Secretaría de Economía, de la misma manera, cada sociedad deberá publicar su último balance, y aquella o aquellas que dejen de existir, deberán publicar, además, el sistema establecido para la extinción de su pasivo

Artículo 224

- La fusión no podrá tener efecto sino tres meses después de haberse efectuado la inscripción prevenida en el artículo anterior. Durante dicho plazo, cualquier acreedor de las sociedades que se fusionan, podrá oponerse judicialmente, en la vía sumaria, a la fusión, la que se suspenderá hasta que cause ejecutoria la sentencia que declare que la oposición es infundada.
- Transcurrido el plazo señalado sin que se haya formulado oposición, podrá llevarse a cabo la fusión, y la sociedad que subsista o la que resulte de la fusión, tomará a su cargo los derechos y las obligaciones de las sociedades extinguidas.

Artículo 225

- La fusión tendrá efecto en el momento de la inscripción, si se pactare el pago de todas las deudas de las sociedades que hayan de fusionarse, o se constituyere el depósito de su importe en una institución de crédito, o constare el consentimiento de todos los acreedores. A este efecto, las deudas a plazo se darán por vencidas

10.1.2. Características de adquisiciones

Se registran en los artículos 136, fracción III, 138 y 198, párrafo I, de la *Ley general de sociedades mercantiles*

Artículo 136

- Para la amortización de acciones con utilidades repartibles, cuando el contrato social la autorice, se observarán las siguientes reglas:
- III. La adquisición de acciones para amortizarlas se hará en bolsa; pero si el contrato social o el acuerdo de la Asamblea General fijaren un precio determinado, las acciones amortizadas se designarán por sorteo ante Notario o Corredor titulado. El resultado del sorteo deberá publicarse por una sola vez en el sistema electrónico establecido por la Secretaría de Economía;

Artículo 138

- Los Consejeros y Directores que hayan autorizado la adquisición de acciones en contravención a lo dispuesto en el artículo 134, serán personal y solidariamente responsables de los daños y perjuicios que se causen a la sociedad o a los acreedores de ésta

Artículo 198

- Sin perjuicio de lo que dispongan las leyes especiales, los accionistas de las sociedades anónimas podrán convenir entre ellos:
- I. Derechos y obligaciones que establezcan opciones de compra o venta de las acciones representativas del capital social de la sociedad, tales como:



Ⓢ Que uno o varios accionistas solamente puedan enajenar la totalidad o parte de su tenencia accionaria, cuando el adquirente se obligue también a adquirir una proporción o la totalidad de las acciones de otro u otros accionistas, en iguales condiciones;

Ⓢ Que uno o varios accionistas puedan exigir a otro socio la enajenación de la totalidad o parte de su tenencia accionaria, cuando aquéllos acepten una oferta de adquisición, en iguales condiciones;

Ⓢ Que uno o varios accionistas tengan derecho a enajenar o adquirir de otro accionista, quien deberá estar obligado a enajenar o adquirir, según corresponda, la totalidad o parte de la tenencia accionaria objeto de la operación, a un precio determinado o determinable;

Ⓢ Que uno o varios accionistas queden obligados a suscribir y pagar cierto número de acciones representativas del capital social de la sociedad, a un precio determinado o determinable, y

Ⓢ Otros derechos y obligaciones de naturaleza análoga;

De lo anterior se desprenden ciertas propiedades que marca la ley al respecto de las fusiones y las adquisiciones.

10.2. Las fusiones y adquisiciones y las estrategias organizacionales

Como ya se mencionó, una fusión sucede cuando una persona moral absorbe en su totalidad a otra. Mientras que la adquisición consiste en que una empresa compra las acciones de otra. Ambas son estrategias que aplican las organizaciones para incrementar valor. Algunos administradores las utilizan para consolidar el desempeño económico de la compañía de tal manera que permita solidificarse en el mercado. Por otro lado, algunos empresarios aplican dichas estrategias con la finalidad de obtener rendimiento a corto plazo, resultante de la compra de una organización, hacer así que aumente su valor y revenderla a mayor precio.

10.2.1 Restructuración

Ambas actividades requieren de reestructuración empresarial, consistente en cambiar o transformar diversos aspectos de la compañía incorporada, tales como la estructura organizacional o financiera, entre otros.

La reestructuración comprende:

Organizar la cartera de negocios

- consiste en eliminar la inversión en productos que no estén encaminados con el objetivo primordial de la compañía y que generan gastos innecesarios

Compra financiada o apalancada

- es aquella operación cuya finalidad es obtener recursos económicos de capital externo con el objeto de completar el financiamiento necesario y comprar una compañía



Disminución

- se refiere a efectuar medidas que eliminen maquinaria o unidades de producción, así como la mano de obra u empleados

10.3. Análisis de casos de fusiones y adquisiciones

Abordara estudios de casos prácticos en México que permitan un mayor entendimiento del tema.

10.3.1. Caso de fusión

Grupo Bimbo se convirtió en el dueño absoluto de la panificadora Fargo. La operación fue confirmada a través de la Bolsa mexicana por la propia empresa compradora, que anunció la adquisición de 70% de las acciones de Fargo que estaban en manos del fondo de inversión Bismarck.

La fusión de Bimbo y Fargo dará a lugar a un nuevo líder en el mercado de panificados, con una participación de mercado de 61 por ciento.

La compra de Fargo por parte de Bimbo forma parte de un plan de expansión de las inversiones mexicanas en el mercado argentino.

Como se analiza en el caso anterior, se aplicó una restructuración de tipo compra apalancada cuya finalidad fue obtener recursos de grupo Bimbo, que finalmente absorbió la totalidad de la otra empresa.

10.3.2 Caso adquisición

La revista *Lo mejor de América Latina* publicó, en su artículo “Fusiones y adquisiciones sin censura”, sobre la adquisición, por parte de Carlos Slim, de una participación de 8,38 por ciento de América Móvil, antes propiedad de AT&T, por la cantidad de US\$5,600 millones, lo que llevó al sector de telecomunicaciones a convertirse en uno de los principales del 2014 debido al valor de transacción. Dicha actividad significó 80 % del valor total del sector.

Una vez efectuada y publicada la operación, AT&T ingresó a México por medio de la adquisición del tercer actor inalámbrico, Iusacell, por US\$2,500 millones. De acuerdo a versiones periodísticas, América Móvil dividirá algunos de sus activos inalámbricos. Lo anterior, resultaría en un incremento en el interés de AT&T debido a las sinergias entre las compañías, ya que se relacionan como las más importantes en las telecomunicaciones.

Este señalamiento observa que las medidas estratégicas que implementaron las compañías (AT&T y América Móvil) para hacer más atractiva la adquisición, se fundamentó en la reestructuración de su organización en su cartera de negocios al mencionar que América Móvil fragmentará algunos de sus activos inalámbricos.

La historia nos regala antecedentes relacionados con el fondo del gobierno corporativo, el control y administración de los negocios. Es innegable que el desarrollo del tema que nos ocupa está ligado a cambios históricos, sociales y políticos relevantes, de los cuales se destacarán los principales vinculados con el ámbito empresarial.

Como se mencionó en la unidad anterior, existe una complicada relación entre el control, competencia de intereses y equilibrio de poder dentro de las empresas, señalada como la “Teoría de agencia”.



Explicada como la separación entre la propiedad de los accionistas y el control de los administradores, puede generar comportamientos oportunistas cuando éstos últimos actúan en búsqueda de beneficios personales; es entonces que la empresa se ve afectada con costos de agencia que van en detrimento del rendimiento que esperan los dueños del capital.

RESUMEN

Esta unidad abarcó fusiones y adquisiciones, ambas son estrategias que utilizan las organizaciones, cuya restructuración organizacional les modificar su actividad, así como aspectos financieros, entre otros.

