

MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

ENRIQUE JOFRÉ ROJAS

SERIE GESTION N°35

Mayo, 2002

MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS

Enrique Jofré Rojas
Departamento de Ingeniería Industrial
Universidad de Chile
(ejofre@dii.uchile.cl)

RESUMEN

La creciente globalización y tecnificación de los negocios, han generado una gran presión por crear nuevas estrategias que permitan mejorar o mantener las utilidades económicas obtenidas en el pasado. Esto genera, además un agobio en los directivos que se asumen responsables de la "creación de estrategias ganadoras", siguiendo los formatos tradicionales que la literatura entrega en abundancia como Dirección Estratégica o Planificación Estratégica (P.E).

La pregunta central en esto es: ¿La creación de estrategias por parte de los directivos, siguiendo detalladamente los modelos de P.E, asegura el éxito de la estrategia creada?.

Esta pregunta incluye paradigmas de gestión asociados a que la estrategia la genera el cuerpo directivo y los trabajadores, son los encargados de ejecutarla. Por otra parte la generación de estrategias obedece a un proceso estructurado y perfectamente definido.

Por el contrario ¿Es posible crear estrategias exitosas sin la participación de los directivos y sin estructuración, vale decir, surgidas espontáneamente de la base de la organización?

La respuesta de ambas preguntas tiende a ser negativa, luego es factible plantear que ambos enfoques son los extremos de una gran variedad de aproximaciones al tema de la creación o diseño de estrategias de negocios.

La pretensión de este documento es entregar un método con herramientas y artefactos que permiten simplificar el complejo proceso de creación, de estrategias de negocios y los elementos a considerar en la ejecución de la misma.

El modelo diseñado entrega un enfoque global e integrador de la gestión estratégica y ejecución de negocios. Los procesos que caracterizan este modelo son:

Proceso Declarativo

Proceso Analítico

Proceso de Ejecución

Proceso de Control y Compromisos

Proceso de Compensación

La esencia del modelo planteado es que el diseño de estrategia no sólo debe considerar los elementos básicos, cuales son los productos y los mercados que ellos atienden asociado a algún concepto genérico; como el menor costo, la diferenciación, solución integral al cliente u otro.

Además se debe considerar el “modelo de negocios”, con el cual se ejecutará la estrategia. Este modelo de negocios tiene que ver con la forma de organizar la empresa para satisfacer adecuadamente la promesa efectuada a los clientes en el diseño de la estrategia.

Para la ejecución exitosa de lo diseñado, las personas juegan un rol fundamental, de este modo es imperativo articular la estrategia de negocios con las habilidades relacionales y directivas del personal (trabajadores y ejecutivos) para implantar lo diseñado.

Para ello se deben instalar los sistemas de control que se hagan cargo de los compromisos que asumen los integrantes de una organización.

Finalmente, es fundamental retribuir adecuadamente al personal, pues toda estrategia requiere el compromiso e involucramiento de todos y esto necesita de un sistema de compensación que articule adecuadamente el proceso de desarrollo de la compañía, con los proyectos de vida de sus trabajadores.

UNA VISIÓN GLOBAL DEL MODELO

“Cuando era más joven concebía siempre un espacio en donde todos estos conceptos (estratégicos) se elaboraban para toda la compañía. Más tarde no logré encontrar un espacio así...La estrategia puede incluso no existir en la mente de un hombre. Desconozco en verdad dónde está escrita. Simple y sencillamente se transmite por medio de las decisiones que se toman” (James Brian Quinn, Solan Management Review 1, N° 20)

Para empezar, algunas preguntas:

¿Qué es para usted la estrategia?

¿Qué estrategia ha seguido su organización? ¿Y su competidor?

En general, las respuestas están asociadas a planes o guías explícitas para el comportamiento futuro y que estén referenciadas al comportamiento pasado, al patrón de acciones a través del tiempo.

Toda la literatura actual plantea que la formulación de estrategias es un proceso deliberado, intencional. Primero pensamos y luego actuamos. Es bastante sensato pensar que la formulación procederá de este modo.

Para ilustrarnos lo contrario, Mintzberg¹ nos cuenta:

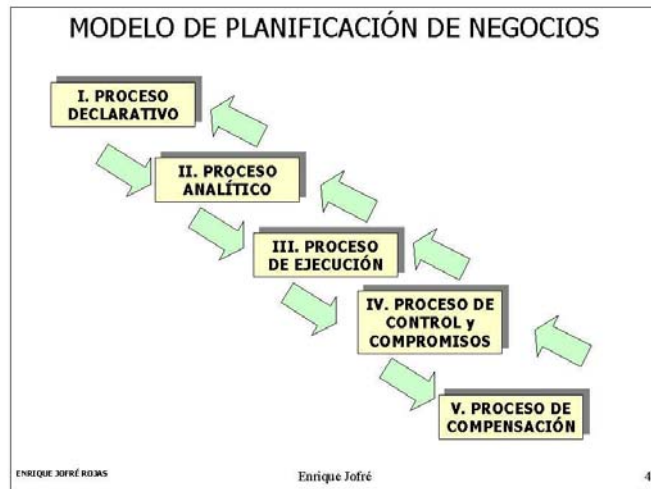
“ Supongamos un alfarero que está en su taller, amasando el barro para realizar una escultura en forma de barquillo. El barro se adhiere al trompo con que se está amasando y adquiere una forma redondeada. ¿Por qué no hacer mejor un recipiente cilíndrico? Una idea lleva a la otra, hasta que se compone un nuevo patrón. La acción ha impulsado al pensamiento: ha surgido una estrategia.

Este simple ejemplo nos indica que no se requiere que las estrategias sean deliberadas, es posible que en algún grado, surjan de la acción. Esto es, no sólo se formulan, también se forman.

El modelo presentado, no pretende resolver esta compleja situación, sino más bien simplificar la generación de modelos de negocios exitosos.

El modelo se constituye de cinco procesos, con una orientación clara y precisa hacia la detección de falencias y la generación de acciones que permiten construir el futuro deseado.

Figura 1



El **Proceso Declarativo** corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entregan los propósitos de ésta y proveen el marco regulador de las relaciones entre la organización y sus audiencias.

A través de la definición clara y precisa de los objetivos deseados y soñados se generan las directrices con la cual nos permiten diseñar el proceso de construcción de futuro expresado en una carta de navegación.

Esta carta de navegación, es la definición del ámbito en el cual se enmarcará la prosecución del cumplimiento de los objetivos definidos para la organización y es el objetivo principal de este Proceso.

Las preguntas a responder son ¿Dónde me gustaría estar?, ¿Qué es lo que voy hacer?. En otras palabras, ¿Qué oferta le presentaré a mis clientes de modo de resolverles algo que les preocupa?

Esta instancia comunicacional no debe quedarse en la retórica de un futuro mejor sino más bien en la generación del compromiso en el desarrollo del futuro posible. Esto es un acto de definición.

Figura 2



El **Proceso Analítico** es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual está inserta.

Lo anterior se reconoce como el análisis de escrutinio de entorno o externo y el escrutinio interno. La literatura ha hecho un fuerte desarrollo de esta temática en aquellas organizaciones insertas en dinámicas de negocios (sean con fines de lucro o no).

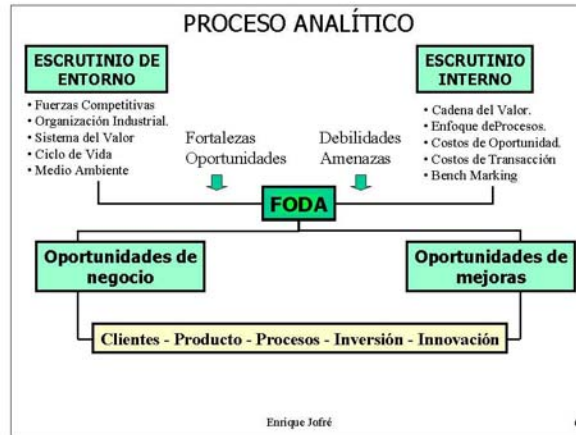
Para ello existen múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan el análisis FODA (SWOT en Ingles), análisis de los Sistemas de Valor y de la Cadena del Valor, benchmarking, el análisis de procesos, etc.

Este reconocimiento estructurado, sistemático y sistémico, no es más que la búsqueda de nichos o espacios que permitan generar mejoras en las rentabilidades actuales de la organización y que sean coherentes con la carta de construcción, de navegación, definida en la etapa anterior.

Estos nichos pueden ser brechas de mejoras en los sistemas internos u oportunidades de negocios, lo que gatilla nuevas definiciones en aspectos tan variados como la relación con clientes, diseño de productos, mejoras de procesos, instancias de innovación y la cartera de inversiones, entre otros.

Estas distinciones son las propuestas de valor, las cuales conducirán a la generación de estrategias.

Figura 3



El **Proceso de Ejecución** corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o hacer que las cosas ocurran.

A partir de las oportunidades de negocios identificadas y del entorno en el cual está la organización y en el cual se desarrollará esta “navegación”, se formulará la estrategia de negocios.

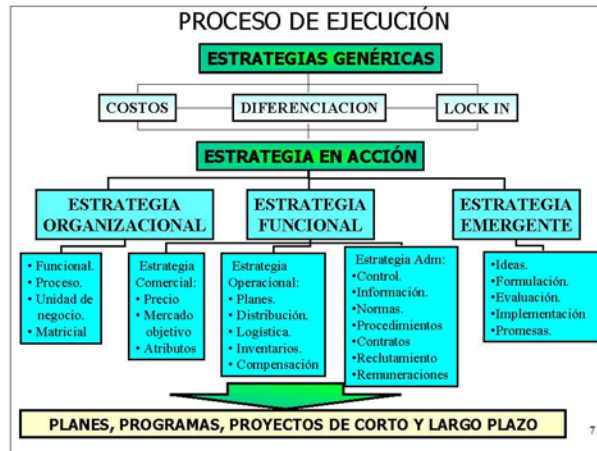
Esta consiste en planes, programas y proyectos, las cuales pueden ser tanto de un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.

Estos planes deben ser coherentes absolutamente con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada, costos, diferenciación, diversificación, etc.

Así estos planes serán el resultado de la formulación de las acciones en todos los ámbitos de la organización, tanto en su conjunto como en su especificidad, bajo una perspectiva funcional y organizacional, los cuales deben ser sustentables y consistentes.