Los administradores por lo general aplican dichas estrategias para ampliar su actividad económica, mientras que otros pretenden obtener ventaja al adquirir una compañía para después revenderla una vez que haya incrementado su valor.

Se reseñaron dos casos conocidos, el del grupo Bimbo al fusionarse con la empresa Fargo, y el caso de grupo Carso al adquirir la compañía AT&T.

Lo anterior proporciona los conocimientos necesarios para al licenciado en administración relacionados al tema en cuestión.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Westerfiel Jordan Ross (2014).	26	707 - 733

Westerfiel Jordan Ross (2014). *Fundamentos de finanzas corporativas* (10ª edición). México: Mc Graw Hill.

Unidad 11

Creación de escenarios y previsión de contingencias



OBJETIVO PARTICULAR

Identificar los elementos principales para la creación de escenarios y previsión de contingencias y analizar los beneficios que la organización puede obtener al incorporarlos como una práctica en la planeación.

TEMARIO DETALLADO

(3 horas)

11. Creación de escenarios y previsión de contingencias

11.1. La planeación estratégica y los escenarios a futuro

11.2. Variables para la creación de escenarios a futuro (financieras, políticas, tecnológicas, de mercado, entre otras)

11.3. Ventajas y desventajas de la creación de escenarios

11.4. La planeación estratégica y los planes de contingencia

11.5. Ventajas y desventajas de los planes de contingencia

11.6. Análisis de casos exitosos de creación de escenarios y uso de planes de contingencia

INTRODUCCIÓN

Esta última unidad, creación de escenarios y previsión de contingencias, encara la incertidumbre del futuro en que se ven envueltas todas las empresas. Existe un cierto grado de azar en los diversos medios ambientes en los cuales se desarrollan las instituciones. Por lo que se hace necesario una metodología que permita prever las contingencias que el futuro depara, ya sea a través de expertos o modelos de simulación de escenarios.

No es una preocupación reciente ni propia de las empresas. A nivel individual la necesidad de conocer lo que nos depara el porvenir nos hace recurrir en forma personal a muchas formas de predecirlo, algunas no tan científicas ni académicas.

Las empresas tienen sus propias inseguridades con respecto de esas eventualidades, pero la encaran de una forma más experta y sabia.

Este capítulo vincula la planeación estratégica con los escenarios que se vislumbran a demanda de los resultados y exigencias de esta herramienta (la planeación estratégica), así como considerar todas las variables para diseñar escenarios viables que nos permitan construir el futuro.

Como en toda técnica, definiremos las ventajas y desventajas tanto de crear escenarios como de realizar planes de contingencias.

Por último, se expondrá un caso de éxito que provoque curiosidad y necesidad de emplear esta técnica.



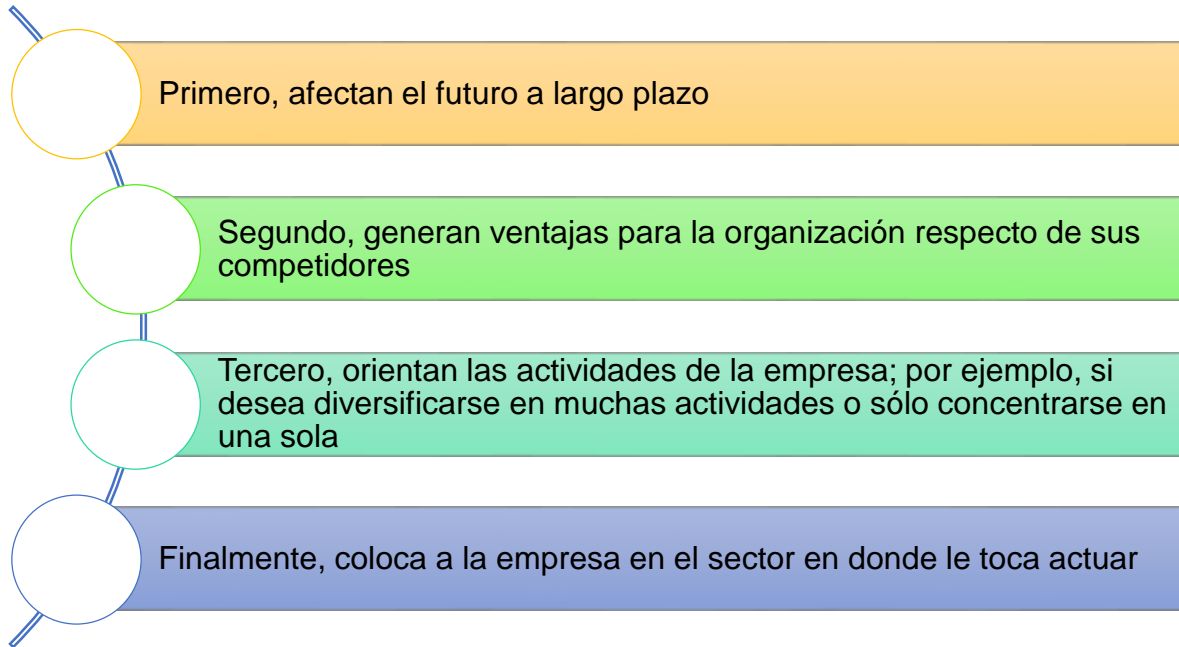
11.1. La planeación estratégica y los escenarios a futuro

Desde tiempo inmemorial ha sido una de las grandes preocupaciones de la humanidad conocer el futuro.

Un ejemplo de ello, la antigua Roma, donde los vaticinios eran una parte importante del Lacio; antes de tomar cualquier decisión importante era menester conocer el futuro –promisorio o no- y el designio de los dioses. Existía un grupo especial denominado los augures, quienes cultivaban la interpretación divina a través del comportamiento de ciertos animales, como el vuelo de las aves, la apetencia o inapetencia de los pollos; por ejemplo, el búho era considerado de mal agüero; la abeja, al contrario, se le consideraba portadora de buena suerte pues se creía mensajera de los dioses.

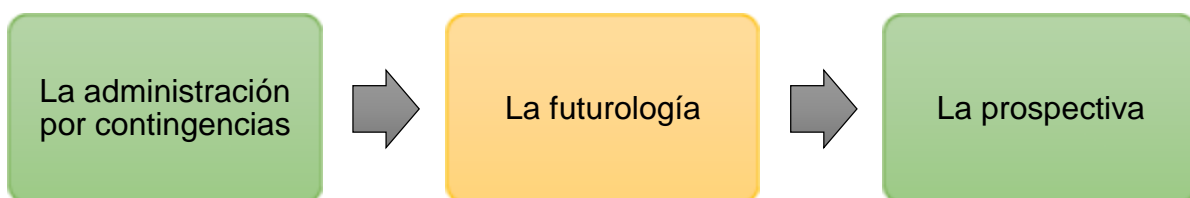
En nuestra época moderna aún se busca conocer el futuro a través de la lectura de cartas o de la astrología, por nuestro día y mes de nacimiento. Aun líderes políticos como Hitler o Ronald Reagan consultaban estos artilugios para conocer si sus decisiones iban a tener éxito.

Las empresas recurren, afortunadamente en la mayoría de los casos, a otras herramientas menos artificiosas y más frías para conocer o desarrollar su futuro. Uno de esos instrumentos es la planeación estratégica, cuyas decisiones se orientan principalmente en las siguientes direcciones:



Sin embargo, la planeación estratégica por sí sola no puede concebir muchos escenarios. Se apoya para ello en la prospectiva para determinar el futuro de la empresa, bosquejándole diversos escenarios de lo que podría acontecer si las variables consideradas varían significativamente.

Tres ramas pueden orientarnos en el diseño de escenarios y previsión de contingencias.