Estos planes deben ser capaces de recoger los cambios de la dinámica ambiental que se traducen en estrategias emergentes, como resultado de innovaciones o cambios estructurales.

Figura 4



El **Proceso de Control y Compromisos** es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada?

A través de la formalización de sistemas de control del desempeño, la definición de distintas métricas que permiten detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada.

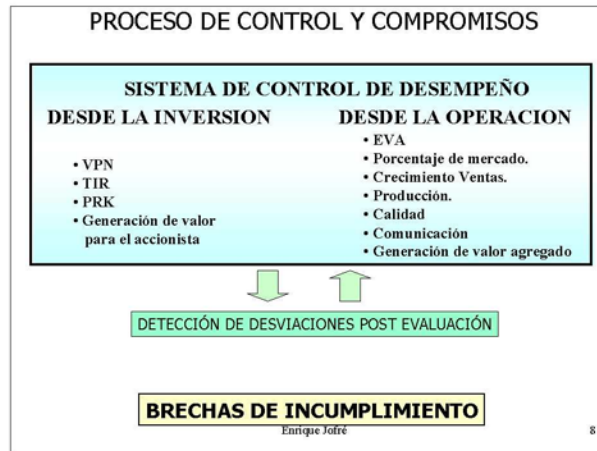
Una metodología que actualmente permite observar el comportamiento, identificar las desviaciones e internalizar las directrices estratégicas en la organización es el Balanced ScoreCard.

En general, desde una óptica de la gestión de inversiones, se identifican como métricas de bondad de comportamiento el VAN, TIR, PRK, etc.

Desde una óptica de la operación, la literatura de control de gestión nos provee una gran cantidad de indicadores para observar el comportamiento de la organización en su producción, comercialización, calidad, etc.

En el último tiempo, dadas las condiciones de globalización y digitalización de las operaciones, las consideraciones sobre generación de valor han tomado una preponderancia en extremo. Así, es como indicadores Economic Value Added (EVA), Cash Value Added (CVA), Market Value Added (MVA) y otros, son altamente utilizados con este fin.

Figura 5



Proceso de Compensación

Necesariamente cualquier instancia de transformación de las organizaciones requiere hacerse cargo de las motivaciones de las personas. No obstante, las organizaciones presentan incoherencias entre el mensaje que transmiten desde la óptica estratégica y los planteamientos efectivos.

La iniciativa, la participación y el trabajo en equipo; el entendimiento y compromiso con el éxito de la Empresa; la calidad y mejoramiento de los procesos y servicios y reconocer el desarrollo y aporte personal, son aspectos esenciales que las organizaciones exigen de nosotros. No obstante, en la organización asignamos tareas individuales, y pagamos el desempeño individual.

Pagamos sin establecer diferencia significativa por los resultados. El pago no tiene en cuenta los aportes ni los detrimentos de la calidad. Pagamos esencialmente por la permanencia en la empresa.

Entender las aristas que presenta este proceso, lograr acciones que apoyen efectivamente el éxito de la organización, significa resolver las incongruencias que se presentan tanto en la descripción, evaluación y valorización del mercado de trabajo, como en las expectativas de lo producido: incentivar los aportes y contribuciones, reconocimiento del desarrollo y motivación del cambio cultural.

Figura 6



1. EL PROCESO DECLARATIVO

Como ya indicamos, el Proceso Declarativo corresponde a la instancia en la cual, de manera formal o informal, los responsables, ejecutores o líderes expresan las aspiraciones de la organización.

Es una instancia preferentemente comunicacional, en la cual se entregan los propósitos de ésta y proveen el marco regulador de las relaciones entre la organización y sus partícipes.

No es una proyección del futuro sino un acto de *construcción* de futuro.

Debe existir *credibilidad* y ser *inteligible*. Es un proceso *constante*.

El *líder* es el agente para la movilización de la organización hacia el futuro declarado como posible.

Estas declaraciones se hacen cargo de la gran mayoría de las *preocupaciones* de los involucrados, llámese clientes, dueños, comunidad o trabajadores, a través de una *oferta* concreta, generando el compromiso de la organización de modo de instalar las *acciones* que producirán la creación de valor a cada uno de los involucrados.

Dentro de los conceptos más importantes en este proceso destacamos: Visión y Misión.

Por ejemplo, según Hax², la Visión es: “Declaración permanente cuya finalidad es la de comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; proveer el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus audiencias o grupos de interés primarios; y declarar los objetivos amplios del desempeño de la firma.”

La Misión la podemos distinguir a través de las siguientes definiciones:

“Es una declaración de los ámbitos actuales de producto, mercado y cobertura geográfica y de los cambios esperados a futuro; así como de las competencias singulares que la firma debe desarrollar para lograr una ventaja sustentable en el largo plazo.” (Hax)

“ ... en qué se quiere convertir la organización se conoce como misión. La declaración de misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos...” (Thompson-Strickland)

Algunos ejemplos de Misiones:

“....Minera Los Pelambres tiene como propósito fundamental la creación de una empresa de alto desempeño, focalizada en la creación de valor para sus accionistas y actuando en un ámbito de pleno respeto por las personas y el Medio Ambiente”

“Nuestra misión es proporcionar a cualquier cliente una forma para que la gente y las cosas se trasladen hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados en distancias cortas con una confiabilidad superior a la que pueda ofrecer cualquier empresa similar en el mundo” (OTIS Elevator)

“Nuestra misión es maximizar valor de nuestros accionistas en un cierto plazo. Para alcanzar esta misión, nosotros debemos crear el valor para todos los componentes que servimos, incluyendo nuestros consumidores, a nuestros clientes, a nuestros embotelladores y a nuestras comunidades. Coca-Cola Company crea valor ejecutando una estrategia de negocio comprensiva dirigida por seis ejes:

1. La demanda del consumidor maneja todo lo que hacemos
2. La marca Coca-Cola es la base de nuestro negocio.
3. Ofreceremos una amplia selección de bebidas analcohólicas que desean beber nuestros consumidores.
4. Seremos los mejores marketers del mundo.
5. Pensaremos y actuaremos localmente.
6. Lideraremos a través de un modelo corporativo ejemplar.”

“Nuestra misión es desarrollar una plataforma de comercialización global y on-line que ayude prácticamente a todos a comprar y vender prácticamente todo.” (eBay.com)

“Estamos destinados a servir a la industria minera, a través de servicios que permitan aumentar la eficiencia y entregar valor tanto a los compradores como a los vendedores que participan de ella” (Quadrem.com)

En todos estos ejemplos, podemos identificar ciertos conceptos.

En el caso de la Empresa Minera Los Pelambres podemos distinguir que claramente recoge las preocupaciones de los accionistas, los trabajadores y la comunidad y que la

oferta es mejorar la propuesta de valor para todos. Es interesante destacar que esta misión no incorpora explícitamente el producto (Cobre) y la estrategia tradicional de producir al menor costo.

En tanto la misión de Otis Elevator, destaca el producto (desplazamientos), y su confiabilidad, pues esto es clave para el éxito de dicha compañía.

Por otra parte, Coca Cola enfatiza, sus clientes, la marca y su capacidad de marketing. Ebay.com, su modernidad (on line) y globalidad (todo) y Quadrem su actitud de servicios y su foco en la disminución de costos de transacción (eficiencia).

En resumen, todos los ejemplos descritos se focalizan en conceptos claves para el desarrollo futuro de cada compañía. Estos conceptos son los que conforman lo “declarativo” y deben ser asumidos como propios por toda la organización

Este Proceso, como su nombre lo indica, es un acto que permite iniciar la creación de un nuevo orden. De este modo, no sólo se refiere a "satisfacer las necesidades actuales", sino que a generar nuevas ofertas que resuelvan las preocupaciones futuras de todos los involucrados. (clientes, dueños, trabajadores y comunidad)

2. EL PROCESO ANALÍTICO

El Proceso Analítico es la etapa o instancia de comprensión de la dinámica interna de los sistemas que constituyen a la organización y del ambiente en la cual está inserta, en búsqueda de las oportunidades de negocio y las ventajas competitivas sostenibles.

2.1. Escrutinio de Entorno o Inteligencia de Mercado

El análisis del entorno externo intenta identificar el grado de atractivo de la industria en la que está inserta la organización.

Este proceso es constante, y debe permitir “monitorear” el estado de desarrollo en nuestra industria, en particular frente a las conductas de los competidores. Este concepto de inteligencia de mercado, sólo es posible sobre la base de un conocimiento a fondo de las características estructurales de la industria en la cual estamos y una sólida percepción de las acciones y motivaciones de los principales actores, entre ellos, los competidores y los consumidores.

Para ello existen múltiples herramientas o metodologías, entre las cuales se destacan el análisis de fuerzas competitivas, análisis de los sistemas de valor, herramientas de organización industrial y el conocimiento del ciclo de vida.

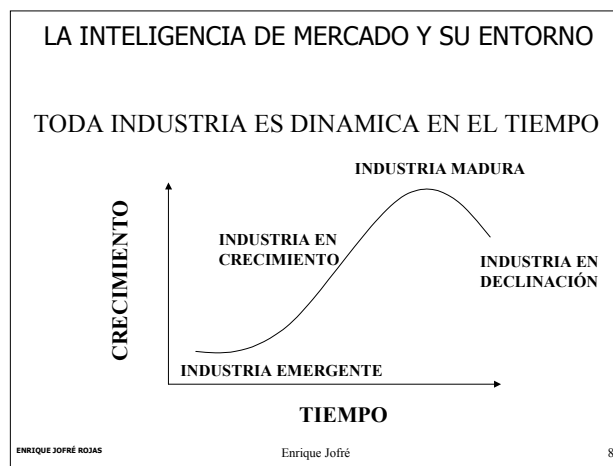
En esta búsqueda sistemática por el encontrar los atractivos de la industria es importante respondernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la estructura de la industria?
- ¿Cuáles compañías compiten y como podemos entender su comportamiento?

- ¿Cuál es la evolución probable de una industria?
- ¿Cuáles son los factores claves para el éxito?
- ¿Por qué es importante reconocer la dinámica de la industria?
- ¿Cuál es la disposición a pagar de los consumidores?