Comencemos con este término: contingencias; proviene del latín *contingentia* y su significado, según la Real Academia de la Lengua Española, es “la posibilidad de que algo suceda o no suceda” (RAE, 2015)

En consecuencia, se considera algo accidental o casual; sin embargo, qué remoto está este concepto de lo que Fred Luthans sugiere para lo que él mismo denomina *administración por contingencias*. Afirma que “una relación contingente es una relación funcional entre dos o más variables.” (Luthans, 1980: 28); en otras palabras, la relación funcional se da en una variable independiente denominada **SI**, y una variable dependiente llamada **ENTONCES**. Luthans, por tanto, encuentra que existe una primera relación contingente entre el medio ambiente en el que se mueve una empresa (variable independiente) y los conceptos y técnicas administrativas (variables dependientes) que se pueden proyectar para hacer frente al entorno. Por ejemplo –y éste lo propone el autor que estamos mencionando-, Luthans (1980: 28) indica:

si los valores sociales prevalencientes están orientados hacia la libre expresión no materialista y si la empresa emplea personal profesional en una operación de alta tecnología, entonces lo más eficaz para alcanzar el fin propuesto es un liderazgo abierto y participativo.

Una segunda relación contingente se ofrece cuando la variable independiente son las propias técnicas y herramientas administrativas y el entorno se convierte en la variable dependiente. Entonces, podría leerse el anterior ejemplo de la siguiente forma: “si la alta gerencia instituye un estilo de liderazgo abierto y participativo, entonces el personal responderá mostrando autocontrol y valores sociales responsables.” (Luthans, 1980: pág. 29)

Lo que se reconoce en este enfoque es la influencia que la empresa experimenta, desde el punto de vista de sistemas abiertos, tanto del medio ambiente interno como del externo y que ambos entornos deben tratarse conceptualmente al relacionarlos con las herramientas administrativas.

Por su parte, la *futurología* es un campo interdisciplinario con varias metodologías que se orientan a prevenir el futuro, pero con dos enfoques completamente distintos.

El primer enfoque surgió en los años veinte, del siglo pasado, a raíz de la depresión de 1929. Durante la Segunda Guerra Mundial las investigaciones que se hicieron en Rand Corporation (una empresa financiada por Ford), SRI International y otras, se orientaron a estudiar el futuro donde prevaleció la predicción de un solo escenario. Por ejemplo, la técnica Delphi que diseñaron Olaf Helmer y Norman Dalkey de Rand consistía en una serie de rondas con expertos que responden a una serie de preguntas para hacer pronósticos del futuro. Estos investigadores sostenían que el futuro no puede predecirse, pero sí estudiarse. Esta técnica, por ejemplo, fue aprovechada por empresas como *Shell Corporation* ante la crisis petrolera de finales de los setenta (Colomer & Martínez Torán, 2007: 8).

Se le conoce como escuela determinista o de *forecasting*. Joel Arthur Barker ha dividido esta concepción en dos campos. El primero lo denomina la futurología de contenidos, cuya orientación es predecir el futuro de un campo específico, como el futuro de los medios de comunicación, el futuro del petróleo, entre otros. El segundo lo denomina la futurología de procesos que significa crear modelos que descubran cómo obtener información que les resulte útil para pronosticar el futuro en cualquier campo (Barker, 1995: 23).

La otra perspectiva es de origen europeo, específicamente francés, cuya orientación es voluntarista y en lugar de un solo escenario discurre en varios futuros posibles llamados *futuribles*. Surgió en territorio francés debido a la reconstrucción que debería tener este país después de la segunda guerra mundial y con miras al desarrollo económico. Algunos pensadores de esta escuela fueron Gaston Berger, quien creía que había una relación entre futuro y acción; y Bertrand de Jouvenel quien determinó que interrogar sobre futuros posibles podría constituir medios para conocer el presente.

La diferencia sustancial entre ambos enfoques del futuro es que en la escuela europea se analiza lo que puede suceder para actuar en consecuencia; para los norteamericanos sirve como referente para conocerle mejor, sin que sea necesario

influirlo o construirlo. En otras palabras, la visión europea indaga el futuro para transformarlo; la visión americana examina el futuro sólo para conocerlo.

Con esta perspectiva hemos de darnos cuenta que la *prospectiva* es un paso superior al de la planeación. Para Michel Godet (2006) “si la prospectiva y la estrategia son dos amantes íntimamente relacionados, permanecen diferenciados y distintos”; ¿dónde se localiza esa distinción? Para el mismo Godet, la prospectiva es el tiempo de la anticipación; la estrategia es el tiempo de la preparación. Para entender esta conceptualización las diferencias se revelan a través de una serie de preguntas (Godet, 2006: 13):

PREGUNTAS	PROSPECTIVA	ESTRATEGIA
¿Qué puede ocurrir?	XXXXX	
¿Qué se puede hacer?		XXXXX
¿Qué se va a hacer?		XXXXX
¿Cómo se va a hacer?		XXXXX

La prospectiva identifica a través de una exploración los retos que ofrece el futuro a través de potenciales escenarios; la estrategia refleja la acción de una organización en su entorno. El propio Gaston Berger (citado en Godet) nos ofrece una clara síntesis de estos dos conceptos en su frase “contemplando el futuro se transforma el presente”; la anticipación invita a la acción; al contemplar los potenciales escenarios mudamos, alteramos el presente.

Los escenarios, por tanto, son extensiones futuras de las realidades presentes. Bajo esa perspectiva Michael Godet afirma “el futuro no está escrito sino que queda por hacer. El futuro es múltiple, indeterminado y abierto a una gran variedad de futuros posibles.” (Godet & Durance, 2007: 22).

Una excelente definición proviene de Juanjo Gabiña, que señala que los escenarios son “un conjunto formado por la descripción de una situación futura y el proceso que

marca la propia evolución de los acontecimientos de manera que permitan al territorio pasar de la situación actual a la situación futura” (Gabiña, 1999: 123).

Por tanto, los futuros posibles se identifican a través de escenarios y estos serán tan diversos cuanto más incertidumbre exista. El objetivo de la creación de los escenarios es “integrar el análisis individual de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables, dentro de una visión general del futuro.” (Miklos & Tello, 2007: 119).

Los escenarios pueden tener la siguiente clasificación, estableciendo el tipo de futuro: los probables o exploratorios que se construyen a partir de las imágenes del pasado y presente para proyectar un futuro altamente probable con lo cual se determinan ciertas tendencias: los alternos o normativos, parten de la idea de que existen otras opciones más allá de las meras tendencias.

Tomás Miklos (2007, **pág. 52**) plantea la elaboración de tres escenarios:

El Probable, que “denota acontecimientos que pueden suceder”. Responde a la pregunta ¿qué pasaría de seguir todo cómo está?

El Posible, “involucra la acción y el esfuerzo”. Podemos hacer factible, si así lo queremos, el futuro que deseamos

El Deseable, que reflejan nuestras aspiraciones y valores. Responde a la pregunta ¿qué deseo que pase? (Miklos, 2007: 52)

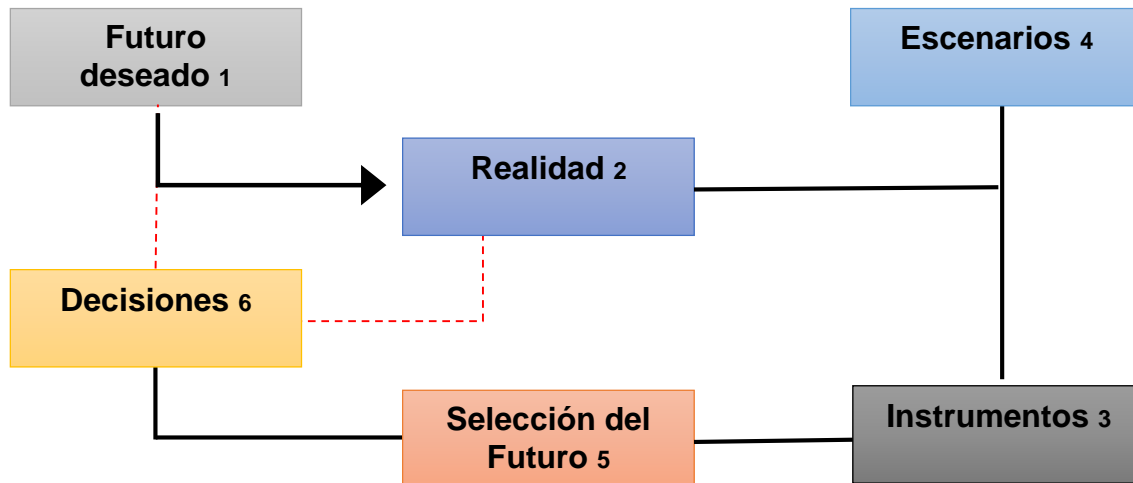


11.2. Variables para la creación de escenarios a futuro (financieras, políticas, tecnológicas, de mercado, entre otras)

No hay ninguna razón para que los individuos
tengan una computadora en casa”
Ken Olsen, Presidente de DEC, 1977

Varias de estas ahora famosas frases, como el epígrafe de este capítulo, pudieron no haberse generado si se tuviera una idea más positiva del futuro. En este capítulo vamos a abordar la creación de escenarios. Esta construcción implica que debemos tomar en consideración a una serie de actores (grupos sociales, instituciones públicas, empresas y comunidades) que concurren e influyen en el entorno. La creación de escenarios responde a preguntas como ¿para dónde vamos?, ¿hacia qué sitios podemos encaminarnos? o ¿cuáles son nuestras opciones más convenientes?

PARADIGMA DE PLANEACIÓN PROSPECTIVA



Fuente: Tomás Miklos y Maria Elena Tello, 2007, página 62

Figura 11.1 Modelo del paradigma de la planeación prospectiva según Miklos

Miklos *et al.* (2007: 62) han planteado su modelo del *paradigma de la planeación prospectiva* para que nosotros podamos ubicar el papel que juegan los escenarios.

Este modelo se explica de la siguiente forma: el módulo 1 es el futuro en el que queremos estar en términos muy amplios. El módulo 2 representa la realidad donde nos encontramos. Para cerrar esa brecha, el módulo 3 presenta una serie de herramientas o técnicas que nos ayudarán a escudriñar y analizar el estado presente, así como los estados futuros. Con éstos, se crean escenarios posibles (módulo 4). A través de estos dos módulos podemos seleccionar la imagen del futuro deseado. Yo agregaría –porque el autor no lo menciona- los escenarios factibles. Con el módulo 6 se toman las decisiones para alcanzar el futuro más deseable planteado en el módulo anterior.

Ya hemos ubicado el papel y la dirección que juegan los escenarios. Previo a la necesidad de crearlos, es menester reconocer las variables que conforman la realidad para identificar y advertir qué variables afectarán nuestra búsqueda del

futuro deseable contra la situación actual. Esas variables son de distinta naturaleza (económica, social, tecnológica, política, cultural, legal, ecológica, etc.).

Un modelo que establece cierto tipo de variables que se deben tomar en consideración para generar diversos escenarios es el de planos del entorno que presentan Colomer y Martínez (2007: 33)

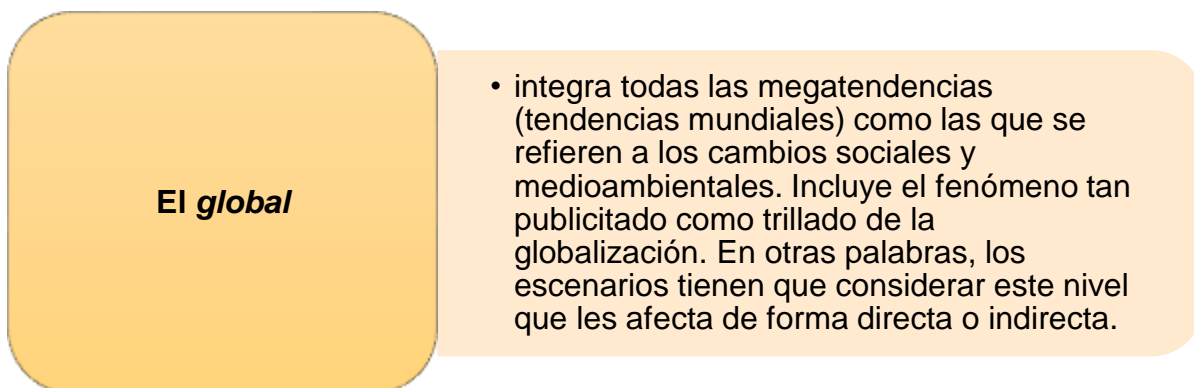
MODELO DE COLOMER Y MARTÍNEZ (Modificado)

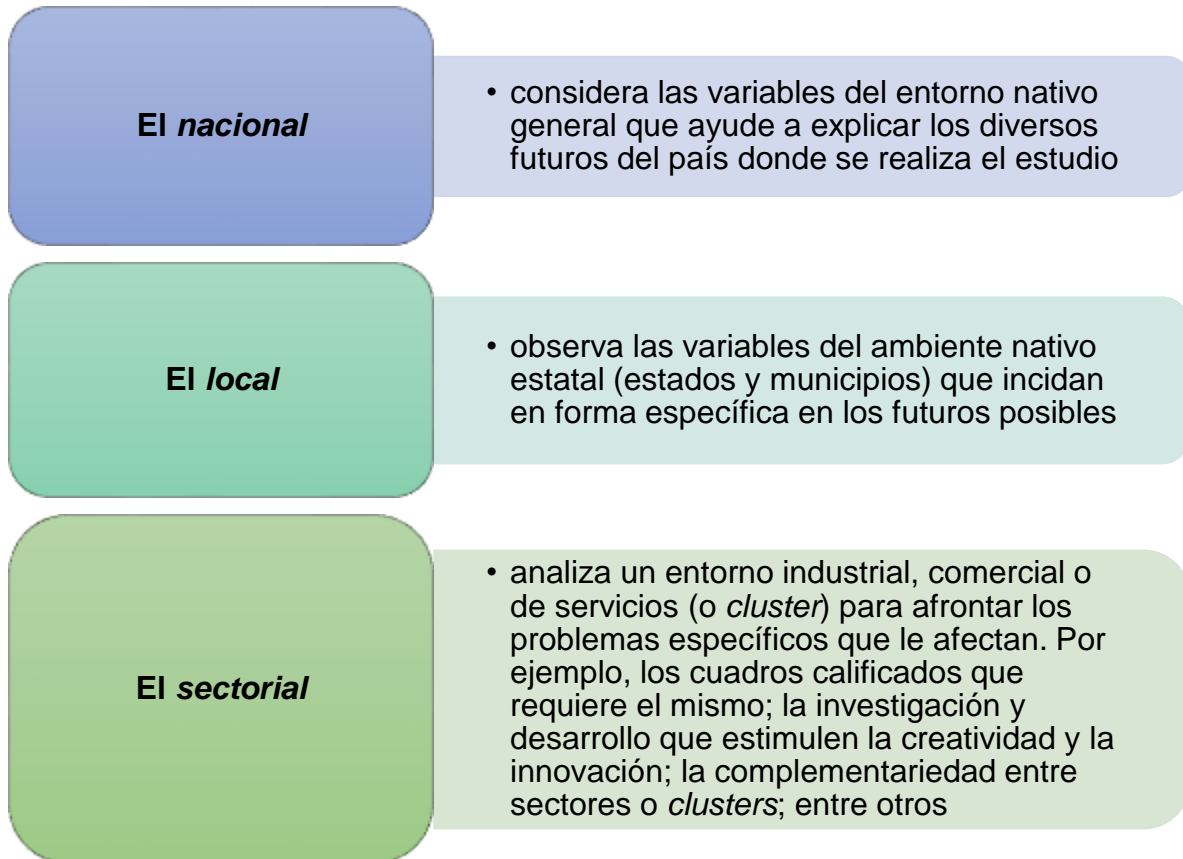
Planos	Sociocultural (A)	Económica (B)	Tecnológica (C)	Político-legal (D)
Niveles				
Global (G)	(A,G)	(B,G)	(C,G)	(D,G)
Nacional (N)	(A,N)	(B,N)	(C,N)	(D,N)
Local (L)	(A,L)	(B,L)	(C,L)	(D,L)
Sectorial (S)	(A,S)	(B,S)	(C,S)	(D,S)