La siguiente figura N° 7 nos muestra como las industrias pasan por distintas etapas en el transcurso del tiempo. Cada una de estas etapas se caracterizan por el nivel de crecimiento, o que es lo mismo, el potencial de rentabilidad: **Emergente, Crecimiento, Madura y en Declinación**

Figura 7



Una industria emergente es aquella generada por innovaciones tecnológicas, por cambios en las motivaciones de los clientes o cambios sociales o económicos. Se caracteriza por; una alta tasa de fracasos, problemas de penetración de mercados y por la aparición de otras tecnologías que si son aceptadas. El número de competidores es reducido, los requerimientos de capital son altos y la generación de caja es baja.

Un caso gráfico de industrias emergentes, es toda la gama de mercados electrónicos generados con la introducción de la internet.

Una industria en crecimiento se caracteriza en que la aceptación de los productos se está haciendo alta, pasando de una etapa de consumo de prueba a consumo de adoptadores. En esta etapa, empiezan a consolidarse los líderes de la industria, aquellos que no tendrán dificultades para financiar el crecimiento, creciendo por sobre la media del mercado. Los flujos de caja son positivos y crecen rápidamente logrando así amortizar la inversión inicial. El número de competidores es creciente.

La etapa de madurez se caracteriza por la estabilidad y por ser la de mayor duración en el tiempo. Es en la cual se encuentran la mayoría de las industrias. Esta etapa es

posterior a la guerra comercial generada por las altas rentabilidades obtenidas en la etapa anterior.

En esta etapa los líderes ya han impuesto su hegemonía y se instala un relativo oligopolio que favorece mantener un “status quo” de hecho. Se genera una alta concentración del mercado dado que ganar cuotas es caro, manteniéndose las posiciones, a través de fidelidad de clientes y lealtad de marcas.

En la etapa en declinación de la industria, existe un notorio descenso de la demanda, lo que se traduce en una certidumbre respecto a la decadencia y una incertidumbre respecto a la duración. Esto implica desinvertir y liquidar posiciones. Esta etapa se reconoce por la aparición de productos sustitutos cercanos. No obstante lo anterior, es posible revertir la situación a través de innovaciones, que pueden ser tecnológicas, como por ejemplo la industria de la computación o modificando el producto como por ejemplo las salas de cine múltiple, que en Chile revirtió la declinación del número de personas que asistían a salas de cine.

Así la gran conclusión es que debemos generar o concentrar negocios en industrias en etapa de crecimiento, dado que allí es posible captar fracción de mercado sin que la competencia perciba como agresión, e innovar o redefinir el negocio.

No obstante, el clima actual acelera la madurez de las industrias. La rapidez del desarrollo tecnológico, los ciclos de producto cada vez más cortos, el entorno y la competencia global empujan hacia un período breve de alto crecimiento, acercando rápidamente la madurez.

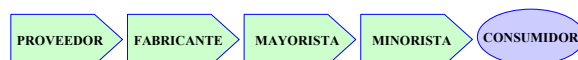
El análisis de la industria permite identificar el potencial de rentabilidad de una industria

Es claro que el medio ambiente condiciona y modifica el potencial de rentabilidad. Este medio ambiente esta caracterizado por los siguientes factores; tecnológicos, legales, reguladores, culturales, sociales, económicos y políticos.

Las fuerzas competitivas que típicamente conforman la estructura de una industria son: intensidad de la rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos participantes, amenaza de sustitutos, poder de negociación de compradores y poder de negociación de proveedores. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican el atractivo de la industria, esto es, el potencial de rentabilidad³.

Los efectos de las fuerzas competitivas deben ser analizados en todos los componentes del sistema industrial

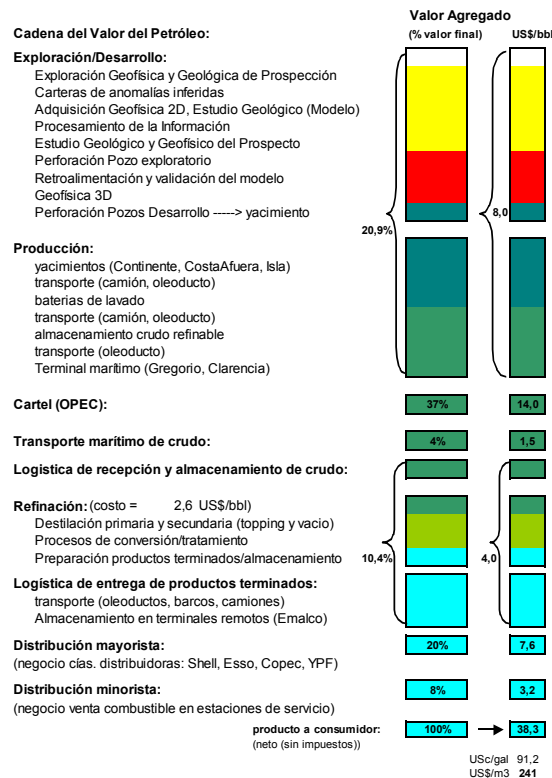
Figura 8



El objetivo es distinguir todos aquellos elementos que puedan afectar la rentabilidad futura de la industria. Esta metodología corresponde al análisis del **sistema del valor**.

Por ejemplo, la siguiente figura N° 9 nos identifica el sistema del valor en la industria del petróleo. (Figura elaborada por alumnos del Programa de Desarrollo Gerencial de Enap-Magallanes 2000. Dictado por el Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile)

Figura 9



Para ello se debe considerar los siguientes aspectos:

- Tópicos económicos de la industria
- Estructura de la industria
- Características de comercialización
- Dinámica de la industria

Ilustremos el grado de importancia de estos aspectos en algunos ejemplos.

Desde una mirada económica:

- Una industria de costos fijos elevados se caracteriza por su necesidad de generar economías de escala y su bajo costo de cierre de acuerdo a la teoría económica (precio mayor que costos medios variables).
- Una industria con economías de escala y con “expertise” (curva de aprendizaje) genera altas barreras de ingreso.
- Si las inversiones son elevadas, como por ejemplo en activos fijos o publicidad, genera altas barreras a la entrada. Esta barrera no es generada por el monto de inversión, sino por el costo de capital adicional que debe incurrir el que entra. Además, genera altas barreras a la salida si son activos específicos, difíciles de vender.

Desde el punto de vista de las características estructurales:

- Si una industria posee bajas barreras de ingreso y de salida y con producto homogéneo, implican una industria de competencia perfecta. Y por ende el precio lo toma del mercado y tiene pocas posibilidades de diferenciar y debe concentrar sus esfuerzos en la eficiencia.
- Si por el contrario, existen altas barreras, por ejemplo presencia de economías de escala o posicionamiento de una marca, esto posibilita el manejo de una estrategia de precios.
- Si además existen asimetrías de información, se posibilita la diferenciación de productos.

Desde consideraciones de comercialización tenemos, por ejemplo:

- Si el producto es de difícil reemplazo para el comprador esto implica necesariamente altos costos de sustitución. En este caso, el posicionamiento de marca es fundamental.
- Si se comercializa productos diferenciados las barreras de ingreso son altas y mayores los costos de cambios para los clientes.
- Si el producto es homogéneo (commodity) existe mayor probabilidad de competencia intensiva sobre precio y la necesidad de obtener diferenciación a través de servicios, ubicación, licencias y otros.
- Si el producto tiene una fuerte componente tecnológica, implica necesariamente una industria con altos gastos en investigación y desarrollo, generando altas barreras a la entrada.
- Si es una industria con producto de consumo masivo y economías de escala implica una fuerte necesidad por la estandarización en el proceso de producción y una amplia red de distribución. Esto genera altas barreras a la entrada.
- Si hay existencia de sustitutos necesariamente los precios de éstos marcan el precio techo para el producto propio.

Así, antes de formular las estrategias, hay que entender la industria en que uno compete.

El análisis de la industria permite:

1. Focalizar la atención a las fuerzas competitivas significativas.
2. Determinar que fuerzas requieren atención estratégica
3. Definir que fuerzas requieren de creatividad para ser controladas y/o modificadas.
4. Determinar factores de diferenciación mediante un proceso de innovación.

Un enfoque complementario que nos presta cierta ayuda al aclararnos conceptualmente las fuerzas que determinan los precios y su evolución, entre otros, es la **Organización Industrial**.

Básicamente, este enfoque basado en la teoría económica, consiste en predecir ciertas conductas que seguirán los participantes, en función de las características de las estructuras de mercado.

Figura 10



Podemos observar cómo las variables de estructura (diferenciación de productos, concentración y barreras) y las características básicas de los mercados definen el comportamiento y los resultados de evolución de precios y las cantidades en el mercado. Sin embargo, existen variables de conducta, como colusiones, alianzas, integraciones que pueden afectar directamente los comportamientos y resultados en los mercados o indirectamente a través de las variables de estructura.

En un nivel más fundamental, las estructuras de mercado son afectadas por un conjunto de condiciones básicas. Por el lado de la oferta, existen variables como productos, tecnologías de procesos, nivel de empleos y de organización, la ubicuidad y localización de las materias primas, entre otras. Por el lado de la demanda, se distinguen los métodos de compra de los consumidores, las elasticidades de la demanda (precio, ingreso, y cruzada).

Este enfoque es utilizado bajo una fuerte premisa de las predicciones sistemáticas que provee la teoría económica, en las diferentes conductas de los vendedores con respecto a variaciones en la estructura de mercado.

El siguiente cuadro muestra una simple tipología, dónde se caracteriza la estructura de mercado predominante en función de las características del oferente y sus productos.

Figura 11

| | <i>Número de Ofertantes o Vendedores</i> | | |
|-------------------------|--|-------------------------|---------------------------|
| | Uno | Pocos | Muchos |
| Productos Homogéneos | Monopolio Puro | Oligopolio Homogéneo | Competencia Pura |
| Productos Diferenciados | Monopolio Multiproducto | Oligopolio Diferenciado | Competencia Monopolística |

Este enfoque no debe interpretarse como una cadena de implicaciones en una sola dirección. En realidad, las retroalimentaciones son igualmente significativas. Las estrategias de precio y productos de algunas compañías a menudo causan un impacto que pueden lograr ciertos cambios importantes en las estructuras de mercado. Asimismo, las innovaciones en nuevos procesos y productos generan nuevas condiciones en costos, consumos, etc.; generando barreras a la entrada a nuevos competidores. El desarrollo de tecnologías implica cambios regulatorios y legales, los cuales cambian sustancialmente las estructuras de mercado (como podría ser el hipotético caso del mercado de telefonía).