Fuente: Javier Colomer y Manuel Martínez, 2007, páginas 33

Figura 11.2 Modelo de Colomer y Martínez

En este modelo he agregado el nivel local; el resto del mismo lo proporcionan los dos autores mencionados, y explican de la siguiente manera los niveles:





En cuanto a los planos:

1. Las variables sociales (dentro del ámbito socio-cultural) comprenden la habilidad del Estado para mantener la estabilidad social y el desarrollo económico. Se incluyen variables demográficas, educativas, políticas como población (edad media poblacional, índice de concentración poblacional, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, etc.); vivienda (Número de hogares); empleo (tasa de desempleo); educación, etc.
2. Las variables culturales son de carácter cualitativo y tienden a señalar la evolución de los juicios de valores de los habitantes de lugar. Asimismo, los de carácter cuantitativo toman en consideración desde la creación hasta el consumo de bienes y servicios culturales.

3. Las variables económicas consideran todos aquellos factores que estabilizan los patrimonios financieros, mercantil, monetarios, cambiarios en favor de los diversos sectores. Entre los indicadores que se pueden atender en este apartado se destacan el PIB, el ingreso *per cápita*, la inflación, ciclos económicos, tasas de interés, tipos de cambios y otros.
4. Las variables político-legales caracterizan el marco regulador y las instituciones que apoyan a los sectores y empresas, así como el marco legal que deben cumplir todos los actores de un sector: (empresas, clientes, proveedores, etc.). Los gobiernos intervienen en la economía de diversas formas: legislando acerca del trabajo (salarios mínimos, contratación); constitución de empresas (sociedades anónimas); tributarios (ISR, IVA); política monetaria, cambiaria, financiera y presupuestaria. Inclusive en la seguridad de que los productos, marcas e inventos tendrán protección. Y, hablando de seguridad, otros ingredientes que se deben atender son los relativos al terrorismo, narcotráfico y crimen organizado para dar permanencia a las empresas
5. Finalmente, las variables tecnológicas se contemplan como un factor clave en la competitividad de las organizaciones. La capacidad de innovar es un factor clave de ventaja competitiva.

Así, al considerar escenarios habría que hacer las combinaciones de planos con niveles que consideren las realidades presentes y las tendencias futuras de una empresa para que la misma pueda planificar su derrotero. Me detendré en algunos ejemplos para que se note cómo la combinación de planos y niveles nos permiten vislumbrar escenarios.

A nivel global, las tendencias en el siglo XXI en el plano sociocultural son las migraciones de los países del tercer mundo hacia los desarrollados; es un factor muy importante que afecta tanto al país del que emigran sus habitantes, para buscar un

futuro más prometedor, como al país que los recibe. Recientemente, la Comisión Europea lanzó una advertencia a sus estados miembros de la ilegalidad de fijar cuotas de entrada de los refugiados de un país (Abellán, 2016). Grecia se vería terriblemente afectado por esa decisión porque debería albergar a todos los migrantes, con los problemas económicos y sociales que ello conlleva.

En el mismo nivel global, en el plano económico, las recientes bajas del precio del crudo, la normalización de la política monetaria en Estados Unidos, entre otros factores, han orillado a nuestro país a hacer un recorte al gasto público por 132.3 mil millones de pesos (última cifra pública de 2016), impactando en la creación de empleos, congelando proyectos y disminuyendo la inversión.

En un nivel sectorial del plano económico –utilizando el ejemplo del párrafo anterior–, los recortes afectarán al constructor en la construcción de carreteras, aeropuertos y puertos, así como su mantenimiento.

En suma, considerar esas combinaciones pretende dar una visión global de los futuribles que puedan servir para elegir aquella tendencia, pues construir escenarios no es otra cosa que la delimitación de las variables que condicionan las realidades del sector y de la empresa.

Pero no sólo el sistema como un todo a través de los niveles y planos debe analizarse, también será conveniente estudiar las interrelaciones que se presentan con los actores que interactúan en el medio a analizar. Estos actores son:

En nivel global podemos señalar las instituciones supranacionales como el Banco Mundial (WB), El Fondo Monetario Internacional (FMI), la Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y los diversos grupos (G7, G20), entre otros.

A nivel nacional, el propio Estado, los partidos políticos, las secretarías de Estado, los movimientos ciudadanos, entre otros.

A nivel local, los diversos representantes de la entidad y municipios son los actores.

A nivel sectorial, las diversas cámaras, sindicatos, consumidores, proveedores y competencia.

Sólo es una lista enunciativa, y no limitativa de los actores, pero sí suficientemente convincente de todos los potenciales grupos que intervienen dentro de la combinación de variables.

Finalmente, dentro de este capítulo sugiero este modelo para la construcción de escenarios que nos permite exhibir un conjunto de futuribles, partiendo del análisis de la realidad y sus condiciones actuales, así como las tendencias para que, a partir de esa base, se pueda construir el futuro más conveniente para la empresa. Con eso podrá hacer planes estratégicos que consideren el futuro más deseable. Se parte asumiendo que hay muchas variantes así como restricciones (se pueden percibir en el modelo de Colomer y Martínez) para considerar el futuro.

Este método (PLANIFICACIONGENERAL'S BLOG, 2010) considera dos fases:

1. Construir la fase

- La cual considera el estado actual de la empresa y su entorno. El modelo de Colomer y Martínez es la base conceptual de dicho entorno

2. La segunda fase es elaborar escenarios

- Se trata de describir desde la situación actual a la futura

La primera fase consta de cuatro puntos fundamentales que se presentan en el siguiente cuadro:

PUNTOS	ELEMENTOS
Elección del horizonte temporal y espacial	<ul style="list-style-type: none"> • Periodo. • Ámbito de actuación de la empresa.
Elección de las variables esenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de variables clave que se suponen intervendrán en la construcción del futuro. Se puede tomar como base el modelo que ya hemos mencionado.
Asignación de probabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Probabilidades de ocurrencia; posibilidad de que llegue a materializarse en el escenario futuro. • Probabilidad de importancia; grado de perturbación y relevancia que tiene para el futuro.
Estudio de inconsistencias y eliminación de variables	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de las variables para asegurarse de su estabilidad y coherencia.

La segunda fase se apoya en la anterior, utiliza las variables que son estables y coherentes. Y también consta de cuatro partes:

PUNTOS	ELEMENTOS
Relación de variables	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de cada variable con las demás. • Utilización de varias herramientas (por ejemplo, el Método de Impactos Cruzados).
Construcción de escenarios	<ul style="list-style-type: none"> • Se construyen de tres a cuatro escenarios, Se sugiere los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • PROBABLE: ¿qué pasaría de seguir todo como ahora? • CATASTRÓFICO: ¿qué pasaría de empeorar todo?

	<ul style="list-style-type: none">• UTÓPICO: El ideal.• FUTURIBLE: ¿qué puedo hacer para cambiar las tendencias?
Implicaciones para la empresa	<ul style="list-style-type: none">• Descripción de cómo afecta a la empresa el escenario más probable.
Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none">• Medidas que deben tomarse si el escenario elegido no se presenta y se despliegan otros.

Fuente: www4.ujaen.es/~egarcia/programadedirect05-06.doc

11.3. Ventajas y desventajas de la creación de escenarios

Como en toda herramienta administrativa, y por extensión en cualquier actividad humana, siempre encontrarás ventajas y desventajas, y la creación de escenarios no es la excepción.

11.3.1. Ventajas

La primera ventaja es que disminuye la incertidumbre donde se va a mover la empresa en el futuro porque ya trazó el camino que desea seguir. Se tiene claridad de las dificultades a las que puede exponerse la empresa y reconocer el camino que se está transitando. Es parecido a *deja vu*, “ya visto” (sentir que se ha experimentado una situación que es nueva).

Según Bertrand de Jouvenel, analizar el futuro nos da libertad, poder y decisión. *Libertad* porque el futuro no está determinado y permanece abierto a una cantidad de futuros posibles (futuribles); “el porvenir se encuentra abierto a un amplio abanico que engloba numerosos futuros posibles” (Gabiña, 1999: 3).

Poder porque, si no es el destino quien lo gobierna, se puede intervenir en él y no dejar que tomemos una actitud inactiva o reactiva; y *decisión* porque tenemos la posibilidad de seleccionar la mejor manera de construir o intervenir en el futuro.

Permiten entender los asuntos complejos que se mezclan en el presente y que influyen en las consecuencias futuras de cualquier empresa. Existen situaciones

aparentemente inconexas que se despliegan en el presente y que más adelante afectan a la empresa directa o indirectamente. El ser reflexivo de este panorama con el método de escenarios nos hace comprender que hay ciertas condiciones que si nos afectaran podríamos tomar provecho sobre las mismas.

Proporcionan un panorama de cómo puede ser el futuro y de los aspectos centrales que permitirán influir en él. Si has leído las novelas de Julio Verne, podrás comprender que en muchas de ellas anticipó inventos que se presentaron más tarde y que modificaron sustancialmente nuestro mundo. Existen, por otro lado, películas que nos muestran futuros apocalípticos o catastróficos que no quisiéramos que sucedieran. Los podemos modificar desde la posición de espectador a una más proactiva.

Crean una cierta ventaja de seguridad como protección ante amenazas reales o potenciales. Pero sólo identificar lo que va a ocurrir no es lo único; actuar sobre ello nos permite apelar a ciertas expectativas que nos pueden reconfortar; nos hace responsables de nuestros actos, de nuestro entorno y nuestro futuro. El conocerlo por anticipado disminuye las amenazas que podrían presentarse. El trazar escenarios no catastróficos nos augura cierta certidumbre del entorno; no implica que no sucederán, pero estaremos más alertas ante los cambios imprevistos para actuar en consecuencia.

Rompe, igualmente, paradigmas porque con base en otras formas de pensar se hace que la utopía suceda. El futuro se edifica con un pensamiento y pensar diferentes.

11.3.2. Desventajas

La primera desventaja que se contempla es la complejidad de las variables que se propugnan para analizar el presente y construir el futuro. Complejidad que no sólo supone la enormidad de variables a cotejar sino las potenciales combinaciones que se pueden barajar, como en el modelo que se presentó en el capítulo anterior.

Existen modelos construidos en computadora que permiten disminuir esa limitación, pero la decisión es humana.

No se plantea un sólo futuro, sino varios y cada uno representa una hipótesis del futuro. Los catastrofistas aseguran que, aunque se pudiera construir el futuro más deseable este no podría presentarse porque hay un destino inexorable. Pero si tomamos la frase de Gaston Berger “contemplando el futuro se transforma el presente” cambiamos la forma de contemplar el futuro: si no lo deseamos como se perfila en el momento presente, entonces nuestra principal labor será trabajar desde este momento para construir el futuro que ansiamos.

Otra desventaja que se arguye es el carácter subjetivo; sólo son elucubraciones o invenciones, a veces propias de la ciencia ficción, cuya condición es de tipo cualitativa y reflejan los intereses de quien o quienes lo concibieron. Puesto que algunas herramientas se basan en las creencias de los expertos, se especula que pueden cometer el error de no percibir el futuro porque se confina a sus propios paradigmas.

Otra más es el tiempo de elaboración de los escenarios que puede prolongarse a más de un año, por lo cual es probable que situaciones fortuitas modifiquen la realidad. Dentro del ámbito de los requerimientos se manejan dos enfoques:

Desde el punto de vista de la ingeniería del software, los requerimientos parten del mismo análisis inicial del sistema. Es una etapa temprana dentro del desarrollo del sistema que se enfoca en la obtención, análisis, especificación y validación de los requerimientos para el software.

Dentro de la ingeniería de software, entendemos como requerimientos a “las declaraciones que identifican atributos, capacidades, características y/o cualidades que necesita cumplir un sistema para que tenga valor y utilidad para el

usuario”.¹⁵ Es decir, un requerimiento muestra todos los elementos que son necesarios para la construcción del sistema.

Desde el punto de vista del software, un requerimiento es una serie de elementos básicos necesarios para que las aplicaciones funcionen de manera correcta, estos pueden ser, cantidad de memoria del ordenador, sistema operativo, tipo de procesador, entre otros.

¹⁵ Definición de requerimiento, Diccionario web de informática, URL: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/requerimientos.php>, consultado el 19/03/2011.

11.4. La planeación estratégica y los planes de contingencia

Los acontecimientos nunca ocurren como han sido anticipados; por ello es necesario desarrollar planes estratégicos. El proceso normal de planeación enfatiza en los acontecimientos más altamente probables, pero esta focalización puede dar lugar a un juego incompleto de planes.

Leonard D. Goodstein, Timothy Nolan y William Pfeiffer, en su libro *Planeación estratégica aplicada* (1998), afirman que los planes de contingencias son preparativos para tomar acciones específicas cuando un acontecimiento no planeado en el proceso formal de planeación realmente ocurre. La planeación de contingencias implica el desarrollo de acciones específicas a poner en práctica en caso de ocurrir acontecimientos que son poco probables, pero que de ocurrir tendrían importantes consecuencias para la organización (Goodstein, *et al.*, 1998: 367).

Los autores señalan que existen dos conceptos clave que son preponderantes en la planeación de contingencias: la probabilidad y el impacto y los cruzan en una matriz para ubicar y diferenciar la planeación de contingencias con la planeación estratégica.

MATRIZ DE IMPACTO - PROBABILIDAD

IMPACTO	ALTO	CUADRANTE 1 PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS	CUADRANTE 2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA
	BAJO	CUADRANTE 3 PLANEACIÓN NO REQUERIDA	CUADRANTE 4 PLANEACIÓN OPERATIVA
		BAJA	ALTA
		PROBABILIDAD	

Figura 11.3 Matriz de impacto de probabilidad

En opinión de los autores, los sucesos de alto impacto que se supone no tendrían la más alta probabilidad de ocurrir pertenecen a la planeación de contingencias. Por tanto, la planeación estratégica se localiza en sucesos que impactan en forma superior a la organización y que tienen amplia posibilidad de que se cumplan. Por tanto, se hace necesario reconocer y actuar ante esos sucesos fortuitos sin desperdiciar recursos, pero haciendo una revisión de los primeros signos de advertencia de eventos que modifiquen y afecten los medios ambientes interno y externo de una empresa.

Por ejemplo, y volviendo al ejemplo que se expuso acerca de los recortes al gasto público que ha impactado a sectores como el constructor, las empresas deberían identificar futuros alternativos utilizando el modelo de escenarios.