2.2. Escrutinio Interno

El análisis interno de la organización es la descripción de los factores que determinan las posiciones competitivas que va a adoptar la organización a fin de obtener ventajas comparativas.

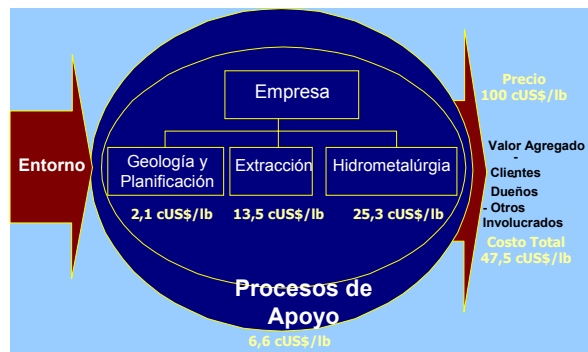
En general, se reconoce que la mejor manera de reconocer aquellos factores es mediante un análisis de las actividades de la organización o unidad de negocios, más que un análisis global de ésta.

Un modelo importante que permite alcanzar este objetivo es la **cadena de valor**. Este método descompone la firma en las actividades primarias y las de apoyo, con el fin de comprender su impacto en los costos y la generación de valor. Las actividades

primarias son aquellas implicadas en el movimiento físico de materias primas y de productos terminados, en la producción de bienes y de servicios, y en el proceso de marketing, ventas y subsiguientes servicios como los productos de la firma. De algún modo, son las funciones clásicas de administración de una organización. Las actividades de apoyo, son aquellas más transversales a la organización y consiste en generar apoyo a las actividades primarias y ellas mismas. Están compuestas por la infraestructura de la firma, el manejo de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías y adquisiciones⁴.

En la siguiente figura N° 12, podemos observar las actividades primarias resumidas y costeadas hipotéticamente para una empresa minera del cobre.

Figura 12



Otra herramienta que nos permite obtener los factores distintivos de éxito es el **enfoque de procesos**.

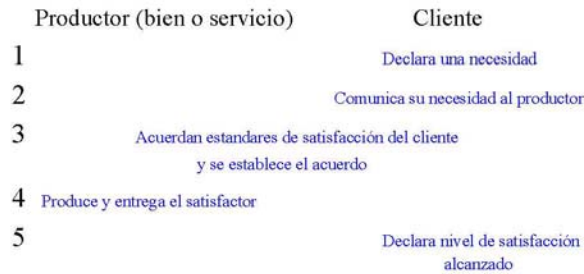
Un proceso es aquel en que existe una transformación de un Input, ya sea información o materiales, para obtener un resultado (output). Ejemplo de procesos son las actividades administrativas, como las de un banco al otorgar un crédito de consumo, en el que se desarrollan una serie de actividades con una secuencia preestablecida, donde el Input es la información personal y financiera del cliente y los resultados son la aprobación. En cada proceso existen clientes y proveedores independiente que esto sea formal, como un comprador de un supermercado, o informal, como el departamento de Finanzas solicitando información al departamento de Ventas. Esto da origen al Proceso de Negocios.

En la figura N°13 siguiente podemos identificar las instancias existentes en un Proceso de Negocios genérico⁵.

Figura 13

El Enfoque de Procesos

- Proceso de Negocios.



El punto en el que el cliente comunica la necesidad al productor es el más importante, ya que el productor debe **escuchar** lo que el cliente realmente desea, y el cliente debe **comunicar** claramente lo que desea para satisfacer su necesidad. Lo mismo se aplica al definir los estándares de satisfacción del cliente.

Toda organización tiene procesos internos y externos, ya que todas las operaciones cuentan con clientes y productores de bienes o servicios.

Desde hace años que se habla de la estructurar las organizaciones, de acuerdo a los procesos internos que éstas realizan para operar, tanto en países como EEUU y Chile se han desarrollado herramientas llamados patrones de procesos.

Los patrones de procesos desarrollados por Oscar Barros (DII. UCH)⁶ muestran procesos comunes que realizan las empresas, independiente de si éstas son del mismo rubro o unas se dedican a la producción de bienes y otras a los servicios.

Estos patrones se muestran hoy como una buena alternativa para aplicar el Enfoque de Procesos para estructurar organizaciones eficientes y de rápida respuesta a sus clientes.

El **benchmarking** es un proceso de identificar, analizar y adaptar sistemáticamente las prácticas más efectivas de los sectores industriales para mejorar los resultados de la empresa

Es una oportunidad para que la organización aprenda de las experiencias de otras. Facilita la revisión de las políticas y prácticas de gestión, cuestionando sus normas y metodologías. No es una recolección de datos, es una comprensión de los procesos. Sólo puede ser usado para comprender las limitaciones de los procesos e identificar las oportunidades de mejora.

Se distinguen tres tipos:

- Interno, se comparan operaciones internas entre unidades de negocios.
- Competitivo, comparación específica entre competidores.
- Cooperativo y genérico, comparación de funciones o procesos independientes del sector industrial, sólo con los mejores.

Al realizar cualquiera de los enfoques presentados, debemos valorar de algún modo los costos incurridos en los procesos, actividades y funciones. Para ello es fundamental una adecuada valoración, esto es, asignación en función de los **costos de oportunidad**.

Prácticamente todos los recursos de los que disponen la sociedad o los individuos son limitados. Aristóteles Onassis, por ejemplo, tenía varios miles de millones de dólares cuando murió. Poseía más recursos de los que podría gastar y dedicaba su dinero a comprar lujos extravagantes para sus yates. Sin embargo, tenía un problema de escasez muy importante: murió de una Miastenia grave, una lenta enfermedad degenerativa autoinmune.

Para él, la escasez fundamental era de tiempo, energía y capacidad física para realizar las actividades más cotidianas.

Como los recursos son escasos producir más de una cosa, necesariamente implicará producir menos de otra. Esto introduce un concepto fundamental de la economía llamado costo de oportunidad. Cuando se produce más del producto X se utilizan recursos. Estos recursos pudieron destinarse a producir otros productos. Luego, el costo de oportunidad de algo, es lo que se sacrifica para obtenerlo.

El presidente de Estados Unidos, Dwight Eisenhower evaluó muy bien el costo de oportunidad de la carrera armamentista:

Cada cañón fabricado, cada navío de guerra botado, cada cohete disparado, significan al final de cuentas un hurto a los que padecen hambre y nos son alimentados, aquellos que tienen frío y no reciben abrigo. Un mundo con armamento no gasta únicamente dinero. Gasta el vigor de sus trabajadores, el genio de sus científicos y las esperanzas de sus niños.

2.3. Generación de Valor y Disposición a Pagar

Como ya indicamos esta búsqueda de aquellos factores de éxito, no es más que la búsqueda de alternativas de generar valor a las respectivas audiencias de modo sostenido y sostenible.

En los últimos años, se ha generado un fuerte desarrollo tras la búsqueda de modelos que resuelvan adecuadamente la problemática de la creación de valor en las organizaciones.

Considere un agricultor el cual vende a un distribuidor, su kilo de papas a \$ 100. Este distribuidor entrega las papas a dos comercializadores: un supermercado (retail) y a un vendedor al detalle (almacén de barrio). Al supermercado le vende a \$ 200 el kilo y al almacenero se lo vende a \$ 300.

El supermercado dispone las papas al cliente, en un envase de 2 kilos bajo un sello de calidad (lo que implica estar mantenidas a una temperatura y por un tiempo apropiados y previamente lavadas y limpiadas). El envase de 2 kilos las ofrece a público a \$ 800. En cambio, el almacenero sólo las dispone en una canasta para ser vendidas a granel a un precio de \$ 500 el kilo.

Si usted fuese un fanático de la cocina y desea preparar un exótico plato basándose en carnes con un leve acompañamiento de papas. Esto implica, que requiere sólo 1 kilo de papas y de preferencia "frescas" (no almacena papas en el refrigerador).

En este caso la oferta del supermercado no le crea valor al cliente, a pesar de los procesos productivos adicionales, sin embargo la oferta del almacenero si le crea valor pues en ese caso el cliente sólo requiere un kilo de papas y está dispuesto a pagar y comprar solo un kilo.

Luego la creación de valor en última instancia la define el cliente y su disposición a pagar y no la cantidad de procesos necesarios para elaborar un producto.

De este modo el concepto de cadena de valor es insuficiente para explicar la creación de valor, pues es lineal, estático y está centrado en los procesos.

El nuevo paradigma corresponde al concepto de **Constelación de Valor o Redes de Valor**, el cual se caracteriza por ser; multidimensional, dinámico y centrado en las personas.

De este modo, se incrementa el potencial de creación de valor pues se aumenta el número de nodos de una organización y la combinación e interacción de ellos.

Este incremento en la capacidad de creación e innovación, es vista como una red.

En la figura N° 14⁷ se observa un esquema general de una unidad básica constitutiva de la constelación de valor y sus componentes:

Figura 14

CONSTELACIÓN DE VALOR



Diagrama de intercambios en una Constelación de Valor

Enrique Jofré

25

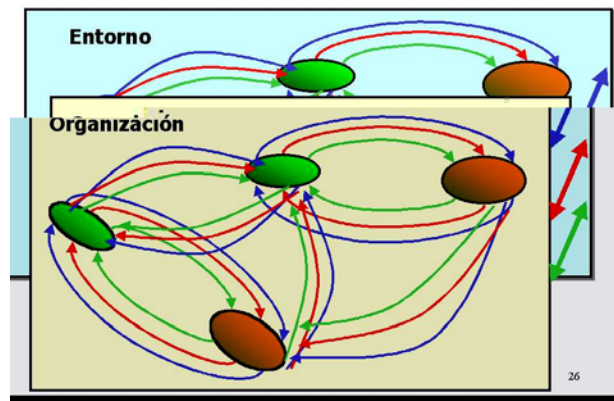
Claramente podemos identificar que los nodos constitutivos están bajo una relación cliente-servidor. Dichas relaciones pueden ser de tres tipos: tangibles (bienes o servicios), conocimientos y valores intangibles. Estas relaciones tienen su correspondencia en la relación biunívoca a través de retroalimentaciones por tarifas de servicios, información y lealtad respectivamente.

Estas constelaciones no sólo se dan en forma interna a la organización, están absolutamente relacionadas con el entorno de ésta, bajo un concepto de sistema abierto.

Este intercambio de relaciones y la calidad de éstas, es la generación de valor de la organización.

Figura 15

CONSTELACIÓN DE VALOR



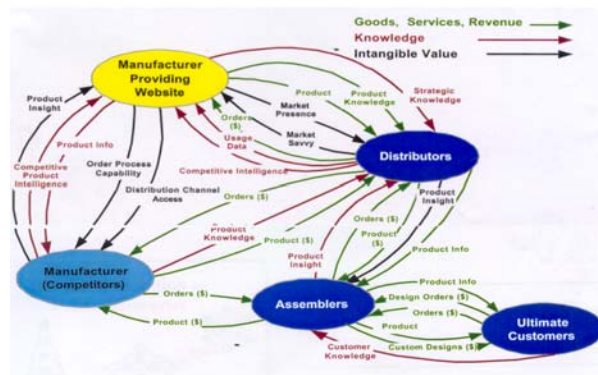
26

Las constelaciones de valor están emergiendo rápidamente, operando bajo una arquitectura de alianzas.

Las reglas del juego cambian dramáticamente: lo que desarrolló en una cadena de valor simple, dominada por transacciones y basadas en componentes no necesariamente trabajará en un sistema integrado, relacional y de redes.

En la figura N° 16 podemos ejemplificar una constelación de valor para una empresa genérica⁸

Figura 16



Todo esto genera un desafío futuro, cuál es la estructura organizacional requerida para enfrentar mediante redes el proceso de generación de valor.

3. EL PROCESO DE EJECUCIÓN

El **Proceso de Ejecución** corresponde a la instancia distintivamente ejecutiva en la gestión de negocios: la estrategia en acción o el hacer que las cosas ocurran.

A partir de las oportunidades de negocios identificadas y las brechas encontradas en el escrutinio interno y en forma coherente con los delineamientos de futuro, la carta de navegación, se formulará e implementará la estrategia de negocios.

Esta consiste en planes, programas y proyectos, los cuales pueden ser tanto de un horizonte de corto plazo como una formulación de largo plazo.

Estos planes deben ser absolutamente coherentes con la carta de navegación definida y ser consistentes con la estrategia genérica más apropiada.

Así estos planes serán el resultado de la formulación de las acciones en todos los ámbitos de la organización, tanto en su conjunto como en su especificidad, bajo una perspectiva funcional y organizacional, lo cual permitirá darle una sustentabilidad y consistencia a la estrategia.

Estos planes deben ser capaces de recoger los cambios de la dinámica ambiental que se traducen en estrategias emergentes, como resultado de innovaciones o cambios estructurales.

Una vez planteados los aspectos formales y técnicos de la estrategia, se deben revisar los aspectos informales y culturales de la implementación de la estrategia.

Estos aspectos son la verdadera esencia de la estrategia, el gran desafío, acá nos encontramos con las habilidades relacionales y las habilidades directivas, que conforman la cultura o la manera de hacer las cosas.

Conceptos tales como liderazgo, trabajo en equipo, confianza, capacidad de escuchar y otros no son más que las bases para el éxito de esta “navegación”.

Factores como perseverancia, paciencia, prudencia y pasión son las herramientas intangibles para llevar a cabo con éxito la implementación de la estrategia: “...*hacer que las cosas ocurran...*”.

3.1. Formulación de la Estrategia

La determinación de la estrategia más adecuada para una empresa o unidad de negocio se basa en las oportunidades y riesgos identificados en el medio ambiente y las capacidades distintivas de la organización.

En general, esta matriz de opciones se ve afectada por las brechas ocasionadas por las restricciones impuestas por la organización, las cuales fueron identificadas en el escrutinio interno; y la determinación de los niveles de riesgo económico y técnico aceptable por la dirección superior.

Es así como aquellas opciones estratégicas elegidas deben ser evaluadas para demostrar -a priori- el cumplimiento de los objetivos trazados.

En particular, las opciones estratégicas ganadoras deben distinguir los siguientes aspectos⁹:

- **Consistencia:** La estrategia no debe presentar metas inconsistentes entre sí.
- **Consonancia:** Debe representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- **Factibilidad:** La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.
- **Ventaja:** La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad.

En la formulación de la estrategia, además subyacen dos aspectos que surgen de la definición de la carta de navegación y se fundamentan en el proceso analítico: el crecimiento y la diversificación de la empresa.

Una **estrategia de crecimiento** conlleva a la lógica de generar cambios en productos, mercados y cobertura geográfica siempre manteniendo el alcance de los negocios actuales.

El concepto de diversificación, conlleva un sentido de expansión espacial en el mapa del sistema del valor, tendiendo a nuevos negocios, a través de integraciones verticales u horizontales; o sencillamente explorar negocios que no se relacionan con los negocios actuales.

En el caso de las estrategias de crecimiento, una opción es a través de la generación de un mayor volumen de producción, el cual está asociado a una expansión geográfica nacional o internacional.

Las **estrategias de diversificación** podemos caracterizarlas en dos grandes tipos¹⁰:

Diversificación relacional: Aquella que va más allá de productos y mercados actuales, pero manteniéndose dentro del alcance del sector en el cual opera. Por ejemplo Unilever, está diversificado virtualmente en todos los productos/mercado posibles, pero todos dentro del sector de bienes de consumo. Para ello se dispone de:

- Integración vertical: Esto implica asumir actividades que no pertenecen actualmente a la cadena de procesos. Esta puede ser progresiva o hacia delante, acercando la empresa hacia los clientes (canales de distribución y puntos de venta); y regresiva o hacia atrás, acercándose hacia los proveedores (disposición de materias primas, maquinarias y otros).
- Integración horizontal: Es el desarrollo de actividades que están relacionadas con lo que la empresa produce y dispone de ventajas. Por ejemplo, (obviando por un momento del desarrollo tecnológico) los bancos disponen en general de un activo importante como es la cobertura geográfica a partir de sus distintas sucursales a través de todo el país. Aprovechando esta ventaja, ellos han hecho propio el manejo financiero de los pagos de servicio básicos como telefonía, agua, luz y gas. Un ejemplo más actual que ejemplifica la integración horizontal, es la que lleva a cabo el Consorcio Claxson, dueño de El Sitio.com, Chilevisión, Radio Chilena y El Metropolitano. Las ventajas que surgen desde las sinergias de un centro de información único y sinérgico para todos los canales es muy atractivo para los clientes a través de la publicidad.

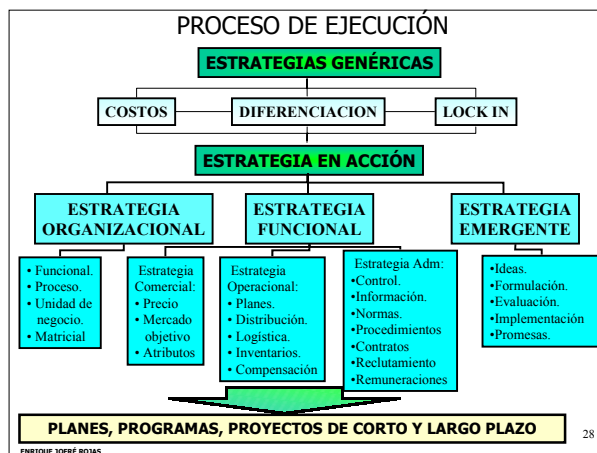
Diversificación no relacional: Consiste en el desarrollo del sector en mercados que aparentemente no guardan clara relación con los actuales negocios. Esto conlleva necesariamente a la configuración de conglomerados empresariales, como por ejemplo, el Grupo Luksic (Sectores Financiero, Telecomunicaciones, Minería y otros).

Tanto para las estrategias de crecimiento como para la diversificación es importante destacar que estas pueden llevarse a cabo a través de desarrollos propios como por desarrollos externos, entre los cuales se incluyen las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas.

Otro punto importante de destacar, y el cual a menudo es omitido, es que una opción válida de estrategia es la **retirada**. El mercado no sólo nos provee de oportunidades de crecimiento, también nos enfrenta a instancias de sobrevivencia en las cuales las opciones de cierre de negocios, ventas de marcas o de la propia empresa son garantes de mejores rentas para los dueños.

Una vez que se ha distinguido la forma genérica (costos, diferenciación, etc) de establecer el posicionamiento estratégico esto debe traducirse en acción al interior de la organización, la cual conlleva a tres aspectos constitutivos: Estrategias Organizacionales, Funcionales y Emergentes.

Figura 17



Al implementar una estrategia se debe involucrar a toda la organización, desde los niveles directivos hasta los niveles operativos. De este modo la generación de planes de desarrollo consensuales al interior de la empresa, presenta una probabilidad mayor de éxito.

Producto de la estrategia la empresa puede asumir distintas formas de administración, como sistemas centralizados, descentralizados, divisiones por unidades de negocio, etc.

La **estrategia organizacional** conlleva el paradigma que la estructura sigue a la estrategia. Este concepto es fundamental para el éxito de la implementación de las estrategias. En general, cualquier estrategia de crecimiento o diversificación implica cambios en la estructura organizacional básicos como la constitución de nuevas unidades de negocio y de nuevas funciones. Más aún, implementación de estrategias

enfocadas en la comprensión del cliente, presentan ambientes propicios para la innovación, por lo cual, los esquemas de trabajo deben ser cambiados y por ende el cambio cultural es un tema relevante.

En el mundo actual, altamente competitivo, tecnologizado y dónde los poderes de negociación se acercan cada vez más a los clientes, es necesario enfrentarlo con organizaciones adecuadas.

Lo anterior impone sobre las organizaciones la necesidad de desarrollar e incorporar la capacidad orgánica de comprender, compartir y comunicar la dinámica estratégica (aquella en la cual intervienen las variables del entorno, las expectativas de valor de los involucrados y los objetivos delineados en el Proceso Declarativo), y alinear con ella la estructura organizacional, los sistemas y procesos y por cierto, los estilos y las prácticas de gestión.

Esta primera capacidad está orientada a asegurar los posicionamientos estratégicos adoptados. El alineamiento apunta a asegurar la consistencia, la sustentabilidad en el largo plazo.

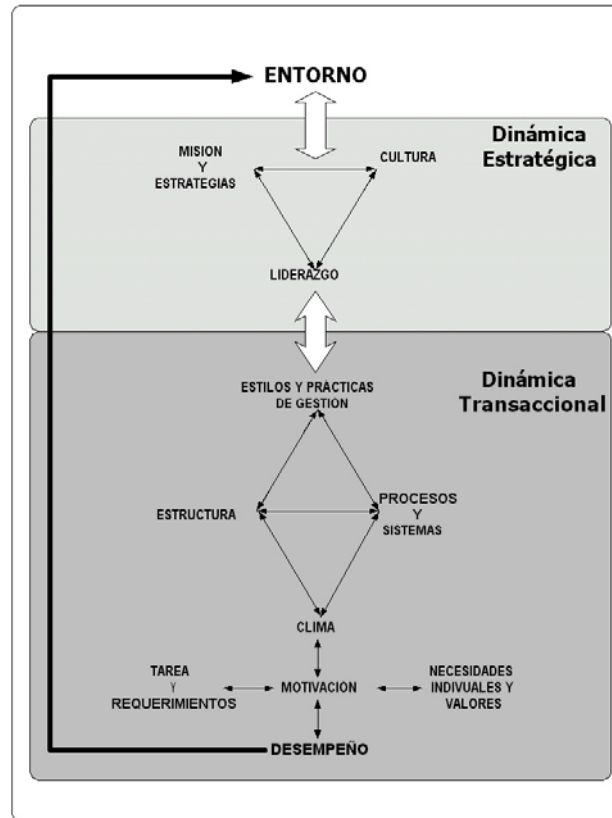
En general para desarrollar esta capacidad se deben actuar en los siguientes aspectos:

- Una comprensión común del entorno y de las expectativas de cada involucrado (interno como externo a la organización).
- Una visión compartida de desempeño para distinguir la generación de valor de cada proceso de negocio.

Estos aspectos deben ser complementados con lineamientos comunicacionales eficaces, y procesos permanentes de motivación y entrenamiento de las personas.

En la figura N° 18¹¹ se muestra un modelo relacional de las variables causales del desempeño que permiten acceder a organizaciones efectivas en la implementación de este tipo de estrategias. Este modelo se utilizó para diseñar el modelo de negocios de la División Radomiro Tomic de Codelco (1996).

Figura 18



La articulación de la estructura con la estrategia se asegura teniendo en consideración las características cualitativas actuales del negocio (mercado, productos y clientes) y la naturaleza de los procesos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos definidos.

En general, las características principales de las estructuras organizacionales modernas son:

- Equipos de trabajo autodirigidos y polifuncionales.
- Organizaciones planas y por procesos.
- Cultura de innovación y emprendimiento.
- Empoderamiento de la línea
- Liderazgo estratégico
- Externalización de procesos
- Procesos de negocio, conducidos por la creación de valor para los involucrados.
- Uso intensivo de tecnologías de información y comunicaciones

A partir de la identificación de los procesos y de la definición de los estilos y prácticas de gestión podemos desarrollar una estructura organizacional adecuada, coherente y alineada con las directrices estratégicas definidas.

La estrategia funcional corresponde a cómo cada unidad funcional o de proceso se comprometerá con los objetivos estratégicos planteados y teniendo en consideración los aspectos genéricos que conlleva el posicionamiento estratégico definido.

En general, podemos identificar estrategias funcionales a partir de una perspectiva de operaciones, comercial, financiera, de recursos humanos, tecnológica y de administración, entre otros.

Por ejemplo, desde una perspectiva de operaciones, la definición de liderazgo de costos, implica un conocimiento exhaustivo de la cadena productiva y de sus aportes de valor, lo cual conlleva a un uso intensivo en tecnologías de información para monitorear. De este modo, algunas actividades en las cuales no se cuenta con las ventajas competitivas adecuadas deben ser externalizadas, para lo cual los procesos de coordinación y control prestan una preponderancia muy importante.

Asimismo, las variables de decisión para la capacidad, flexibilidad y ubicación de las plantas cambian radicalmente desde una focalización en costos, en la cual se privilegia el volumen y el menor costo de la mano de obra, hasta una atención total al cliente, en el cual los accesos expeditos a los canales de distribución son preponderantes.

Los parámetros constitutivos de una estrategia comercial como son la definición de productos, precio, publicidad y distribución, deben estar adecuadamente formulados con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

La estrategia emergente es aquella surgida de la acción, con ausencia de intencionalidad.

El tratamiento de la estrategia emergente debe ser riguroso como cualquier otra proposición. Tanto la constitución de su alcance, la evaluación de los beneficios, como su implementación y sus compromisos deben considerarse bajo la óptica de una decisión flexible, con capacidad de adaptación.

3.2. El Plan de Negocios

La estrategia formulada se convierte en un plan o programa, constituido de acciones y proyectos de corto y largo plazo, con una clara identificación cuantitativa como cualitativa de los compromisos, de modo de lograr medir ex - post el cumplimiento de éstos. Este plan es lo que ampliamente se denomina Plan de Negocios. A continuación se muestra un detalle de los aspectos que debe considerar un Plan de Negocios

1. RESUMEN EJECUTIVO

- a) Descripción del concepto de negocio y los negocios de la empresa
- b) La oportunidad y la estrategia de negocio
- c) El mercado objetivo y proyecciones
- d) Las ventajas competitivas
- e) Aspectos económicos
- f) El equipo

- g) La propuesta
2. LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA, SUS PRODUCTOS
 - a) La industria
 - b) La empresa y su concepto
 - c) Productos y Servicios
 - d) Estrategias de penetración y crecimiento de mercado
 3. ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO
 - a) Clientes
 - b) Tamaño y tendencias de mercado
 - c) Competencia y competitividad
 - d) Porción de mercado y ventas
 - e) Evaluación de la estrategia
 4. ASPECTOS ECONÓMICOS DEL NEGOCIO
 - a) Ingresos y márgenes operacionales
 - b) Utilidades y horizonte del producto
 - c) Costos fijos y variables
 - d) Indicadores de puntos de quiebre
 5. PLAN DE MARKETING
 - a) Estrategia global de marketing
 - b) Precio
 - c) Tácticas de venta
 - d) Políticas de servicios y garantías
 - e) Promoción y Publicidad
 - f) Distribución
 6. PLAN DE DISEÑO Y IMPLEMENTACIÓN
 - a) Hitos y tareas
 - b) Riesgos y dificultades
 - c) Mejoras de producto y nuevos productos
 - d) Costos
 - e) Aspectos legales
 7. PLAN DE OPERACIÓN
 - a) Ciclo de operación
 - b) Localización
 - c) Infraestructura e optimizaciones
 - d) Planes y estrategias
 - e) Aspectos legales y regulatorios
 8. EQUIPO DE GESTIÓN
 - a) Organización
 - b) Personal clave
 - c) Compensaciones
 - d) Otros inversores

- e) Gratificaciones
- f) Directorio

9. PROGRAMACIÓN GLOBAL

10. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

11. PLAN FINANCIERO

- a) Estados Resultados y Balances actuales
- b) Estados Resultados Proforma
- c) Balance Proforma
- d) Flujo de Tesorería Proforma
- e) Análisis de puntos de quiebre
- f) Control de Costos
- g) Hechos esenciales

12. PROPUESTA

- a) Financiamiento deseado
- b) Oferta
- c) Capitalización
- d) Uso de los fondos
- e) Retorno para los inversionistas

4. EL PROCESO DE CONTROL Y COMPROMISOS

El **Proceso de Control y Compromisos** es la instancia de retroalimentación y permite respondernos a la pregunta ¿Cuán desviados estamos de nuestra ruta trazada? Y más importante aún ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los compromisos asumidos por la organización?.

4.1. El Modelo de Compromisos

Los compromisos asumidos por una organización los podemos ordenar de acuerdo al concepto de “stackeholders”, por ejemplo; el cliente final, el dueño, los trabajadores, los proveedores y la comunidad.

Por otra parte, esos compromisos organizacionales, se traducen en compromisos de las personas que componen dicha organización.

De este modo la esencia de un sistema de control de negocios, está en los compromisos personales que se asumen.

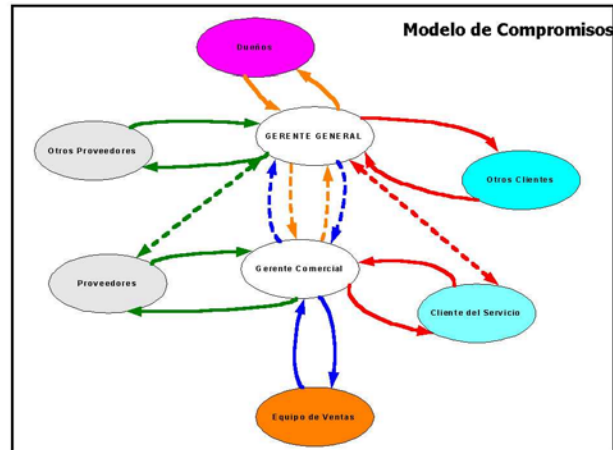
¿Cómo diseñamos un sistema con las características anteriores?

La clave está en crear una cultura de autocontrol y de asumir compromisos alcanzables y generar una métrica.. Para ello, es fundamental utilizar artefactos

simples, como por ejemplo, una acta de acuerdos y compromisos de una reunión determinada, donde se detalla los compromisos asumidos y los indicadores de satisfacción.

La figura N° 19 representa un modelo genérico de compromisos concatenados entre un gerente de procesos y un gerente general.

Figura 19



Notar la similitud con modelo de constelación de valor.

Las articulaciones anteriores se originan de la carta de navegación definida en el proceso declarativo y aplicada a la dirección superior. De este modo, se formalizan los sistemas de control del desempeño, se definen los estándares de satisfacción, se definen las distintas métricas y los valores de las metas. Esto nos permiten detectar las no conformidades en aquellos ámbitos esenciales para el cumplimiento de la carta de navegación trazada.

En general, desde una óptica de la gestión de desarrollo y de largo plazos, se identifican como métricas de generación de valor el Valor Presente Neto (VPN o VAN).

Desde una óptica de la operación, la literatura de control de gestión nos provee una gran cantidad de indicadores para observar el comportamiento de la organización en su producción, comercialización, calidad, etc. En la práctica esto se traduce en el Presupuesto de Operaciones, que tradicionalmente se compone de lo estimado para el periodo, comparado con el real del periodo y con lo del periodo anterior.

En la actualidad se han popularizado dos metodologías que contribuyen a alcanzar dichos objetivos: Balanced Score Card¹² y EVA¹³

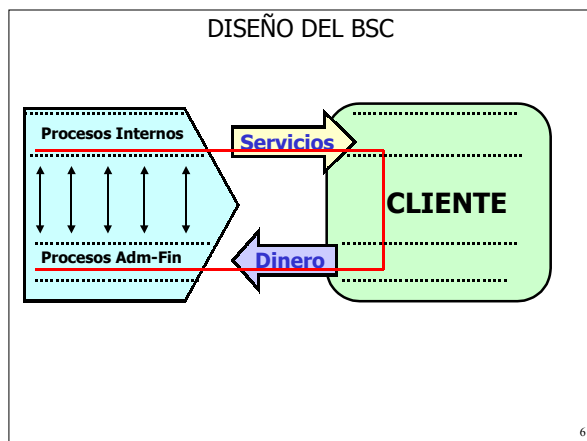
El Balanced Score Card (BSC) como herramienta de medición de desempeño incorpora los aspectos ya mencionados, identificando distintas perspectivas o alcances de la organización, de manera equilibrada y con visión de futuro. Además, se construyen bajo una base participativa y consensuada, lo que lo hace más atractiva al interior de la organización.

A partir de estas preguntas o perspectivas de desarrollo, generamos los objetivos y las respectivas iniciativas, las cuales deben generar compromisos cuantificables.

El diseño de un BSC considera cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Interna o de Procesos y de Desarrollo o innovación.

La relación entre cada una de las perspectivas es indisoluble. En la figura N° 20 podemos ver cómo los clientes determinan la relación entre los servicios o productos que la empresa provee y su conexión con el flujo de dinero que esto genera, y consecuentemente, las relaciones con los aspectos financieros y los procesos internos.

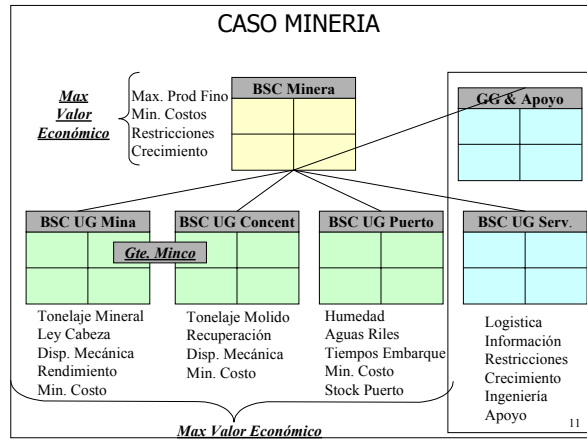
Figura 20



Si disponemos de una organización con múltiples unidades de negocio, los objetivos estratégicos corporativos son incorporados en cada negocio a través de sus respectivas estrategias, con lo cual se constituyen BSC respectivos, esto es, BSC desplegados.

La figura N° 21¹⁴ muestra el ejemplo de un BSC genérico desplegado en una empresa minera organizada por procesos, cuya misión es maximizar el valor económico de largo plazo.

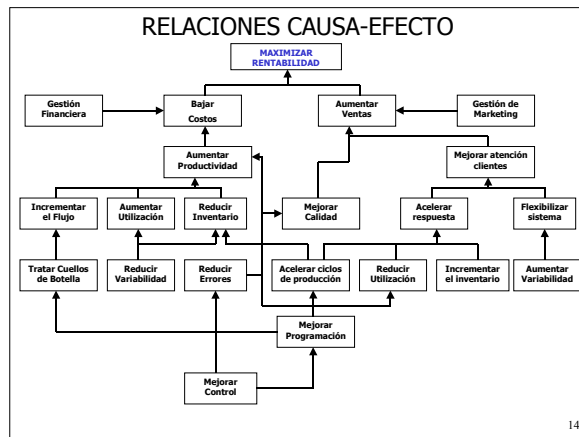
Figura 21



El BSC debería incorporar el sistema de relaciones causa-efecto entre las variables críticas de la organización, sean estas medidas de resultado (outcomes) o impulsores del desempeño (performance drivers).

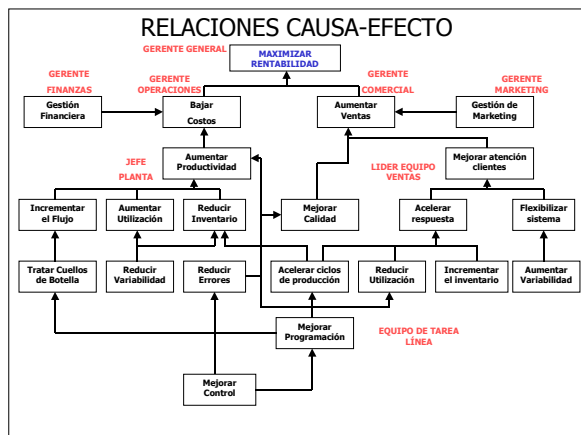
Para comprender el concepto de relaciones causa-efecto y su relación con la importancia en el diseño del BSC, observemos la figura N° 22:

Figura 22



Para conectar el enfoque de BSC, la figura N° 23 muestra la relación de compromisos que genera la causa efecto anterior

Figura 23



La multiplicidad de relaciones causa efecto y por ende de compromisos asumidos en una organización compleja, hace necesario disponer de sistemas de apoyo basado en las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

4.2. La Economía y El Control del Negocio

Basado en la importancia que las organizaciones han puesto en la generación de valor, el concepto de Valor Agregado Económico o Economic Value Added (EVA), desarrollado por Stern Stewart, se ha popularizado como sistema de control.

El EVA surge como respuesta a la problemática existente entre la necesidad de contar con una medida que correlacione altamente el rendimiento del accionista o dueño y que sea sensible a las acciones de los ejecutivos de la empresa.

Si el objetivo de una empresa consiste en maximizar los activos que posee el accionista, es fácil: Invierte únicamente en nuevos proyectos que se esperen creen valor y acepta sólo proyectos que creen valor de forma permanente. Esto es $VAN > 0$

Sin embargo, cuando la administración busca una regla igual de precisa para la evaluación de sus inversiones corrientes, no es fácil.

Se usa a menudo, ventas totales, utilidades totales o incluso tasas de rentabilidad sobre sus activos netos para poder distinguir los distintos comportamientos de los diferentes negocios. Esto tiende a distorsionar la conducta del inversor de la administración.

EVA es una medida de resultado financiero que se acerca al verdadero concepto de ganancia económica.

En términos simples, EVA es la utilidad operacional neta menos los costo de capital de los activos que maneja la empresa. Que no es otra cosa que la ecuación fundamental de la teoría microeconómica, dónde la utilidad es igual a los ingresos menos los costos económicos, expresada de la siguiente forma:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - r * K$$

dónde:

NOPAT=Utilidad Operacional Después de Impuestos

r : precio del capital

k : cantidad de capital

Todos los precios deben reflejar el costo de oportunidad del recurso considerado. El costo de oportunidad de un recurso se obtiene de los precios de los mercados referentes.

El costo de capital debe reflejar la forma de financiamiento del negocio, discriminando entre capital propio y capital prestado.

Esta métrica ayuda a los involucrados a incorporar dos principios financieros básicos a la toma de decisiones:

- El primer objetivo financiero de toda Compañía es el de maximizar la riqueza de sus accionistas.
- Que el valor de una Compañía depende de la capacidad que tengan las inversiones rentar por sobre el costo de capital.

Así, los beneficios obtenidos con la implementación de EVA son:

- Los objetivos de los accionistas con los de la empresa se alinean.
- Evita la sobreinversión en activos.
- Realiza gestión en los costos de apoyo en una lógica cliente servidor, elimina los bienes libres.
- Se centra en los procesos claves del negocio.
- Obliga a la empresa a competir por los capitales (Inversiones)

La implementación de un sistema de control EVA requiere una desagregación del indicador al nivel de las unidades de negocio que conforman la organización. Esto requiere de la desagregación previa de los estados financieros y por tanto implica el desarrollo de sistemas de costeo tipo ABC Costing.

No obstante lo anterior, EVA generalmente no se hace cargo del ciclo de vida del negocio. Algunos negocios pueden estar en etapas maduras, con EVA sistemáticamente positivo, con lo cual existe el peligro inminente de malgastar el abundante flujo de caja en estos sectores maduros. En cambio, pueden existir

negocios con EVA negativos que no reflejan las oportunidades de crecimiento y las perspectivas de largo plazo.

Así, es recomendable mantener alineadas tanto la óptica de corto plazo que entrega EVA, como la perspectiva de largo plazo que dispone VPN, que es sin duda la mejor forma de estimar el valor económico de una compañía.

5. PROCESO DE COMPENSACIÓN

Necesariamente cualquier instancia de transformación de las organizaciones requiere hacerse cargo de las motivaciones de las personas. No obstante, las organizaciones presentan incoherencias entre el mensaje que transmiten desde la óptica estratégica y los planteamientos efectivos.

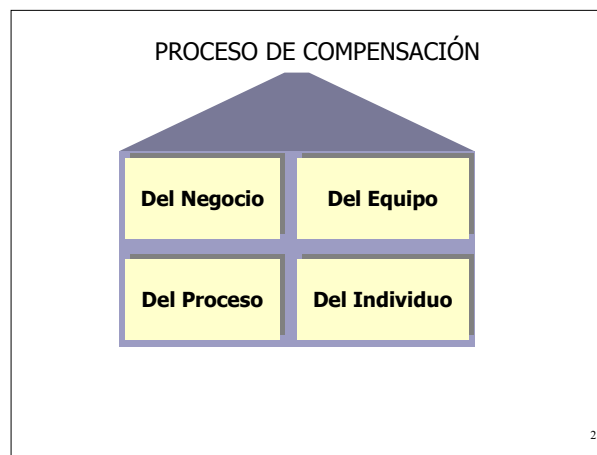
La iniciativa, la participación y el trabajo en equipo; el entendimiento y compromiso con el éxito de la Empresa; la calidad y mejoramiento de los procesos y servicios y reconocer el desarrollo y aporte personal, son aspectos esenciales que las organizaciones exigen de nosotros. No obstante, en la organización asignamos tareas individuales, y pagamos el desempeño individual.

Pagamos sin establecer diferencia significativa por los resultados. El pago no tiene en cuenta los aportes ni los detrimentos de la calidad. Pagamos esencialmente por la permanencia en la empresa.

Entender las aristas que presenta este proceso, lograr acciones que apoyen efectivamente el éxito de la organización, significa resolver las incongruencias que se presentan tanto en la descripción, evaluación y valorización del mercado de trabajo, como en las expectativas de lo producido: incentivar los aportes y contribuciones, reconocimiento del desarrollo y motivación del cambio cultural.

En general, los sistemas de compensación recogen y balancean cuatro perspectivas: Negocio, Equipo, Proceso e Individuo.

Figura 24



El sistema de compensación es a la estrategia como el combustible es al motor. Necesariamente, es una herramienta vital para la consecución de los objetivos estratégicos, ya que se hace cargo de un alto porcentaje de las variables que constituyen el comportamiento de las personas.

Puede darse el caso de disponer de sistemas de compensación adecuados con altas desviaciones a los objetivos estratégicos, no obstante, no pueden existir estrategias exitosas con sistemas de compensación desacoplados.

Existen Paradigmas arraigados acerca de la Relación y la Compensación:

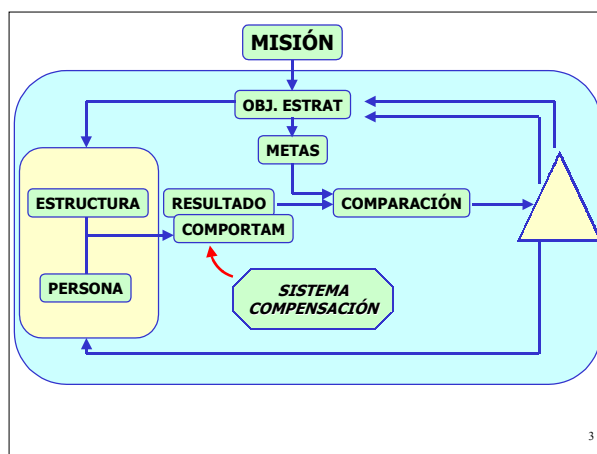
- Hay un "contrato de hacer", para "ocupar un puesto" y no para "contribuir".
- "Era del empleo" : Estabilidad, derechos adquiridos independientemente de la generación de valor.
- La compensación se rige por "criterios laborales" y no de "negocio", valorando el aporte a los resultados.
- Los "gastos" laborales están incurridos y solo se pueden controlar y difícilmente disminuir. Se olvida la dimensión de inversión.
- Se cree que con definición de funciones, control y un pago adecuado se aseguran los resultados.

En compensación (como en muchos campos organizacionales) se busca hacer mejor las cosas, (más salario variable, mejor valoración de cargos, etc.) Pero, solamente con un nuevo entendimiento producto de la revisión de los paradigmas y la generación de una visión transformadora lograremos solucionar lo que nos impide llegar a la situación deseada haciendo las cosas adecuadas

Para lograr éxito en el mundo actual, las empresas deben plantear sistemas de recompensa que generen otros sistemas de relación.

En la figura N° 25 se observa un modelo general de un sistema de compensación.

Figura 25



La compensación tiene un papel activo en el cambio de las estrategias organizacionales, que necesariamente sigue al cambio de las estrategias del negocio. La redefinición del papel de esta función se inicia con la identificación de las incongruencias entre los planteamientos que hace la dirección en procura del compromiso, contribución y desarrollo que requiere de las personas y los mensajes que ellos reciben a través de las políticas y prácticas que rigen las compensaciones en la Empresa.

Cómo ya indicamos, en general, existe una gran brecha entre lo que la organización quiere de sus integrantes y lo que realmente hace.

Son sintomáticos los ejemplos de exigencias de iniciativa, participación y trabajo en equipo. No es ajeno a todas nuestras organizaciones el lograr mantener, entender y comprometernos con el éxito de la empresa.

Pero, en general, el pago no tiene en cuenta los aportes ni las no conformidades de la calidad, esto es, pagamos esencialmente por la permanencia en la empresa.

La estrategia de los sistemas de compensación es lograr que apoye efectivamente el éxito de la empresa. Esto significa solucionar las incongruencias que se presentan tanto en las entradas del sistema: descripción, valuación y valorización del mercado de trabajo, como en las expectativas de lo producido: incentivar los aportes y contribuciones, reconocimiento del desarrollo y motivación del cambio cultural.

En la actualidad las empresas buscan formas sustitutivas a la descripción de cargos para no limitar la actuación de las personas, tener opciones ágiles para comunicarles las acciones que crean valor y ventaja competitiva y alternativas para compartir una visión y un sentido estratégico que den significado al trabajo de cada uno en la organización.

Es también preocupación actual el cómo valorar el trabajo, puesto que los sistemas conocidos fueron concebidos medio siglo atrás y no se ha incorporado a la valuación de los cargos factores tales como la ponderación de las contribuciones estratégicas, las competencias personales y las realidades sociales y tecnológicas que hoy nos ponen cerca de opciones virtuales para la realización del trabajo.

La pregunta «Qué es lo que realmente debo pagar en mi Empresa» hoy se ve más clara en términos de los aportes a resultados, pero se vislumbra que la información sobre el valor de los cargos en el mercado se trasladará a valorar y pagar las competencias personales que la empresa necesite como ventaja competitiva.

¿Debemos incentivar la eficiencia operacional y el logro de las utilidades de hoy? , ¿tiene más sentido usar la compensación para apoyar el desarrollo de las capacidades organizacionales que nos permitirán tener las utilidades del futuro, en un entorno de negocios diferente?

¿Cuánta diferencia se debe establecer al comparar el pago del gerente - que logra la ejecución de las tareas, controla efectivamente y cumple con las operaciones y el mejoramiento organizacional- con la compensación del líder que genera compromiso, moviliza la energía, desarrolla el potencial humano y contribuye a la transformación y fortalecimiento organizacional?

Las posibilidades de aporte efectivo de la compensación son muchas: desde la generación de una ventaja competitiva en los costos de programas de beneficios que satisfagan más directamente las necesidades de los empleados, racionalicen los costos, y aumenten la capacidad de retener los mejores talentos y personas de logros en la empresa; hasta el incentivo de las competencias personales determinantes en un cambio cultural y en las estrategias de servicio al cliente, calidad o innovación en productos y servicios.

Una dimensión estratégica se logra a través de la congruencia de tres componentes: Los principios básicos de la compensación, las expectativas hacia la función y sus prácticas e instrumentación

Estos principios básicos responden a las siguientes preguntas:

Revisión de las expectativas hacia la función

- ¿Cuál debe ser el papel de la compensación y el impacto esperado en la empresa?
- ¿Qué debe lograrse en compromiso, contribuciones y desarrollo de competencias personales de los empleados?
- ¿Cómo replantear los roles y relaciones?

Revisión de sus prácticas e instrumentación

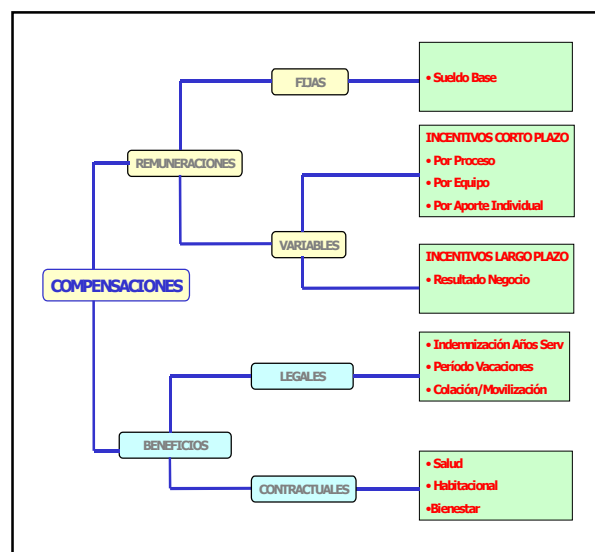
- ¿Cómo definir y medir los resultados?
- ¿Cuáles son los criterios para valorar los cargos?
- ¿Qué información del mercado tiene sentido estratégico?
- ¿Qué software y apoyo requerimos para la puesta en marcha y funcionamiento efectivo de la función de compensación?

Así, podemos distinguir las siguientes características de un sistema de compensación adecuado:

- Alineamiento con la visión, cultura y metas de la empresa.
- Mensaje sobre la variabilidad del salario, beneficios, tributación y reconocimiento.
- Interrelación con los otros procesos de la administración de personal.
- Involucramiento de los diferentes estamentos de la Organización.
- Mejoramiento continuo del proceso y adopción de prácticas e instrumentos idóneos.
- Optimización del beneficio/costo de los programas creando ventajas competitivas.
- Sincronización con el cambio cultural y la evolución de la estrategia del negocio.
- “Fórmula” propia para la organización y sus circunstancias.

En la figura N° 26 se observa un ejemplo de un esquema de compensación genérico distinguiendo dos conceptos: las remuneraciones y los beneficios.

Figura 26



Lo esencial de un proceso de compensación es que se debe comprender que todo pasa por las personas y estas actúan en función de los beneficios que reciben por los compromisos que asumen.

Por ende, un sistema de compensación que no retribuye adecuadamente a sus trabajadores, producirá resignación y resentimiento en la organización y con esos estados de ánimo no es posible construir los futuros declarados inicialmente.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 El proceso estratégico: Conceptos, Contextos y Casos. Henry Mintzberg, James Brian Quinn. 2a Edición PHH.
- 2 Gestión de Empresas con una visión estratégica. Hax y Majluf.
- 3 Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia. M. Porter, Harvard Business Review, marzo-abril 1979.
- 4 Michael Porter. Competitive Advantage, New York, Free Press, 1985.
- 5 Nuevos principios para un mundo de negocios en constante cambio, Fernando Flores.
- 6 Rediseño de Procesos de Negocios usando Patrones, Oscar Barros, Dolmen, 2000
- 7 Verna Allee, Reconfiguring the Value Network. Journal of Business Strategy, Vol 21, N 4, July-Aug 2000
- 8 Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. Stabell & Fjeldstad. Strategic Management Journal, Vol 19, 1998.
- 9 Ver 1
- 10 Dirección Estratégica. Johnson & Scholes, Prentice Hall, 1997
- 11 Basado en Modelo de Gestión, División Radomiro Tomic, 1995.
- 12 The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action, Robert S. Kaplan, David P. Norton
- 13 EVA: The Real key to creating wealth, Al Ehrbar, Stern Stewarts.
- 14 Presentación Minera Los Pelambres, IMIN 2000.