Los autores sugieren identificar los entornos básicos (que ya se presentaron teóricamente) que deben vigilarse a través de información actualizada y disponible para responder oportunamente mediante una reunión de carácter urgente entre los miembros de una organización para tomar las medidas de corrección oportunas. Por tanto, proponen los siguientes pasos para llevar a cabo la planeación por contingencias:

1. Matriz de planeación de contingencias
2. Taxonomía del status organizacional
3. Índices macroeconómicos
4. Índices de expansión de negocios
5. Indicadores compuestos de la variación del presupuesto

La matriz de planeación de contingencias (MPC) auxilia en detectar las vulnerabilidades y oportunidades internas y externas. En el cuadrante 1 se incluyen “estrategias preventivas ante la pérdida de personal clave, la reducción de la capacidad productiva o de las instalaciones de almacenamiento”. (1998: 377). A través del cuadrante 2 se observan los planes que nos permitan prever el arribo de competidores, asegurar los recursos con los proveedores clave, etc. Durante el cuadrante 3 se considera aprovechar las oportunidades que se presentan en la invención de un nuevo producto o la perspectiva que vislumbraron los empleados en un nuevo mercado. Finalmente, con el cuadrante 4 se puede vislumbrar oportunidades a nivel externo, tal como la disponibilidad de materias primas, la caída de un competidor, etc.

Una vez que se ha detectado una vulnerabilidad u oportunidad se hace necesario generar información de manera rápida y oportuna para decidir objetivamente.



Figura 11.4 Matriz de planeación de contingencias

2. En la taxonomía del estatus organizacional, se desenvuelve mediante una clasificación de siete niveles que prepara a la empresa en determinar la posición o posiciones que se determinaron en el primer punto.

La hoja de clasificación comprende los siguientes niveles:

HOJA DE CLASIFICACIÓN DEL ESTATUS OPERATIVO		
NIVEL	DEFINICIÓN	ESTADO ACTUAL
7	DESEMPEÑO EXTRAORDINARIO: industria que supera el desempeño, largo plazo, contratos rentables, profundo compromiso por parte del staff clave, abundante efectivo, etc.	
6	DESEMPEÑO SOBRESALIENTE: líder industrial, varios contratos importantes, staff altamente motivado y competente, excelente efectivo y líneas de crédito, etc.	
5	DESEMPEÑO MUY BUENO: desempeño sólido, perspectivas futuras razonables, staff bien capacitado y bastante interesado, buen efectivo y acceso a líneas de crédito, etc.	
4	BUEN DESEMPEÑO: desempeño promedio, fortalezas y debilidades equilibradas en cuanto a productos,	



	servicios, base de clientes y staff; estatus de mezcla de efectivo y nivel de la línea de crédito, etc.	
3	DESEMPEÑO JUSTO: por debajo del desempeño promedio; hay más debilidades en cuanto a productos, servicios, base de clientes y staff; no hay un acceso claro hacia el efectivo y el crédito necesarios para la supervivencia y el crecimiento, etc.	
2	DESEMPEÑO DÉBIL: bastante inferior al promedio; debilidades obvias en casi todas las áreas; dificultades serias en el reclutamiento del staff; problemas graves de efectivo y crédito, etc.	
1	CRISIS DE DESEMPEÑO: desempeño bastante inadecuado, insolvente; operación con base en el crédito; puede operar por menos de tres meses sin inyección de efectivo o un contrato importante, etc.	

Con esta guía, la gerencia puede vigilar la posición organizacional y demandar acciones en los puntos críticos que se presenten.

1. Índices macroeconómicos. Otras variables que se desarrollan en el entorno y que son significativos para la organización deben revisarse periódicamente, como cambios en el PIB, en la política cambiaria, fiscal o monetaria, en la inflación o cualquier otro indicador macro que afecte comportamientos futuros de la empresa, tales como compras, intereses, y otros. Se debe considerar que a cada sector le afectan de forma distinta estos índices e, inclusive, habrá algunos que sean más relevantes. Por ejemplo, a las empresas constructoras les perturbarán más las decisiones gubernamentales; a las empresas comerciales, les inquietará más la inflación por el descenso en el poder de compra de los consumidores.
2. El penúltimo paso, los índices de expansión de los negocios, se relacionan con los macroeconómicos a través de los diversos departamentos y gerencias que conforman la organización. Así, cada uno revisará y vigilará aquellos indicadores macro que más les afecte. Por ejemplo, *recursos humanos* deberá revisar el aumento en los salarios mínimos, los cambios en seguridad social (IMSS e INFONAVIT), las disposiciones fiscales que afectan a sus empleados, etc.

3. Finalmente, el último paso –sin embargo el más crítico, según los autores-, los indicadores compuestos de la variación del presupuesto vigilan las desviaciones que perturben la generación de ingresos. Por ejemplo, en la figura 1 se muestra cómo están diversificado los diversos rubros que afectan los ingresos totales de una empresa.

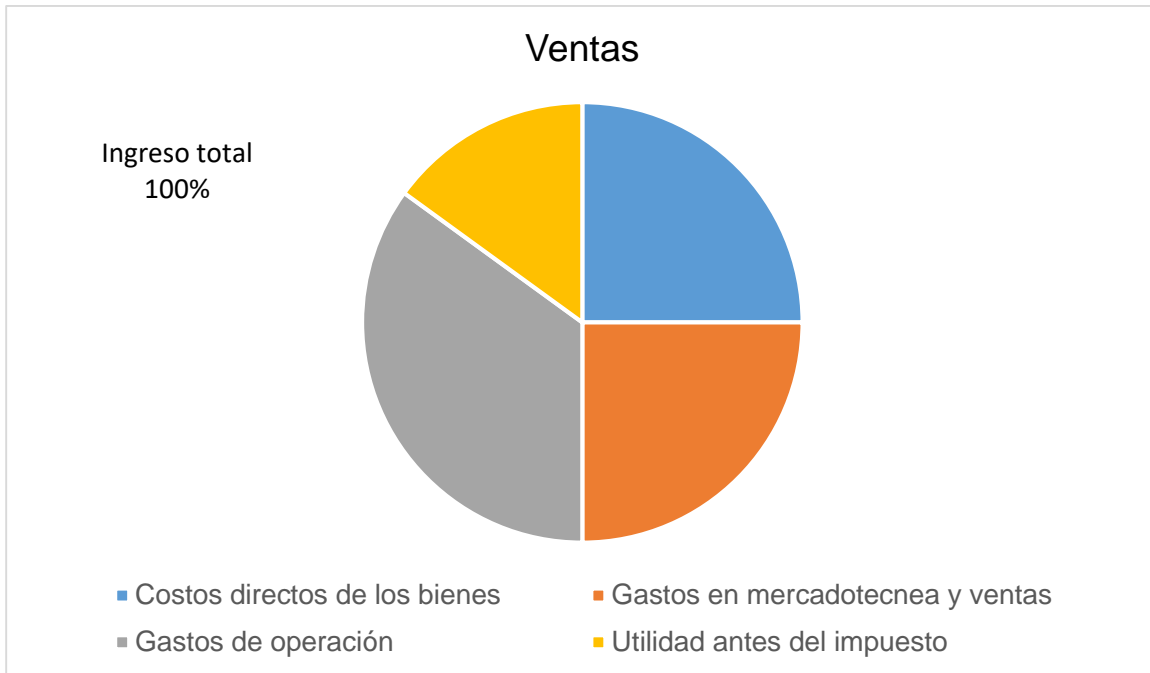


Figura 11.5 diagrama de ingreso total

Si el ingreso total es de 100% y está compuesto por esos cuatro rubros y hay una diferencia en los gastos de operación que lo elevan a 45%, el ingreso total se ve afectado. Por lo tanto, esta variación activa las alertas de la variación presupuestal para reorientarlo.

En resumen para este capítulo, si la planeación estratégica proporciona la capacidad de asegurar un ajuste en forma constante ante sucesos y acciones del entorno, que de alguna forma ya se previeron –en buena medida- en el método de escenarios, porque se revisó el entorno (a través de las variables) y se eligió un escenario óptimo a través de futuros alternativos, la planeación de contingencias identifica amenazas



y oportunidades externas y fortalezas y debilidades internas que implican escenarios distintos a los que se imaginaron como más probables.

11.5. Ventajas y desventajas de los planes de contingencia

“Si algo puede salir mal, saldrá mal”

Ley de Murphy

Ante actitudes pesimistas de un acontecimiento futuro, como la que se describe en esta ley de Murphy, se deben considerar las ventajas y desventajas de los planes de contingencias.

11.5.1. Ventajas

La primera ventaja es que permite redefinir el enfoque ante una situación adversa como la reducción de las ganancias, la muerte de un empleado clave, la destrucción de una instalación importante. Si se tiene lo que coloquialmente llamamos un plan B, se puede responder más oportunamente ante tales contingencias. Por ejemplo, la muerte de un empleado debe considerar una planeación de los recursos humanos que tome en cuenta este desenlace inevitable preparando cuadros, elaborando manuales con información importante, entre otras seguridades.

Permite manejar las crisis como los desastres naturales, lesiones de trabajo, inseguridad e, inclusive, clientes enojados. Elaborar un guion para dichas crisis permite establecer los lineamientos generales para realizar actividades de auxilio y apoyo. Asegura los activos intangibles como las marcas y la propiedad intelectual, los secretos comerciales o los programas informáticos. Se sugiere un respaldo no

sólo legal sino físico para que estos activos no se pierdan; inclusive guardarlos en otro lugar o, en la actualidad, alojarnos en la nube.

Otra ventaja es que los planes de contingencias sirven para proteger contra fraudes, robos, errores de operación, entre otras. Se apoyan en consideraciones legales, contratos de privacidad, manejo de imagen corporativa que minimicen ante la opinión pública potenciales escándalos.

La última ventaja es que se pueden desarrollar un programa de calidad que sirva para hacer una mejora continua en los productos o servicios que tome en cuenta las innovaciones que proponen los clientes así como las enmiendas que formulan los trabajadores.

11.5.2. Desventajas

La principal desventaja es que no se puede tener previsión de todo; existirán algunos eventos –se usa en su acepción original: eventualidad, imprevisto o acaecimiento– que no se pueden prevenir.

Las decisiones rápidas tienen un gran obstáculo en este enfoque porque toma tiempo evaluar las posibles causas de una situación particular.

11.6. Análisis de casos exitosos de creación de escenarios y uso de planes de contingencia

En la revista FUTUROS (Aleph, 2012) se presenta un estudio de la creación de escenarios acerca del futuro de la transportación y movilidad. Si la invención del automóvil resolvió en su momento los problemas de transporte, ahora amenaza el medio ambiente, la generación del calentamiento global y el deterioro de la calidad del aire. Pero no sólo se centra en estos efectos a nuestro planeta, sino también en la saturación de vías, el decremento de la velocidad promedio y el impacto que tienen en nuestra economía y convivencia.

El mismo artículo menciona un estudio que se hizo para la Alemania del 2030, donde elaboraron un “futuro deseable” basándose en el desarrollo de automóviles eléctricos y los beneficios a los mercados potenciales. Según este mismo artículo los escenarios dependen de algunos factores como el precio de los vehículos, los impuestos, la autonomía de los vehículos y el desarrollo de las baterías eléctricas. Igualmente, se estudia la situación presente en el uso cotidiano que se da a los vehículos: llevar y traer a las personas a centros educativos, al trabajo y a los centros recreativos. Para disminuir la movilidad automotriz en la primera variable, se pueden pensar en la educación a distancia y para eliminar los traslados laborables se podrían crear trabajos en casa; ambas repercutirían en una menor saturación de las vialidades y disminución de la contaminación.

El transporte eléctrico del futuro involucra vehículos que circulen en vialidades manejadas por computadoras y en carriles exclusivos. Estos vehículos disminuirían el uso de combustibles fósiles y mejorarían el ambiente. Aun así, no se ha tomado en cuenta que los vehículos representan estatus, capacidad adquisitiva. Así la creación de dicho transporte debe tomar en cuenta este factor cultural. El artículo extrapola la incorporación de estas tecnologías a las empresas como Amazon o IKEA, donde la tecnología robótica abastecería de mercancías desde la bodega a las tiendas. Y esa innovación a nivel empresarial podría afectar la cadena de abastecimiento global sin intervención humana, lo que bajaría los costos. Si un escenario catastrófico nos observa a través de máscaras antigases debido a la polución, el congestionamiento de tránsito que imposibilita manejar a velocidades que marcan los reglamentos, otro ve un papel crucial del cambio en el transporte para evitar la visión apocalíptica.

Aunque breve, el resumen del artículo nos da una clara imagen de cómo se van presentando, desde la realidad presente, potenciales escenarios que consideren diversas alternativas y consecuencias. Aunque parece de ciencia ficción la narración anterior (se escribió en 2012), ya algunos inventos y mejoras se han presentado al momento de escribir este capítulo (2016). Y es de observarse que algunos otros vaticinios aún están en el limbo y que su incorporación no necesariamente significa virar hacia la dirección que se busca en el artículo, pero sí es un ejercicio enriquecedor que puede orientar a las empresas del transporte y relacionadas a encaminar sus pasos en la dirección que se bosqueja en el escrito.

Por otro lado, en cuanto a contingencias el plan exitoso más conocido por los mexicanos es el Plan DN-III-E, instrumento del gobierno federal, a través de su Secretaría de la Defensa Nacional, para atender contingencias ocasionadas por desastres naturales. Este plan contempla el auxilio a la población en cinco puntos básicos:



1. Búsqueda y rescate de personas

2. Evacuación de comunidades en riesgo

3. Administración de albergues

4. Recomendaciones a la población

5. Seguridad y vigilancia de las áreas afectadas (Wikipedia, 2016)

Este es un buen ejemplo de una actitud de contingencia ante eventos (otra vez utilizando la acepción original) que en algunas ocasiones no se sabe cuándo sucederán y si se prevén no se conoce el alcance y su manifestación severa. No se pueden frenar los fenómenos naturales como nevadas, tormentas, fenómenos geológicos, pero sí se puede apoyar a la población para que salvaguarde su vida y sus bienes.

RESUMEN

En esta unidad se hace una revisión de dos factores que aparentemente son incompatibles, pero que se complementan. Las contingencias representan la eventualidad de sucesos que no se esperan, pero que pueden considerarse como parte de la planeación, así como los escenarios, que son los deseos de construir un futuro anhelado ante los acontecimientos presentes.

Ambos pueden considerarse como un apoyo a la planeación estratégica: el primero, elaborando programas que minimicen los efectos de las contingencias; el segundo, proyectando un futuro ante escenarios que no sólo se pueden presentar, sino también se pueden construir a partir de la realidad presente.

Se presentan modelos en ambos conceptos que permiten teorizar sobre cómo abordar cada uno de ellos con el apoyo de expertos. En el primer caso, considera el apoyo gerencial; en el segundo, el auxilio de expertos.

Finalmente, se ofrecen dos ejemplos que nos señalan cómo se puede ver el futuro del transporte si se elige como futuro posible el automóvil eléctrico. En el caso de éxito de la planeación contingencial, el mejor ejemplo es el que aplicó la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) desde 1966 para apoyar a la población ante desastres naturales.

BIBLIOGRAFÍA



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Goodstein, Nolan y Pfeiffer	Trece	367-384
Juanjo Gabiña	Uno	1-15
Guillermina Baena Pas	Dos	27-37

Gabiña, J. (1999). *Prospectiva y la planificación territorial. Hacia un proyecto de futuro*. Santafé de Bogota: Alfaomega.

Godet, M., & P. Durance (Enero de 2007). *Prospektiker*. Obtenido de Prospektiker Documentos: <http://www.prospektiker.es/prospectiva/Documentos/caja-herramientas-2007.pdf>

Goodstein, L. D., M. Nolan & J.W. Pfeiffer (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogota: McGraw-Hill Interamericana.

Baena, P. G (2004). *Prospectiva política. Guía para su comprensión práctica*. México: UNAM



Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia