

La medición y gestión de Operaciones en la Industria Retail

Tesis MBA

Walter Tojo

Wtojo@hotmail.com

Tutora Vanessa Welsh

Junio de 2005

Agradecimientos

- A Claudia, mi esposa, que siempre esta junto a mi lado acompañando mis brotes de estudio, aportándome una mirada diferente de las cosas y en definitiva, aguantándome desde hace ya diez años.
- A Pili, simplemente Gugui, quien nació cuando solo había comenzado la aventura del MBA y me acompañó durante todo el proceso en las noches de estudio y durmió junto a mí y mis apuntes en más de una ocasión.
- A Manuel, el Cachi, quien en su primer año de vida aguanto esta tesis y a su autor, hurgando los borradores y rompiendo más de uno.
- A Oscar, mi hermano, con quien más de una vez hemos discutido algunos de los aspectos incluidos en la presente, hemos explorado distintos caminos y explotado una multiplicidad de ideas.
- A mis padres, para quienes cada escalón de educación formal que alcanzan sus hijos, supone logros propios que no pudieron obtener por “esas cosas de la vida”.
- A Vanessa, mi tutora, con quien me he divertido en su aula y supo esperar largos ratos de silencio en lo referido a la continuidad de este trabajo.
- A mis compañeros, y en especial a los del “Grupete Nro. 4”, quienes me martirizaron en los últimos tramos para que de una vez por todas de por concluido este trabajo de tesis.
- Al cuerpo de Profesores de la Universidad, por haber sembrado en mí nuevos conocimientos y puntos de vista, muchos de los cuales se encuentran en la presente.
- A la Universidad en sí misma, por recibirme como alumno, haberme mostrado otra manera de dar y recibir educación y en definitiva generarme la inquietud de volver a ejercer la docencia.

Sumario

Adoptar lo nuevo y eliminar lo viejo puede ser algo muy moderno, pero por lo general resulta mucho más efectivo – y también difícil – buscar maneras de integrar lo mejor de lo nuevo con lo más útil de lo viejo.

(Mintzberg-Ahlstrand-Lampel /Año 2003)

Esta declaración condicionó el presente trabajo, puesto que le sirvió de guía al despertar mis inquietudes al respecto y generar un sentimiento de plena identificación con lo enunciado.

Durante mas de quince años de experiencia de trabajo en distintas organizaciones de la industria retail he visto aparecer muchísimas panaceas con la correspondiente inversión de tiempo y dinero en cada caso y con el mismo final común: su desprecio por otra nueva moda antes de su consolidación y con una amarga sensación de que aquel camino abandonado no era el correcto, al igual que el nuevo que se empezaba.

La desconfianza impedía el avance, el descrédito era total y finalmente con mayor o menor grado de consenso nunca se avanzaba en firme hacia ninguna dirección concreta. *“Lo bueno de estar perdido es que uno no debe preocuparse por la dirección hacia donde se va”.*

Dentro de este contexto casi apocalíptico, el que quizás no sea tan negro pero seguramente nunca será blanco, el presente trabajo busca “agregar” mucho de lo visto y escuchado en los últimos tiempos. No espere una gran colección de tendencias, casi como un desfile de modas, pero le auguro una coherencia en el tratamiento incremental de distintas metodologías y escuelas.

El trabajo, por razones de alcance, se limita a la gestión de las operaciones en empresas de retail, pero lógicamente puede ser enriquecido para obtener vuelo propio y generalizarse para toda las actividades de esta industria o trasladarse a otras.

También es una guía útil para toda aquella persona que siguiendo su vocación *entrepreneur* se encuentre en la etapa de desarrollo de su idea de negocios o en los primeros pasos del emprendimiento, extendiendo el horizonte de medición y de cuestiones a tener en cuenta para incrementar las posibilidades de éxito.

Se espera que el presente trabajo sea de utilidad para todo aquel que tenga acceso a él y que el lenguaje utilizado y la estructura definida colaboren con el acercamiento a temas en permanente cambio y desarrollo.

Por último, el escenario ideal que permite el desarrollo de las cuestiones aquí presentes, no es más que aquel donde las estrategias son coherentes con los recursos, los recursos humanos y sus capacidades son lo más relevante y el corto plazo se considera sólo un escalón en el camino para cumplir los objetivos de largo plazo.

Índice

Introducción

1. Requerimientos de Información del modelo
 - a. Características del entorno
 - b. Sistema de información
 - c. Relevando los procesos y actividades
 - d. Estructura de la contabilidad
 - e. Costeo y Management por actividades (ABC/ABM)
 - f. El cuadro de mando integral
 - g. El uso de los presupuestos
 - h. El Benchmarking

2. ¿Qué medir y para qué medirlo?
 - a. Las ventas
 - b. El margen de rentabilidad
 - c. La productividad en Recursos Humanos
 - d. La gestión de gastos directos
 - e. El stock y la logística
 - f. Métricas globales para todos los ejes

3. La importancia del conocimiento
 - a. Evaluación de resultados: El Rol de los RR.HH.
 - b. Gestión de competencias
 - c. Gestión del conocimiento
 - d. Organizaciones que aprenden
 - e. Uso de Capacidades como pilar estratégico

4. Desarrollo del modelo de Gestión Dinámica
 - a. La búsqueda de objetivos organizacionales
 - b. La revisión de desempeños
 - c. El efecto Alineación
 - d. La etapa de evaluación
 - e. Roles de los participantes
 - f. Desarrollo de las reuniones
 - g. El uso de la información disponible
 - h. Evaluaciones: presupuesto y benchmarking
 - i. Los planes de acción
 - j. La mejora continua

5. Integración estrategia y modelo
 - a. Construir la visión
 - b. El rol de la eficiencia (M.Porter)
 - c. Planeamiento estratégico
 - d. Modelo de gestión sobre la primera línea
 - e. Equilibrio necesario: papel de la estrategia en nuestro modelo
 - f. Posicionamiento Gestión dinámica vs. Otras escuelas

Introducción

El presente trabajo es un mix de conceptos teóricos y aplicaciones prácticas para ser aplicadas a la medición y la gestión de operaciones de cadenas de *retail*.

La actividad *retail* se encuentra englobada dentro de las industrias de servicios y se ve representada en la figura de cualquier comercio minorista con algunas sutiles diferencias en cuanto a escala y ciertas particularidades que se enuncian a continuación:

- i. **Oferta de productos:** los productos que se ofrecen a los clientes por regla general se comercializan en el mismo estado en que se compran, sin realizar tareas de agregación de valor. Si bien existen algunas empresas que son productoras de lo que ofrecen (como podría ser el ejemplo de una marca de indumentaria que posee su propia red de locales) se tienen claramente diferenciados dos negocios: la producción y la comercialización, siendo el segundo aspecto en el que resultan aplicables los conceptos que se desarrollarán en este trabajo.
- ii. **Puntos de venta:** La manifestación del negocio (su forma más tangible) está representada por la cantidad de locales (llamados indistintamente locales, sucursales y/o puntos de venta). Son reconocidos por su importancia en el desarrollo del negocio puesto que en los mismos se realiza el contacto con el cliente y se direccionan las iniciativas hacia sus inquietudes.
- iii. **Coordinación:** Es habitual cuando se posee una red de locales (se interpreta como red una cantidad mayor a cuatro) que existan mecanismos de coordinación, tanto en la faz de la operación misma como en los servicios comunes de apoyo. Los mecanismos de la operación (supervisión, control y coordinación de la actividad) se manifiestan con estructuras Intermedias que aglutinan una cierta cantidad de locales con criterios de afinidad y suelen responder a una Dirección Central, mientras que los servicios suelen ser funciones específicas de carácter corporativo que se establecen para uniformar criterios y cumplir con normativas de control interno como así también evitar la concentración de poder. La totalidad de los mecanismos de coordinación reportan a casa central.
- iv. **Recursos Humanos:** La gran mayoría del personal realiza tareas referidas a las ventas bajo la figura de vendedores. Cada sucursal posee un responsable operativo (eventualmente puede haber un segundo mando) y el equipo se completa con el personal de cajas y responsables de administración de stock. La capacitación no suele ser genérica sino más bien específica a cada función y se delinea desde casa central, con una común desviación al análisis de los RR.HH. como gasto y en consecuencia, el uso de su costo como una variable rápida para la mejora de los resultados. Las empresas de retail suelen tener un gran número de empleados por características intrínsecas referidas a los volúmenes de bienes de cambio y a la amplitud de sucursales.
- v. **Rentabilidad:** Las operaciones de venta minorista suelen tener márgenes pequeños de utilidad: la competencia entre vendedores de un mismo producto (cadenas de electrodomésticos, hipermercados, etc) quienes en definitiva comercializan productos del tipo *comodity* poseen una rentabilidad estándar del segmento y hacen viable su existencia realizando enormes esfuerzos en la negociación con los proveedores y en el control de la estructura central y los gastos de carácter fijo.

- vi. **Flujos de caja:** El objetivo del negocio es mantener capital de trabajo negativo (deuda con proveedores mayores al valor de stock y cuentas por cobrar a clientes) de modo de poder financiar la apertura de nuevas sucursales con capital de terceros que se obtiene a consecuencia del giro ordinario de la operación sin costo financiero.
- vii. **Tecnología:** La necesidad de procesamiento de altos volúmenes de información hace indispensable altas inversiones en equipamiento de informática y el desarrollo de aplicaciones de uso específico. Como regla general a mayor volumen operado mayor sistematización de las operaciones habituales.

Siendo la rentabilidad del negocio relativamente baja es común que los participantes cedan a las presiones de corto plazo y realicen acciones que a priori resultan equivocadas para el cumplimiento de objetivos de más largo plazo.

La suma de los errores que más comúnmente se observan son atacados por el este trabajo de tesis que se estructura en torno a cinco capítulos:

i. **Requerimientos de información del modelo**

Se comienza con las características del contexto para dar paso luego a la totalidad de técnicas que hacen a la generación de información para el monitoreo de la evolución general de la actividad en los locales. Esto resulta relevante por las siguientes situaciones:

- Las técnicas empleadas son erráticas, variando a lo largo del tiempo y generando cierta confusión en la interpretación de los reportes de medición de las actuaciones
- La información de gestión no siempre es de carácter abierto, por lo que se encuentran casos donde los responsables de los diferentes puntos de gestión realizan su trabajo sin información sobre los resultados del mismo
- Los tiempos para la generación de información son excesivamente prolongados, por lo que su utilidad se vuelve nula o escasa a causa de la extemporaneidad en el análisis
- Los lineamientos para la presentación de la información son variables, apuntalados sobre teorías “innovadoras” que a través del tiempo solo provocan cambios que permiten exhibir un resultado operativo de mejor calidad, mas allá de su generación genuina, por temas propios de exposición
- El parque instalado de reportes tiende a infinito: cada unidad de gestión genera los suyos provocando visiones diferentes sobre la misma situación, generando esfuerzos innecesarios para su confección y muchas veces provocando errores por manipulación manual de información

ii. **Cuestiones que vale la pena medir y como realizar su medición**

Habiendo establecido cuales son las técnicas que resultan óptimas con carácter excluyente y por qué deben ser utilizadas conjuntamente, este trabajo desarrolla los factores críticos de éxito para la excelencia operativa (la excelencia operativa condiciona los resultados globales de las compañías de este tipo) agrupados en cinco ejes de trabajo llamados ejes de gestión:

- Cuestiones referidas a las ventas, a nivel global y por categorías de productos, a través del monitoreo de indicadores de índole cualitativa y cuantitativa

- Evaluación del margen operativo, principal ingreso de la actividad con especial análisis en variables *ad-hoc* que requieren un análisis mas pormenorizado
- La productividad y el costo de los recursos humanos, puesto que tal como se mencionara previamente existe una gran número de empleados y su erogación total representa un costo importante
- El análisis de los gastos, sobre el que se pone especial interés por transformarse en un gran peso estructuras y constituir el principal problema cuando los niveles de actividad decaen y se transforman en costos estructurales
- La gestión logística y la administración de stock, puesto que hacen al capital de trabajo, posibilitan la venta en los locales y representan un punto crítico debido al volumen operado

iii. **La importancia del conocimiento**

A consecuencia de altas tasas de rotación generadas por cuestiones diversas que escapan al alcance de este trabajo (tasas entre 2% y 5% mensuales sobre el total de los empleados), las empresas del rubro afrontan serios problemas en el desarrollo de los recursos humanos.

Errores propios y situaciones contextuales provocan en muchos casos el desprecio hacia los empleados por parte de las empresas, hecho que es reprochado por parte del personal con el no involucramiento y la falta de interés. Se construye entonces una espiral negativa donde el mando se vuelve más rígido y se acerca a los conceptos de la administración tradicional, perdiendo en consecuencia enormes posibilidades de obtener ventajas sostenibles.

Por lo tanto resultan indispensables:

- Un nuevo enfoque para el rol esperado de los recursos humanos que introduce al concepto de capacidades
- El desarrollo de los temas que refieren a la gestión de competencias, la gestión del conocimiento y las organizaciones que aprenden
- Analizar el concepto del uso de las capacidades al extremo de transformarse en pilar del desarrollo estratégico

iv. **Desarrollo del modelo de gestión**

Habiendo definido las herramientas y técnicas para la generación de información, los factores sobre los que la medición ha de realizarse y la forma en que se deben realizar y enunciado el rol esperado para los recursos humanos, se está en condiciones de abordar el modelo de trabajo.

El modelo no es más que el escenario donde la información se utiliza, el personal de la compañía se moviliza en función de ella y de los lineamientos generales, se generan espacios para el intercambio de ideas promoviendo una mejora continua y se reconoce la importancia de las estrategias emergentes.

El modelo es el pilar sobre el que se apoya este trabajo porque sobre el esquema de reuniones se monitorea la actividad de la gran cantidad de sucursales, se corrigen las estrategias adaptándose a cada punto de venta y se promueven los recursos humanos a los desafíos mas relevantes.

v. **Integración de estrategia y modelo.**

Para finalizar existe una clara conexión entre lo operativo y los estratégico que se reconoce en este capítulo. Se abordan los tópicos de

visión, la concepción de estrategia como sistema de actividades y el proceso de planeamiento estratégico para concluir en un equilibrio entre las capacidades organizacionales, la concepción tradicional del papel de los ejecutivos en la formulación de estrategias y el papel de las estrategias emergentes.

Por último se compara la administración por objetivos, la administración por tablero de comando y la del modelo presentado (que denominamos de Gestión dinámica)

Es probable que ciertos temas puedan ser abordados individualmente sin seguir con el orden propuesto, puesto que resulte de interés una aplicación particular, pero es necesario destacar que el modelo en su conjunto solo resulta viable con la aplicación de la totalidad de los conceptos enunciados.

Capítulo 1: Requerimientos de información del Modelo

a. Características del entorno

Las empresas se encuentran en medio de una transformación revolucionaria: la competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información.

Durante la era industrial las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podrían capturar los beneficios procedentes de economía de escala. La tecnología era importante, pero en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos estándar a través de una eficiente producción en masa.

Sin embargo, la aparición de la era de información en las últimas décadas del siglo veinte, hizo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se volvieran obsoletas: las compañías sólo podían obtener una ventaja competitiva sostenible mediante la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

Pero el entorno de la era de información, tanto para las organizaciones fabricantes como para las de servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo, la habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos físicos.

Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento o entorno operativo:

- i. *funciones cruzadas*: la organización de la era industrial consiguió obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales, pero con el tiempo el máximo crecimiento de estas especializaciones condujo a una enorme ineficacia por la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta. En esta era, la organización funciona con unos procesos integrados que cruzan las funciones tradicionales y que combinan los beneficios de la especialización con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.
- ii. *vínculos con clientes y proveedores*: las empresas de la era industrial trabajaban con los clientes y proveedores por medio de transacciones en pie de igualdad. La tecnología de información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparan gracias a los pedidos de los clientes y no como resultado de planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor.
- iii. *Segmentación*: las empresas de la era industrial prosperaron al ofrecer productos y servicios baratos, pero producidos en cadena. Una vez que los clientes han satisfecho sus necesidades básicas exigen soluciones más individualizadas para sus necesidades. Las empresas de la era de información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes.

- iv. *Escala global*: las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representan las empresas extranjeras más eficientes y sensibles. Las empresas de la era de información compiten contra las mejores empresas mundiales combinando la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.
- v. *Innovación*: los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica e incluso, para empresas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los procesos es de máxima importancia para la subsistencia en un largo plazo.
- vi. *Empleados*: las empresas de la era industrial crearon claras distinciones entre dos grupos de empleados: la elite intelectual utilizaba su capacidad analítica para diseñar productos y procesos, seleccionar y gestionar los clientes y supervisar las operaciones diarias; mientras que un segundo grupo estaba compuesto por gente que realmente producía los productos y prestaba los servicios (factor principal para la producción) pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no sus mentes. Actualmente todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. La inversión en conocimiento de cada empleado y la gestión y explotación de dicho conocimiento se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa de la era de información.

b. Sistemas de Información

“Lo que no puede medirse no se controla, y todo aquello que no se controla es imposible de ser mejorado”. Tan simple como real, nuestro modelo (y genéricamente cualquier modelo de gestión) ha de necesitar un sistema de información para la medición de las actuaciones.

Los avances en la tecnología de la información proporcionan a las empresas la oportunidad de crear un conjunto integrado de métricas (sistemas de medición de la actuación y de cálculo de costos) con la finalidad de conocer el estado de avance de los planes trazados, proponer medidas correctivas y/o potenciar las situaciones de éxito.

Para darle sentido la información deberá dirigirse al estilo de management a libro abierto: que todos los empleados vean y entiendan los números financieros y de otro tipo, para conseguir que en conjunto se sientan responsables de movilizar esos números en la dirección adecuada y de ese modo ayudar a la compañía a alcanzar sus objetivos.

La Organización definirá un modelo para la medición de las actuaciones que cumplimente como mínimo los siguientes requisitos:

- **Enfoque**: la concepción de la actividad empresarial como proceso y sistemas de actividades, reconociendo el peso de la estructura y adaptando sus sistemas de medición de lo que sostiene la teoría a lo que ordena la realidad

- **Sistematización:** sistemas contables que reconozcan la existencia de la multiplicidad de centros de costos en términos de contabilidad gerencial y permitan la administración de indicadores financieros y no financieros
- **Herramientas:** La conjugación de las teorías más apropiadas para la obtención de las mejores métricas (tablero de comando y costeo por actividades) para facilitar a la organización tanto el monitoreo de la actuación actual como el cumplimiento de metas a largo plazo
- **Medición de avance:** Tiene sentido medir la actuación pero más que en sí misma hacerlo con relación a los objetivos trazados. Para ello el uso de los presupuestos son absolutamente relevantes
- **Mejora continua:** El benchmarking es la herramienta con la cual se comparan las actuaciones tanto interna como externamente, de modo de conocer fácilmente los puntos de mejora y poder elevar los niveles de rendimiento
- **Tecnología:** La forma en que se circula la información, la facilidad en el acceso y la velocidad con que accede el personal que la usa para la toma de decisiones

Las características de la operación de sucursales requieren que el modelo sea de carácter dinámico y en permanente revisión, puesto que al variar sustancialmente las operaciones muy probablemente se deban adaptar las herramientas y metodología de evaluación de resultados y hasta el sistema de información en su conjunto.

Por último, valen las palabras C. Basrtlett & S. Ghoshal en su artículo “El papel cambiante de los managers de mas alto nivel: Desde la estrategia hacia el propósito/Año 2000” donde sostienen *“Hay pocas señales públicas más poderosas de lo que una compañía defiende, que las formas en que define y mide su desempeño.”*

c. Relevando los procesos y actividades

La actividad de toda una organización es tan compleja que difícilmente pueda describirse a través de una visión plana como describen los organigramas tradicionales.

Si bien las dependencias jerárquicas pueden aún ser verticales, no suelen serlo las dependencias funcionales (que se manifiestan en las estructuras organizacionales de carácter matricial, los equipos multidepartamentales y los objetivos cruzados), hecho que pone de manifiesto la existencia de “procesos”.

Los procesos no son más que una serie de actividades sucesivas y coordinadas lateralmente que dan como final la generación de un producto o servicio, a partir de un input al que necesariamente debe agregársele valor. La Figura 1 ilustra los procesos en el sentido funcional a través de la división jerárquica tradicional para dar cumplimiento a los objetivos funcionales.

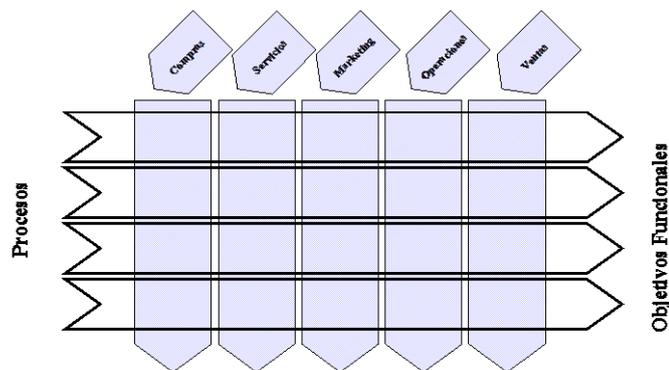


Fig.1: Procesos interdepartamentales que dan cumplimiento a objetivos funcionales

Estos productos o servicios con destino al cliente interno o al externo son fundamentales para el desarrollo y la permanencia de una organización en el tiempo.

Los procesos de una compañía deben ser relevados, puestos de manifiesto y puestos en conocimiento de sus integrantes. Una sencilla razón es que nada mejor que la conciencia sobre el aporte de cada uno para la responsabilidad sobre las tareas y para el desarrollo del sentido de pertenencia.

La organización ha de ser vista entonces como un “proceso de negocios”, cuya entrada consiste en las expectativas y especificaciones del cliente, y su salida en la satisfacción de las mismas. A los efectos exponemos la Figura 2 de M.Porter que enunciaba el concepto de cadena de valor.



Fig.2: Michael Porter/1995, “Cadena de Valor”

Los criterios necesarios para definir una organización por procesos son:

- El conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes
- Definición de procesos claves y tareas de la cadena de creación de valor
- Asignación de responsables a los procesos
- Establecimiento de entradas y salidas medibles de cada proceso
- Determinación de los índices que se utilizarán para la medición
- La comunicación interna y la capacidad de la organización para manejar información
- El monitoreo y seguimiento de rendimiento de los procesos a través de índices efectivos
- El sistema de gratificaciones de acuerdo a resultados
- El involucramiento de la Dirección
- La integración del modelo a la Estrategia de la Empresa

En definitiva, los procesos condicionan lo que ha de medirse, determinan cuáles son los indicadores que proporcionan la mejor estimación y producen la asociación de estas métricas a los responsables dentro de la Organización.

d. Estructura de la contabilidad

Nadie pone en duda la utilidad de la contabilidad, aunque debe reconocérsele como problema fundamental el cortoplacismo de las medidas financieras como indicadores excluyentes del rendimiento de una compañía.

De hecho una compañía podría tener buenos resultados en el corto plazo, incrementando los precios de venta y en consecuencia sus márgenes de utilidad, aunque en el largo plazo pueda perder a todos o gran parte de sus clientes; o bien disminuir abruptamente el impacto de los costos fijos, mejorando su última línea de resultados pero provocando problemas graves sobre la infraestructura de la empresa que la pondrían en la imposibilidad de mantener en el tiempo el nivel de calidad de sus productos y servicios.

La contabilidad constituye el sistema de información más puro, entendiendo al mismo como el concentrador de la administración financiera y proveedor de la información de base para el conjugado de un sistema de medición de rendimientos, el que será complementado con indicadores no financieros de modo de mejorar la información retrospectiva con una visión de futuro.

Para ello, los actuales paquetes de software brindan oportunidades en lo referido a la distinción de compañías, unidades de negocio, sucursales y productos como así también para la administración de información cualitativa.

Montar un sistema de información eficiente sobre la contabilidad requiere:

- i.** Recorrer minuciosamente las actividades de la compañía
- ii.** Determinar los conceptos que integran sus ingresos y egresos
- iii.** Agrupar los conceptos en cuentas contables
- iv.** Agrupar las cuentas contables en líneas de resultados
- v.** Agrupar las líneas de resultados en un cuadro de resultados con enfoque de gestión
- vi.** Establecer los cortes totalizadores en función de las necesidades
- vii.** Realizar la integración vertical del cuadro de resultados

La Figura Nro.3 esquematiza nuestra idea de trabajo incremental para la obtención de un cuadro de resultados con enfoque de gestión, hecho que contiene las definiciones sobre que tiene sentido medir en una compañía, como debe realizarse la medición y cómo la contabilidad ha de proveer esos datos. Una vez cumplimentado esto se esta en condiciones de esbozar el Cuadro de resultados de gestión de la compañía.

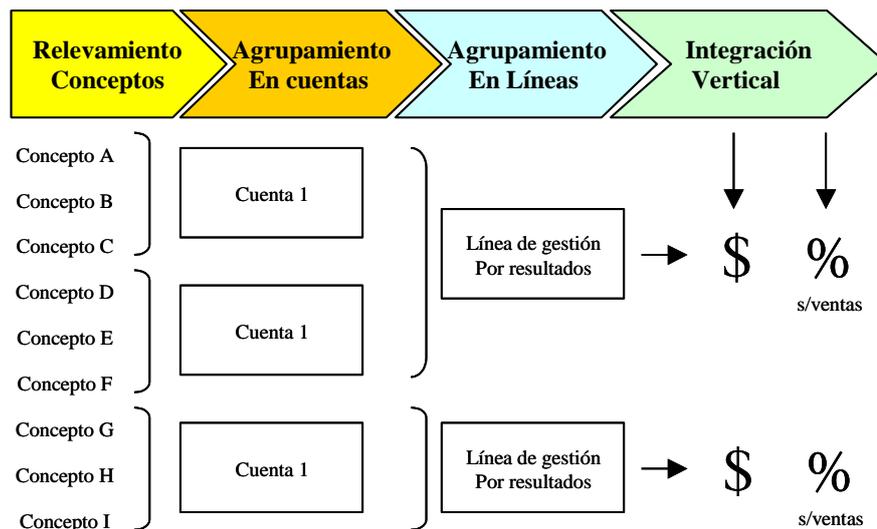


Fig.3. Estructuración del plan de cuentas y la contabilidad en sí, para la obtención de un cuadro de resultados con integración vertical.

Lo fundamental aquí reside en la posibilidad de realizar una consolidación de los resultados escalonada por sucursales, unidad de negocio y compañías, donde la medición financiera de la gestión se realiza del mismo modo para todos los centros de responsabilidad y donde puede observarse el impacto de los conceptos relevados agrupados en cuentas y líneas de resultados.

Esta información, conforme a los sistemas disponibles en la actualidad puede (y debe) consultarse escalonadamente. De este modo se obtienen diferentes grados de detalle acorde a la posición que se tenga en la compañía, hecho que satisface los requisitos de confidencialidad de la información y de formato con respecto a la jerarquía.

e. Costeo y Management por Actividades (ABC/ABM)

Los costos tradicionales no tienen mayor utilidad en lo referente a procesos. En general su mayor deficiencia es no poner de manifiesto los costos totales de la generación de un producto o servicio ya que no siguen la cadena (proceso) desde su inicio hasta su finalización.

El concepto ABC/ABM (Costeo basado en actividades y Management basado en actividades) complementa a la contabilidad, y es condicionante para su esquematización con enfoque de gestión, supliendo estas deficiencias con fines de eficiencia o bien con fines estratégicos.

Los sistemas ABC permiten que los costos indirectos y de estructura sean conducidos, primero hasta las actividades y procesos y luego a los productos, servicios y clientes, proporcionando a los directivos una imagen mucho más clara de los costos de sus operaciones.

Los sistemas ABC llevan consigo una nueva manera de pensar, a través de un conjunto de preguntas completamente diferentes:

- i. ¿Que actividades se realizan en la organización?
- ii. ¿Cuanto cuesta realizar estas actividades?

- iii. ¿Porque necesita la organización realizar estas actividades y procesos empresariales?
- iv. ¿Que parte o cantidad de cada actividad requieren los productos, servicios y clientes?

En definitiva, un modelo ABC es un mapa económico de los costos y la rentabilidad de la organización en base a las actividades que conduce naturalmente a la gestión basada en las actividades (ABM), la que permite a la organización alcanzar sus resultados con menos exigencias de recursos, o sea, la organización consigue los mismos resultados con un menor costo total.

El ABM alcanza sus objetivos a través de dos subsistemas complementarios, el ABM operativo y el ABM estratégico (R.S.Kaplan & D.Cooper/Año 1998)

- El ABM operativo intenta disminuir el costo, con lo que se necesitan menos recursos físicos, humanos y de capital para generar los ingresos. Los beneficios que se obtienen pueden medirse en costos reducidos, ingresos mayores gracias a la mejor utilización de los recursos y menores costos por evitar inversiones adicionales en capital y en personal.
- El ABM estratégico implica desarrollar las acciones correctas. Intenta alterar la demanda de las actividades para incrementar la rentabilidad mientras se asume como una primera aproximación que la eficiencia de la actividad sigue siendo constante. De este modo, con el enfoque estratégico, los directivos cambian el mix de actividades hacia utilidades más rentables.

En la actualidad, muchas organizaciones están desplegando programas de mejora de la actuación (el ímpetu inicial para estos programas llegó de las empresas industriales japonesas) citados como programas de mejora continua. La sutil diferencia entre los programas radica quizás en la continuidad:

- Se caracterizan a los esfuerzos de reingeniería y transformación como mejoras discontinuas que proporcionan grandes saltos en eficiencia por encarar las actividades de un modo radicalmente diferente.
- Las prácticas de mejora de la calidad total difieren considerablemente de la mejora de la reingeniería. La mejora por medio de una secuencia de pasos incrementales (continuos) no conduce a los espectaculares avances en la realización del proceso que, a menudo, se hacen posibles cuando se toma un enfoque completamente nuevo.

Independientemente de ello se utiliza información de costos basada en las actividades, de forma similar, para ambos tipos de prácticas.

f. El Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral tiene en cuenta los indicadores financieros tradicionales, pero puesto que éstos cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados y son inadecuados para guiar y evaluar el proceso de creación de valor hacia el futuro, complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

Los objetivos de los indicadores se derivan de la visión y estrategia de la organización y contemplan la actuación desde cuatro perspectivas (la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento) expandiendo

el conjunto de objetivos de las unidades de negocio y permitiendo medir la forma en que estas unidades crean valor para sus clientes presentes y futuros.

De este modo se desarrollan las “esferas de evaluación de rendimientos”, a saber:

i. La perspectiva de los clientes

Los directivos de la compañía identifican los segmentos de mercado en los que competirá cada unidad de negocio y las medidas de medición del rendimiento de su actuación en esos mercados.

ii. La perspectiva de los procesos internos

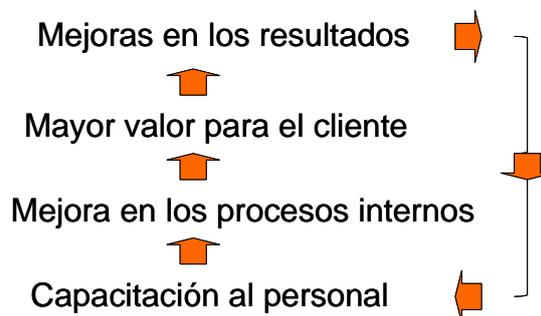
Se identifican los procesos internos que son críticos para la excelencia de la organización. Estos procesos se conocen como el “core”, o habilidad distintiva de una organización y permiten a las distintas unidades de negocio:

- entregar propuestas de valor que atraen a nuevos clientes y retienen a los ya existentes en los segmentos de mercado elegidos
- satisfacen las perspectivas de rendimientos que sobre la compañía tienen puestos sus propietarios o accionistas

Las medidas del rendimiento se establecen entonces en torno a los procesos que logran la satisfacción de los clientes y producen los excelentes resultados financieros.

iii. La capacitación y el crecimiento

Identifica la estructura que una organización debe poner en funcionamiento para lograr un crecimiento sostenido en el largo plazo. Estos objetivos tienen tres ejes fundamentales sobre las personas, los procedimientos y los sistemas. De hecho la cadena de causa efecto así lo enuncia:



iv. La evaluación financiera

Las medidas financieras del rendimiento de una compañía se mantienen por la validez que tienen en la evaluación de las consecuencias económicas de las acciones que ya se han realizado. Indican si la estrategia en marcha de una empresa esta logrando los objetivos esperados, los desvíos económicos y el impacto de las acciones correctivas.

g. El Uso de los presupuestos

Al decir presupuesto en la administración empresarial debe concebirse “como la expresión concreta de un plan integrado de operación”, o sea “la expresión máxima de la traducción en términos financieros de los planes de la empresa”.

La confección del presupuesto incluye la definición de estrategias a adoptar y caminos a seguir para el logro de los objetivos propuestos. Por lo tanto el

presupuesto no es una mera proyección de lo que va a ocurrir en materia financiera, sino un verdadero plan de acción que, desde ya, incluye el pronóstico del contexto y de los efectos de las medidas que tome la empresa en cada oportunidad.

Las características que debe reunir el presupuesto que se necesita son:

- i. **Comprensión:** Habrán de ser integrales, entendiendo que abarca todas las actividades de la empresa y a posteriori permite efectuar el control presupuestario. Los presupuestos parciales se descartan (estimaciones relativas a uno o varios sectores de la empresa o de tipos de operaciones) puesto que no están armonizadas en un plan global.
- ii. **Desagregación temporal:** de fundamental importancia porque de ella dependen las posibilidades de control presupuestario, tendrán alcance mensual.
- iii. **Horizonte presupuestario,** es decir el plazo para el cual se confecciona el presupuesto, es de un año pero se deberá tener en cuenta la duración del ciclo productivo de la empresa. Normalmente este trabajo sirve de base para otros de alcance mayor (planes a cuatro años y de hasta diez años, donde se apreciará cual es el proceso de creación de valor de la firma).
- iv. **Desagregaciones:** Los presupuestos se pueden clasificar por secciones, divisiones o departamentos de la empresa, estableciendo expresamente cuáles son los centros de ingresos y los centros de costos o de gastos, y cuanto se presupuesta para cada uno de ellos. En el presente modelo de gestión la regla general es que cada responsable de gestión deberá tener un presupuesto asociado que permita a la organización medir su contribución.
- v. **Involucramiento:** Si bien la confección de un presupuesto puede ser ascendente o descendente con respecto a la estructura de la organización, (ascendente cuando las primeras estimaciones parten de niveles medios o inferiores en la empresa, que someten sus criterios a sus inmediatos superiores, quienes los revisan, discuten, corrigen o aceptan; y es descendente cuando es la máxima autoridad quien dice qué es lo que se hará en líneas generales, correspondiendo a los niveles más bajos el estudio y detalle de tales planes como asimismo la forma en que serán llevados a cabo) el presente modelo de gestión requiere de una metodología ascendente. La consigna es que “a objetivos consensuados, responsabilidad por los resultados”: la responsabilidad es mucho mayor que cuando los pronósticos le son impuestos desde el comienzo del proceso puesto que los mandos son quienes realizan las estimaciones de sus propias tareas.
- vi. **Flexibilidad:** Antes de comenzar se deben establecer los supuestos básicos que abarcan el pronóstico macroeconómico y los de las estrategias más importantes que la empresa ha de seguir. Cuando en una empresa los supuestos son decisivos y su proyección resulta incierta, es aconsejable recurrir a los presupuestos flexibles (cuando hay más de un grupo de premisas básicas y en la interacción de estas con otros supuestos se confeccionan múltiples escenarios).

Uso de presupuestos

Los presupuestos se utilizan para la toma de dos tipos de decisiones: por un lado, las relativas al ámbito de la planificación, y por otro, las que se vinculan con el control.

- a. Se emplean en función de las primeras toda vez que se consideran sus cifras para tomar una decisión que requiere información futura. Una adecuada proyección del futuro permite planificar, es decir, enfocar la acción en el presente actuando convenientemente conforme a las expectativas.
- b. En el ámbito del control, el presupuesto es útil para apreciar si los objetivos se van alcanzando y en qué grado se logran. También puede observarse en qué sectores de la empresa se están produciendo desvíos importantes en la acción o en los resultados logrados con respecto a los planes.

Cuando el uso que se espera dar al presupuesto es preferentemente en el ámbito de la planificación, es necesario que esté totalmente agregado y que empalme correctamente con un plan financiero a largo o mediano plazo.

Cuando el objetivo central del presupuesto es utilizarlo para desarrollar un eficiente control interno, es preciso que esté lo más desagregado posible en el ámbito sectorial.

En general, a los efectos del control, un presupuesto por áreas de responsabilidad responde mejor a los fines perseguidos que un presupuesto por objetivo. Para el empleo en la planificación ambos métodos pueden satisfacer perfectamente las necesidades aunque el empalme entre el corto y el largo plazo suele ser más fácil cuando se trabaja por objetivos.

El criterio que debe aplicarse en la distribución del presupuesto es el de su utilización. El documento completo debe ser entregado a las personas que realmente lo necesitan para la toma de decisiones, pues su difusión demasiado restrictiva podría provocar ineficiencias en esas decisiones. Paralelamente, un reparto exagerado expone a la empresa a la divulgación de sus secretos y políticas, que puede plantear enormes problemas a posteriori.

La revisión del presupuesto

El presupuesto es un plan y como tal no puede escapar a la necesidad de revisiones. La frecuencia y profundidad con que ellas deben encararse están en función de la inestabilidad de los supuestos básicos y cifras planificadas.

La periodicidad de las revisiones puede establecerse con un criterio temporal, cualitativo o mixto. En el primer caso se determinarán los meses en los cuales el presupuesto será revisado, sea en años de relativa estabilidad o de pronunciados cambios. En el segundo se opta por la revisión sólo cuando existen cambios significativos que lo justifiquen; y en el último existirá un período de revisión, aunque si los desvíos son importantes, ésta podrá realizarse antes del momento indicado.

h. El Benchmarking

Alcances del benchmarking

La historia del benchmarking como se conoce hoy es relativamente breve. La expresión benchmarking competitivo se empleó en una discusión sobre la inmensa diferencia que Xerox había identificado entre el desempeño de la empresa y sus competidores.

Cuando se explicaba el concepto y el propósito del benchmarking, la primera reacción era reconocer el proceso como un tipo de recopilación de información clave de la competencia, pero cuando continuaba la explicación dos facetas del benchmarking cautivaban la atención de la gente:

- i. El benchmarking era un proceso que se podía utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a cualquier organización (competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional). La clave estaba en separar o aislar medidas comunes en funciones similares y comparar las prácticas del propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica.
- ii. El enfoque se extendió más allá del campo del producto o servicio terminado para concentrarse extensamente en los aspectos del proceso. El énfasis ya no fue solamente en qué producían los demás sino también en cómo el producto o servicio se diseñaba, se fabricaba y se comercializaba. Una organización era motivo de análisis o investigación sobre la base de su excelencia en el proceso y no sólo en la excelencia del producto o el servicio.

Tipos de benchmarking

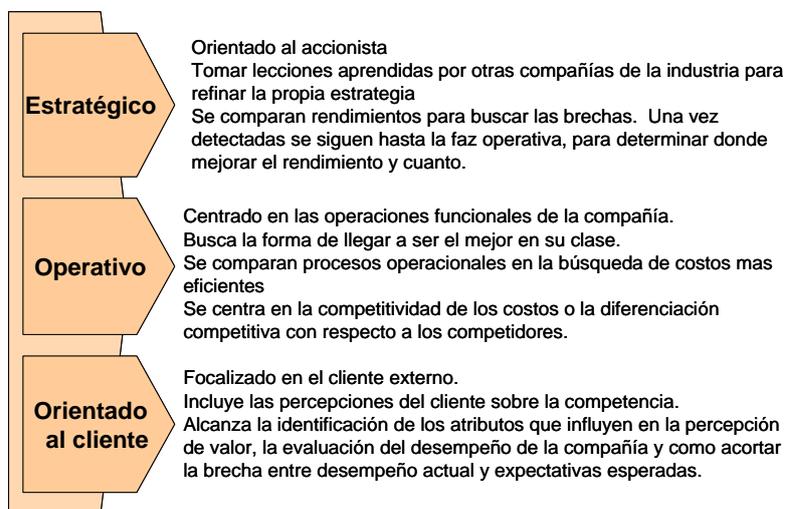
Si bien existe diversidad de criterios para clasificar los diferentes tipos de benchmarking resulta conveniente para el presente trabajo realizarla en torno a tres grandes grupos:

Interno	Competitivo	Funcional
Búsqueda de mejores procesos dentro de la Organización	Búsqueda de procesos, productos y servicios en los competidores directos	Búsqueda de mejores procesos en cualquier organización con reputación de excelencia
Diferencias en los procesos en distintos lugares de la organización, siendo unos más eficientes que otros	Diferencias en los procesos, productos y servicios que afectan las percepciones de clientes, proveedores y accionistas	Foco en los procesos de trabajo más que en las prácticas comerciales particulares de la industria o competidores
Beneficios inmediatos al trasladar mejores prácticas de un lugar a otro en la organización	Lecciones aprendidas se aplican con poco esfuerzo por ser parecidas a las propias (igual industria)	Requiere de mayor cantidad de esfuerzos pero provee de los mayores beneficios
Estimula comunicación interna, solución conjunta de problemas y superación de barreras organizacionales	Permite intercambio de información y formación de redes cooperativas de benchmarking	Requiere mente abierta, buscando puntos en común y no criticar diferencias
Alcance limitado, no llega a encontrar "las" mejores prácticas comerciales	Alcance medio, puede llegar a lo mejor de la industria, no a lo mejor de lo mejor en el proceso	Alcance ilimitado. Reconoce al "mejor de cada clase"

El enfoque del benchmarking

Un enfoque diferente sobre la clasificación de los tipos de benchmarking es el propuesto por *Arshad Hussain/Año 1997* con acento en la creación de valor para los accionistas, los costos de la competencia y la diferenciación competitiva y la

orientación al cliente. Sostiene *“Todo cambio organizacional debe estar guiado por información confiable y precisa sobre las ventajas y desventajas de la competencia. Cuando aplicamos esta información en nuestra organización contribuimos a tener una ventaja competitiva en el mercado”*. Bajo este enfoque se tienen tres tipos de benchmarking:



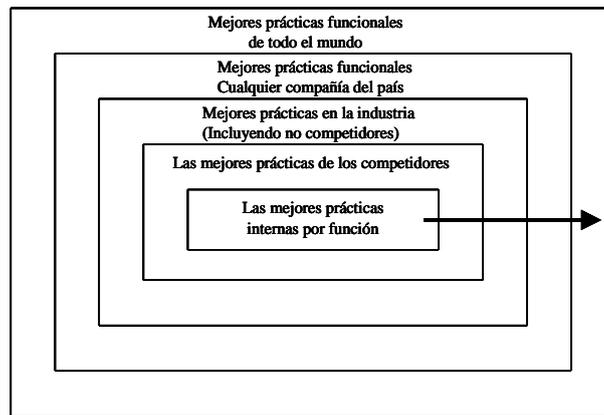
Por qué emplear benchmarking?

Las organizaciones emplean benchmarking con diferentes fines. Algunas posicionan el proyecto como parte de un proceso global de solución de problemas con el objeto de mejorar la organización y otras como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

El desafío es aprender y traer ideas al negocio. La clave es crear la impresión en la mente de los empleados que el benchmarking es un proceso activo de descubrimiento y una actividad deseada. Un punto es claro:

Las organizaciones que empiezan el benchmarking con un claro propósito u objetivo, tienen un éxito mayor que las que emprenden el esfuerzo sin un sentido de propósito o de dirección. Las empresas que han integrado profundamente el benchmarking en sus culturas han hecho grandes esfuerzos para definir y posicionar el benchmarking en la mente de sus empleados.

La evolución del proceso de benchmarking puede analizarse a través de una serie de cajas: (Figura 6)



Frontera de posibilidades del benchmarking/ Evolución

Fig.6: La evolución del proceso de benchmarking (M.Spendolini/1994)

Las empresas emplean benchmarking por los siguientes motivos:

- i. **Planificación estratégica:** El benchmarking es una herramienta útil para recopilar información durante el proceso de la planificación estratégica. Este tipo de información puede literalmente moldear una estrategia en una dirección realista, o, por lo menos, ayudar a identificar los riesgos de hacer negocios en determinados mercados.
- ii. **Pronósticos:** La información del benchmarking con frecuencia se utiliza para medir el estado del mercado y predecir los potenciales de éste, proporcionando una fuente de información con respecto al giro que pueden estar dando participantes claves, tendencias en el desarrollo de productos/servicios, patrones de comportamiento del consumidor, etc.
- iii. **Nuevas ideas:** El benchmarking es una excelente fuente de ideas de negocios. Uno de los beneficios primarios de un benchmarking a gran escala es que expone a los individuos a nuevos productos, procesos de trabajo y formas de manejar los recursos de la empresa. No todas las ideas o prácticas de negocios que se presentan durante el proceso van a ser útiles para la empresa: en muchos casos las ideas pueden tener poca utilidad práctica pero provoca que la gente piense en maneras potenciales de hacer negocios, considerar otros paradigmas y comprometerse con la idea de “¿Qué pasaría si... ?”.
- iv. **Comparaciones producto/proceso:** Una práctica común de la actividad de benchmarking involucra la recopilación de información sobre los productos o procesos de los competidores o de las empresas excelentes y se emplea como estándar de comparación para productos o servicios similares en la organización de benchmarking. Los productos o procesos de compañías líderes suelen ser analizados por compañías no competidoras que tratan de incorporar elementos de dichos procesos en su propio ambiente de trabajo.
- v. **Fijación de objetivos:** El benchmarking se usa como medio para identificar las mejores prácticas. Aunque muchas organizaciones no apuntan realmente a lograr los mejores niveles o resultados, si utilizan esa información para establecer objetivos específicos para sus productos o procesos. Según R.S. Kaplan y D.P.Norton (Año 1996), “... los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos pueden proceder de diversas fuentes pudiendo utilizarse benchmarking para incorporar la mejor practica y para verificar que los objetivos propuestos

internamente sean coherentes”. Estos objetivos pueden ayudar a las organizaciones a acelerar sus curvas de desempeño a medida que luchan por una mejora continua.

Que cosas someter al proceso de benchmarking?

Prácticamente cualquier cosa que se pueda observar o medir puede ser objeto del benchmarking. Las enunciadas a continuación representan las áreas a las que las empresas han intentado mayormente recopilar información como parte de sus investigaciones de benchmarking.

- i. **Productos y servicios:** Un tema acostumbrado es el relacionado con los servicios y los productos terminados que se ofrecen en el mercado a los clientes externos, observados en su estado de venta al por menor y no en el proceso de producción. Los productos y los servicios definen el qué del benchmarking, y suele ser el tema del análisis competitivo.
- ii. **Procesos de trabajo:** Los procesos de trabajo definen el cómo del benchmarking, es decir, cómo se producen los productos o servicios y/o cómo reciben apoyo. El benchmarking de procesos de trabajo es con frecuencia el tema de investigación cuando se examinan organizaciones fuera del área competitiva. Una vez que una organización se ha ganado la reputación de producir productos o servicios de calidad y clase mundial, se produce mucho interés en saber cómo se ganó esa reputación.
- iii. **Funciones de apoyo:** Las funciones de apoyo normalmente comprenden procesos y procedimientos de benchmarking que no están directamente relacionados con la producción real de productos o servicios que se les ofrecen a los consumidores externos. Estas funciones abarcan las actividades de departamentos como recursos humanos, financiero, marketing y servicios, y apoyan a los empleados y clientes internos.
- iv. **Desempeño Organizacional:** Las organizaciones comienzan el proceso de preguntar el “cómo” del benchmarking después de revisar la información relacionada con los resultados del desempeño. Los resultados del desempeño de los competidores o de compañías excelentes pueden ser suficientemente estimulantes como para impulsar un análisis más profundo de productos/servicios, de los procesos empleados para producir estos resultados, y de los sistemas de apoyo necesarios para mantener niveles excelentes de calidad.
- v. **Estrategia:** Algunas corporaciones hacen benchmarking en las estrategias organizacionales o funcionales para entender cómo ciertas compañías obtienen ventajas competitivas. La idea del benchmarking de estrategias se extiende más allá del análisis de la competencia y se enfoca en las estrategias de casi cualquier organización que se haya ganado una reputación de excelencia, con foco sobre un área funcional particular y no sobre la estrategia general de la industria o corporación.

La búsqueda de las mejores prácticas

Una de los temas comunes del benchmarking es la búsqueda de actividades industriales y funcionales o de resultados que se puedan considerar como los mejores de su clase o los mejores del mundo. La premisa básica del benchmarking es aprender algo de valor de alguien de otro sitio que pueda ayudarnos a actuar con mayor eficacia o eficiencia. La meta de la mayoría de las

actividades de benchmarking es aprender de los mejores: Por qué poner la mira en lo mediocre si se puede obtener lo mejor?

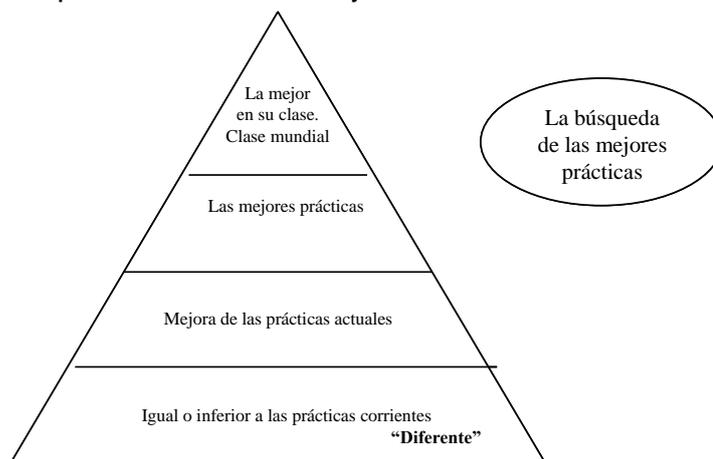


Fig.7. Diferentes estadios en la búsqueda de mejores prácticas (M.Spendolini/1994)

Esta intención puede analizarse a través de una pirámide (figura 7), que puede utilizarse también para graficar las cantidades relativas de información que se pueden conseguir para estudiar, según una organización defina sus objetivos de benchmarking y de mejoras.

Las oportunidades para mejoras sencillas son mucho mayores que las oportunidades definidas por las categorías mejores prácticas y lo mejor en su clase. Cuando una organización intenta identificar y analizar las prácticas de negocios que están en la parte superior de la pirámide, también aumenta la cantidad de recursos necesarios (por ejemplo, tiempo, personas, fondos) para identificar las organizaciones específicas y sus actividades.

Las compañías que están simplemente tratando de identificar oportunidades de mejorar, generalmente limitan sus investigaciones a compañías de las cuales puedan aprender algo nuevo que sea de beneficio. En el otro extremo, las compañías que buscan puntos de referencia de verdadera clase mundial a menudo hacen uso extensivo de bases de datos, redes internacionales, de asociaciones y de firmas asesoras internacionales para localizar a los verdaderos ejecutantes de clase mundial.

Detrás de todas las actividades de planificación, organización y análisis que definen el benchmarking como experiencia están los objetivos fundamentales del aprendizaje de algo nuevo y el aprovechamiento de nuevas ideas para la organización.

Un término que ha adquirido mayor importancia en los últimos años es "la organización que aprende". Una de las implicaciones de este concepto es que las empresas deben situarse por fuera de ellas y examinar cuidadosamente sus puntos de vista acerca del mundo. Cuando uno expone su propio pensamiento y hace que ese pensamiento se abra a la influencia de los demás, el benchmarking se convierte en una herramienta fundamental que puede guiar a la gente al exterior en busca de ideas e inspiración.

Capítulo 2: ¿Qué medir y para qué medirlo?

Los esfuerzos de medición de resultados se concentran sólo sobre aquellos aspectos que resultan relevantes para movilizar los resultados de las operaciones (factores críticos de éxito).

Más allá de las propuestas globales sobre la industria (Análisis de McKinsey conocido como triángulo que sostiene como atributos fundamentales los sistemas, la logística y la locación) el presente trabajo se enfoca sobre los factores propios de la operación de puntos de venta/sucursales.

Los otros factores ya se tienen por dados, puesto que sistemas y logística son atributos de carácter corporativo y la locación (ubicación física de los puntos de venta) ya está definida cuando nos encontramos ante un responsable de sucursal/punto de gestión y se requiere que sea efectivo.

Se propone un mix de mediciones cualitativas y cuantitativas de manera absolutamente intencional porque interesa observar qué pasa con el desarrollo del negocio en torno a determinadas áreas específicas de interés y no tanto en función de la temática del cuadro de mando integral, reconociendo que las mismas pueden ser complementadas con alguna otra de carácter más específico si la actividad también lo fuera.

Si bien es absolutamente cierto el abordaje de Cuadro de Mando Integral para conservar la salud de la Compañía y dar cumplimiento a los objetivos de largo plazo en detrimento de los resultados financieros de corto plazo, es fundamental poder interpretar la información de gestión en un formato más cercano para los responsables de cada punto de gestión, el que en definitiva tan solo agrupa las métricas en diferentes ejes de trabajo pero conserva en su esencia los lineamientos generales (iguales métricas con diferente agrupación conforman el cuadro de mando integral de la operación de puntos de venta).

Se entiende como punto de gestión cada sucursal/punto de venta que desarrollarán sus actividades en consonancia con lo que determina la dirección de operaciones y que debe dar cumplimiento a objetivos establecidos en un presupuesto.

Interesan particularmente los aspectos que se detallarán a continuación puesto que garantizan la eficiencia operativa y a través de ellos cuales se cumplen las estrategias definidas.

a. Las ventas

La venta es el motor del crecimiento, a punto tal que suele decirse dentro de esta industria que cuando las ventas marchan bien todo lo demás queda en segundo término.

Intuitivamente se puede analizar que siendo el margen de rentabilidad una variable de las ventas, a medida que la misma crece se incrementan los ingresos por margen. Por otra parte, teniendo componentes de gastos de carácter fijo, su peso específico se reduce provocando una mejor rentabilidad global para la actividad.

Los indicadores relevantes y su medición se detallan a continuación:

Indicador	¿Que representa?	¿Por qué medirlo?	¿Como se mide?
Ventas Netas	En este sentido privilegamos lo que se llama el principio de devengado postergando el análisis financiero para una instancia posterior.	Las ventas son el motor de la actividad, que determinan los ingresos de la compañía	Suma de ventas deducidos los impuestos directos
Participaciones	La importancia de cada categoría de productos dentro de la venta total	Estas participaciones implican distintos niveles de contribución en el margen bruto de la operación	Ventas de la categoría sobre las ventas totales
Tickets	La cantidad de contactos efectivos realizado con clientes. No es relevante si un cliente parte una operación de compra en dos o más comprobantes puesto que entendemos que ésta es una distorsión menor que se da en una ínfima cantidad de casos.	Porque sirven de base para el cálculo de montos medios de compra y se constituyen como un indicador en sí mismo	Sumatoria de la cantidad de tickets efectivamente realizados
Penetración	Nos muestra la cantidad de contactos efectivos realizados por cada categoría de productos.	Es relevante para medir lo que denominamos venta cruzada conocer cuantas categorías han participado dentro de una operación de venta. Ésta es la participación simple y no interesa cuantas veces ha estado cada categoría sino simplemente si la categoría está presente o no lo esta.	Categoría presente en cada ticket sobre la totalidad de tickets emitidos
Compra media	Se comporta como un indicador que nos muestra cuales el gasto promedio por cada ticket que realizan los clientes.	Para conocer cual es el monto que gastan nuestros clientes, en promedio, en cada operación de compra	Colocando como numerador las ventas totales y cómo denominador la cantidad de tickets
Artículos vendidos	Cantidad de artículos vendidos a nuestros clientes abiertos por cada categoría de productos y en su total	No es un tema menor conocer cual es el desarrollo del volumen, vendido puesto que es uno de los indicadores más tangibles de lo que sucede con la venta global	La sumatoria de la cantidad de artículos tanto parcialmente para una categoría como el total en su conjunto
Precio Medio artículos	Indica el precio medio de los artículos vendidos	Es relevante es para observar cuales la evolución de los precios y cual es el efecto de esta variación como justificación del comportamiento de la venta a nivel global	Tomando como numerador las ventas totales de una categoría y cómo denominador los artículos vendidos de esta misma categoría
Clientes recibidos o tráfico	Es necesario colocar al ingreso de cada punto de venta sensores que puedan medir la cantidad de personas que ingresan a un local, puesto que de esta manera se conoce cuales el universo de los clientes potenciales que estuvieron dentro del salón de ventas	Para medir el atractivo de la propuesta comercial	Suma de los clientes que ingresaron a cada sucursal / punto de gestión
Tasa de conversión	La cantidad de clientes que al haber ingresado al local realizaron finalmente alguna operación de compra	Muestra la efectividad del equipo de ventas en el contacto con los clientes Esta métrica no se puede calcular a nivel de categoría de productos y sólo es obtenible a nivel de total de ticket	Tomando como numerador la cantidad de visitas recibidas y cómo denominador los tickets emitidos
Demanda Insatisfecha	El monto de las ventas no concretadas por falta de stock o problemas de cualquier índole	Para conocer las ventas potenciales y avanzar mas profundamente en las cuestiones de fondo que provocan esta pérdida de ventas	Suma de las ventas no realizadas a valor de precio de venta neto de impuestos directos
Ventas por metro	La productividad de ventas	Es un indicador global de la	Ventas netas sobre metros

cuadrado	pro cada metro de salón de ventas en el que se ofrecen los productos	razonabilidad de la superficie de ventas que se tiene disponible y permite realizar comparaciones rápidas entre distintos puntos de gestión	de salón de ventas
----------	--	---	--------------------

El por qué de estos indicadores se pone de manifiesto en la figura 8, denotando que el crecimiento en las ventas solo puede darse por una mejor performance con los clientes actuales y/o con la captura de nuevos clientes.

Dado el universo de clientes se reconocen como determinantes del éxito en la gestión de ventas, las mediciones cuantitativas cruzadas y las cualitativas citadas (demanda insatisfecha, tasa de conversión, ticket medio, cantidad de artículos y penetración).

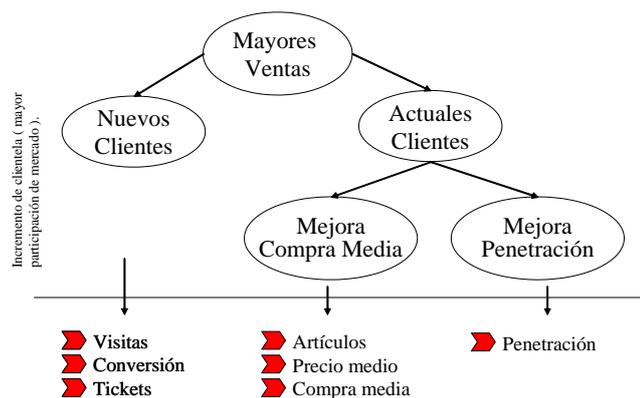


Fig.8: Como se desarrollan las ventas

b. El margen de rentabilidad

La actividad retail (contenida dentro de la industria de servicios) está caracterizada por la necesidad de alcanzar un volumen que le permita satisfacer su punto de equilibrio, y de allí en más alcanzar niveles de rentabilidad.

En esta ecuación el margen es un ingreso variable que se encuentra directamente relacionado a la cifra de ventas y constituye, sino el único, el principal y más relevante ingreso que posee la actividad.

El margen de rentabilidad es consecuencia de una serie de factores que implican un análisis mas profundo que la mera comparación entre venta neta y valor del costo de reposición. Si bien pueden reconocerse distintas concepciones para estimar el costo puro (ventas sin impuestos neto del costo que las normas establecen –histórico, reposición, realización) se profundizan las variables *ad-hoc* que generan modificaciones posteriores al mismo asumiendo que el cálculo de costo de ventas puro esta sujeto a las normativas que rigen la actividad contable.

Los aspectos que se deben tener en cuenta son los siguientes:

Indicador	¿Que representa?	¿Por qué medirlo?	¿Como se mide?
Ventas totales	Las ventas totales netas de impuestos que se hubiesen obtenido a valor de precio de venta sin descuentos	Para observar a posteriori el efecto de los descuentos sobre el margen de rentabilidad	Ventas netas + descuentos realizados netos de impuestos directos
Descuentos directos	El margen perdido por el cierre de operaciones de ventas. Es una métrica de la sensibilidad de los clientes a	Para monitorear el efecto sobre la rentabilidad y controlar la gestión de vendedores	Suma de descuentos directos sobre los artículos vendidos

	los precios de competidores		
Descuentos promocionales	El margen perdido por los beneficios que se conceden en las promociones y publicaciones.	Para controlar el resultado real de las promociones (margen por mayor volumen versus rentabilidad perdida por descuentos)	Suma de descuentos por promoción sobre los artículos vendidos
Mix de Margen	Muestra la rentabilidad bruta de las operaciones de ventas	Para conocer la contribución que nos proporciona la actividad de ventas en su estado mas puro	Ventas totales – descuentos directos – descuentos promocionales – costo de ventas
Pérdidas conocidas	La pérdida de rentabilidad por problemas en el manipuleo y la puesta en exhibición de los productos	Para conocer cuanto se pierde de margen por los conceptos citados	Suma de los ajustes de stock a precio de costo por los conceptos que integran las pérdidas conocidas
Diferencias de inventario (o pérdidas desconocidas)	La pérdida por error en las operaciones y la sustracción de mercaderías de parte de los clientes	Porque es el principal factor que deprime la rentabilidad del margen y es un punto central de gestión en los puntos de ventas, solo detectable por la toma de inventarios	Suma de los ajustes de inventario a precio de costo
Obsolescencia	La pérdida de valor de venta por el paso del tiempo (artículo sensible como ser la electrónica o que se encuentra sujeto a una moda o temporada)	Para conocer los errores en las estimaciones de producción y/o compra y conocer cual es el efecto sobre los ingresos de la compañía	Suma del ajuste de valor de costo en menos por tener que forzar una baja en su precio de ventas
Resultados por tenencia	La revalorización o desvalorización del stock en poder de la compañía por cambios en los valores de reposición	Para conocer el efecto de mantener ciertos niveles de stock	Cambio en el valor de reposición por cantidad de bienes en stock
Margen bruto	Para conocer el ingreso variable que generan las ventas		Mix de margen – pérdidas conocidas – Diferencias de inventario – Obsolescencia +/- Resultados por tenencia

En líneas generales no es posible realizar mediciones cualitativas sobre la gestión del margen bruto. Algunos trabajos puntuales se obtienen avanzando sobre el *category management* (técnica que reconoce cada categoría de productos como un negocio en sí mismo) recorriendo los diferentes niveles de subcategorías y revisando las implantaciones (formas en que se exhiben los productos) para obtener métricas de margen por metro lineal de góndola.

Alguna aproximación más débil es la métrica de margen bruto por metro cuadrado de salón de ventas pero su utilidad se limita a una mera comparación global entre sucursales/puntos de venta.

c. La productividad en Recursos Humanos

El análisis de este factor clave en la gestión de las operaciones proporciona la oportunidad de combinar información cuantitativa (gastos puros) e información cualitativa (productividad y evolución general).

La información cuantitativa se refiere al desarrollo del Gasto de Personal o Costos laborales y sus distintos componentes son los que siguen:

Indicador	¿Que representa?	¿Por qué medirlo?	¿Como se mide?
Salarios	La suma de sueldos devengados por la plantilla de personal estable	Para conocer el “gasto fijo” básico que determinan los empleados de la compañía	Suma de salarios básicos + conceptos directos (premios por presentismo, asignaciones no remunerativas, etc.)
Adicionales	El sobresueldo que se genera a consecuencia de	Para ver el peso que demandan y poder accionar a posteriori sobre	Suma de los pagos por licencias, horas nocturnas,

	beneficios establecidos por Convenios colectivos de trabajo	ellos	horas de feriado, adicionales de cajeros, etc.)
No remunerativos	Los montos abonados por la desvinculación de personal (vacaciones no gozadas, preavisos, indemnización por antigüedad, etc., que no se encuentren provisionados)	Para conocer el costo de la desvinculación de personal	Suma de los conceptos efectivamente liquidados por desvinculaciones
Cargas sociales	El monto que afronta la compañía por los aportes que establece la normativa vigente	Es el complemento de los sueldos brutos y no puede "gestionarse"	Suma de las cargas sociales devengadas por la liquidación de haberes
Seguros laborales	El costo que afronta la compañía por aportes a cajas de retiro (La Estrella) y beneficios de seguro de vida obligatorio y colectivo	No son gestionables (establecidos por la ley) e incrementan el costo laboral de la compañía	Suma de los aportes devengados por los conceptos citados
Sueldo anual complementario	La porción devengada por la liquidación de haberes que se deberá abonar en su conjunto en los meses de Junio y Diciembre por el semestre inmediatamente anterior	No son gestionables (establecidos por la ley) e incrementan el costo laboral de la compañía	1/6 del salario bruto devengado en el período
Plus vacacional y/o Provisión de vacaciones	El "plus" que se abonará por la liquidación de vacaciones o bien el monto total a abonar por las vacaciones que correspondan a cada empleado	No son gestionables (establecidos por la ley) e incrementan el costo laboral de la compañía	Diferencial entre el monto del sueldo bruto/25 y sueldo bruto/30 por la cantidad de días de vacaciones a gozar
Premios especiales y gratificaciones	Montos abonados por el alcance de objetivos especiales o cumplimiento de presupuestos	Es una métrica que permite conocer el valor invertido en incentivos	Suma de los montos erogados por los conceptos citados
Beneficios	Para especificar el monto que se eroga en beneficios complementarios a los empleados (agua, café, almuerzos, etc.)	Es una métrica que permite medir el gasto que realiza la compañía por ofrecer condiciones laborales por sobre lo que la ley establece	Suma de los montos erogados por los conceptos citados
Gasto de personal	Conocer el monto total pro mantener el plantel de la compañía	Porque es una variable de ajuste importante al igual que los gastos. Es en su mayor parte un costo estructural	Suma de todos los conceptos citados

El estado de la gestión cuantitativa se complementa con indicadores de índole cualitativa sobre los cuales se apalancan los responsables de los distintos puntos de gestión para realizar ajustes y las acciones de mejora.

Indicador	¿Que representa?	¿Por qué medirlo?	¿Como se mide?
Nómina	La cantidad de empleados que prestan trabajo activo.	Sirven de base para el cálculo de otros indicadores y su evolución es un indicador en sí mismo	Suma de los empleados activos en un período
Costo empleado Medio	El costo para la compañía en promedio de incorporar un recurso adicional	Para cuantificar ajustes a la nómina y estimar el efecto de cambios sobre la misma. Solemos desdoblarse el efecto entre el personal en convenio colectivo de trabajo y aquellos que no lo están (normalmente es una característica distintiva de los mandos)	Gasto de personal / nómina
Rotación	La cantidad de empleados que se retiraron de la compañía independientemente del motivo	Es fundamental para analizar el costo oculto de la pérdida de conocimiento en la organización	Personal de baja / (personal activo + personal de baja)
Horas trabajadas	La cantidad de horas efectivamente trabajadas por los empleados	Sirven de base para el cálculo de la productividad horaria y representan un indicador en sí mismo	Sumatoria de las horas efectivamente trabajadas en un período
Ausentismo	La pérdida de fuerza laboral (horas de trabajo)	Las horas de trabajo no disponibles deben ser cubiertas	Horas de ausentismo / (horas trabajadas + horas

	independientemente de la causa que las justifique	por el personal que si realiza sus tareas, Es una pérdida de capacidad para mantener el nivel de las operaciones	de ausentismo)
Ventas por hora de trabajo	Las ventas realizadas en promedio por cada hora de trabajo	Para realizar comparaciones globales y en combinación con información de tráfico de clientes/tickets por hora realizar ajustes a la jornada de trabajo	Ventas netas / horas trabajadas
Margen por hora de trabajo	El margen (ingresos) logrado en promedio por cada hora trabajada	Para realizar comparaciones globales entre distintos puntos de gestión y analizar la cantidad de horas que se destinan a tareas distintas a la venta misma	Margen bruto / horas trabajadas
Stock por horas de trabajo	El volumen de stock en el punto de gestión en relación a las horas de trabajo	Es una métrica que permite conocer las horas que requieren la administración de la masa de mercaderías	Stock en promedio / horas trabajadas

En la propuesta de medición se deja fuera deliberadamente el análisis de la capacitación, puesto que en término de cadena de retail, estas decisiones forman parte del plan estratégico corporativo y no son delegadas sobre los responsables individuales de cada punto de gestión.

En el gráfico adjunto (figura Nro. 9) se aprecia la Gestión de Recursos Humanos como una capacidad disponible de horas totales (de trabajo + de ausentismo), que puede amplificarse a través de los efectos de la capacitación y disminuirse a consecuencia de la rotación, condicionada por la superficie del salón de ventas a cubrir con vendedores, las ventas efectivamente realizadas (clientes con contacto efectivo) y el stock a movilizar.

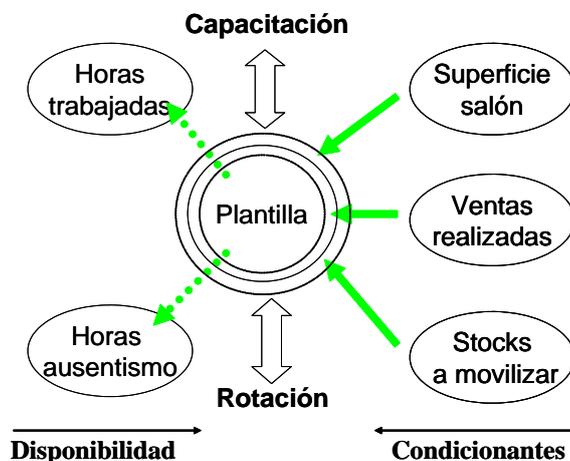


Fig.9: Gestión de RR.HH. en cadenas de retail

d. La gestión de gastos directos

Así como el margen constituye la principal fuente de ingresos en la actividad de venta minorista, los gastos directos de la operación representan la amenaza más importante.

El cuidado en el desarrollo de gastos estructurales es relevante, no solo por deprimir la suma total de ingresos, sino por constituirse como el principal factor determinante junto a la gestión de recursos humanos, del punto de equilibrio en la gestión de las operaciones.

A grandes líneas, la gestión de gastos se divide en tres segmentos:

i. Referidos al costo de ocupación:

La actividad de expansión en nuevos locales se realiza generalmente a través del alquiler de los mismos puesto que la compra de propiedades proporciona serios problemas en términos de medición de retornos financieros y acarrea necesidades de capital mucho más intensivas.

Dentro de este segmento corresponde analizar la evolución de los importes devengados por alquileres, llaves de negocio y en caso de ser locaciones en centros comerciales, de los montos de expensas comunes y fondo para actividades de promoción.

El aspecto más relevante es quizás lo normado en los acuerdos contractuales como característica del monto a abonar mensualmente por alquileres, pudiendo ser de carácter fijo, completamente variable o en el más común de los casos, un monto fijo o un porcentaje de las ventas el que resultare mayor.

ii. Referidos a la gestión de gastos generales:

La actividad de gastos se desdoblará en múltiples líneas de gestión, que resultan del trabajo enunciado en el apartado “Estructura de la contabilidad” y detallado en la Figura Nro. 3.

La contabilidad de gestión no seguirá el típico esquema de los estados contables en lo referido a Gastos de Administración, Comercialización o del tipo Financiero, sino que en cambio adoptará una visión de gastos estructurados por similitud donde los conceptos se agrupan en cuentas y las cuentas en líneas de gestión. A continuación se expone un ejemplo:

Impuestos	Impuesto a los Ingresos brutos	Cargo por impuesto a los Ing. Brutos Impuesto a Ingresos brutos s/ alquileres
	I.V.A. no recuperable	
	Tasa de Seguridad e higiene	Impuesto municipal sobre las ventas Impuesto municipal sobre la plantilla
	Impto. a las Coop. Asistenciales	
	Impuestos Municipales	Impuesto a la propiedad A.B.L. Otros Impuestos Municipales Patentes de automotores Tasa de seguridad Tasa de motores y calderas Tasa de publicidad y propaganda
	Intereses fiscales y sociales	Cargo por moras en los pagos Infracciones formales Actualizaciones impositivas
	Multas Fiscales	Infracciones formales
	Aportes Sociales Ley 5110	Aportes Sociales Ley 5110
	Imp. S/débito y créditos bancarios	Cargo por impuesto s/débitos y créd. Banc.
	Tasa Anual I.G.J.	Cargo Tasa Anual

Embalajes	Material de Empaque	Bolsas Papel de envolver Cintas, moños y otros Etiquetas de seguridad
	Material de Embalaje	Cajas para embalaje Cinta para embalaje Etiquetas/Precintos
Mantenimiento	Reparaciones	Reparaciones, trab. vs. y gastos menores Gastos de iluminacion Gastos de cableado Mantenimiento de elevadores Mantenimiento de sanitarios Mantenimiento aire acondicionado Mantenimiento de rodados Recarga de matafuegos Arreglos cortina
	Mantenimiento de sistemas	Mantenimiento de Hardware Mantenimiento PDT's y Acces Point Pequeños Insumos de Hardware
	Mantenimiento Software	Licencias Veritas Tarjetas de credito Ryaco. Y2K y Geminis Minder. Mto. Financials Flores-Chaul-Fraile-Massarelli Telexstorage - Sist.backup Mantenimiento Sun Coriasco, J. - Mto.Unix
	Alquiler de Equipos	Alq. Autoelevadores y gruas Alq. Fotocopiadora Alq. Eq. Computacion Alq. Telefonos y Gs.Mant, Música
	Abonos de mantenimiento	Tareas de mantenimiento eléctrico Impresoras fiscales TQS - Impresoras etiquetas Logistica Fotocopiadora Limpieza de maquinas
	Limpieza	Limpieza del local Mantenimiento de alfombras Bolsas de residuos Gastos de limpieza / Articulos menores Servicio de Desinfeccion Limpieza de Cristales
	Uniformes personal	
Servicios Publicos	Agua	Consumos y gastos asociados
	Luz	Consumos y gastos asociados
	Gas	Consumos y gastos asociados
Comunicaciones	Telefonia	Telefonos: Instalacion y consumos Alquiler de Central y telefonos Auditoria Telefonica Celulares: Accesorios y Consumos Radiollamado
	Sistemas	Enlaces de Sistemas Cargos por conectividad X25
	Correo	Servicio de bolsines Adquisicion de bolsines Cargos FedEx Gastos de correo Servicio de Mailing (Distribucion) Servicio de mensajeria en moto
Publicidad	Vidrieras	Material de preparacion de vidrieras
	Publicidad	Presencia en medios Confeccion de originales y gastos Confeccion de carteleria (Via publica) Abonos a Agencias de Publicidad Bienes de cambio obsequiados Listas de precios, Catalogos y Novedades
	Promociones	Regalos de campañas Promotoras Servicio de Mailing Confeccion de Invitaciones Otros gastos de promociones

	Puntos de venta	Confeccion de stands Folletos, carteles y exhibidores Volantes Packaging Pin y otros p/ vendedores
	Eventos	Presentaciones y gs. Asociados Conferencias y gs. Asociados Servicio de sonido / musicalización Relaciones publicas / prensa Narraciones y Dictado de Clases Tercearizacion de Eventos
Fletes	Fletes	Gastos de distribucion de mercaderias Devoluciones de mercaderia a Logistica Envios a domicilio Venta Directa Transferencia de mercaderia entre locales Busqueda de libros en Editoriales
	Fletes Internos	Mudanzas del deposito Mudanzas de libros por reforma / muebles
	Gastos de Exportacion	Gastos aduaneros por ventas exterior
	Mantenimiento flota distribucion	Gastos de camionetas de distribucion
Gastos de movilidad	Automotores	Gs.no deducibles vehiculos directivos
	Gastos de Movilidad	Gastos por inventarios Gastos de remis/Colectivos Viaticos de cadetes Gastos M.Cartelle & Vend.Editorial
	Viajes Interior y Exterior	Viajes a locales interior Viajes de negocios Editorial/Internet
	Gastos de representacion	Gastos realizados en viajes interior/exterior Consumos Tarjetas Corporate Almuerzos y reuniones
Honorarios	Seguridad	Seguridad locales/logistica/Patagones Tercearizacion de la seguridad Servicio Alerta de creditos
	Legales	Legal general (civil y comercial) Hns. Habilitaciones Legal laboral Escribania
	Contables e impositivos	Servicio de Auditoria Servicio de Asesoría en impuestos Tareas de apoyo administrativo Desarrollos y trabajos especiales Contratacion de profesionales indeptes.
	Recursos Humanos	Exámenes preocupacionales Area Protegida Visitas medicas a domicilio Seguridad e Higiene del trabajo Selección de personal/Busquedas
	Cursos y Capacitacion	Capacitacion Externa Desarrollo de modulos de formacion interna Alquiler de instalaciones Servicios de lunch Viaticos por capacitacion Otros Gastos asociados
	Guarda de archivos	Deposito de documentacion
	Consultoria	En sistemas En gestion comercial Auditorias Atencion al Cliente Otras consultorias

Administrativos	Utiles de librería	Utiles menores de librería Confeccion de sellos de goma
	Insumos Fax/Fotocop/Computacion	Tonner Cartuchos impresoras Diskettes, Cd's y cintas virgenes Rollos de fax y resmas
	Papeleria Comercial	Facturas y doc. Legal Rollos para Cajas Documentacion interna oficial
	Impresos	Sobres Papel con membrete Tarjetas personales
	Copiado de libros	Servicio de copiado de libros Adquisicion de libros rubricados Encuadernado de libros
Otros Gastos	Seguros	Devengamiento de seguros Franquicias de siniestros
	Ds. Incobrables	Cheques de terceros no cobrados Recepción de monedas falsas Prevision por Incobrabilidad
	Gastos bancarios	Mantenimiento de Cuentas Gastos variables por operaciones bancarias
	Suscripciones, cuotas y asociaciones	Suscripción a Cámaras y Asociaciones Suscripción a Publicaciones
	Diferencias de caja	Errores en la gestión de cobranzas
	Donaciones	Donación de bienes
	Otros Gastos Generales	Erogaciones no incluidas en otras cuentas

iii. Referidos a la gestión del costo de medios de pago:

En los tiempos actuales las variables de financiamiento son relevantes para el desarrollo de la dinámica comercial. Dentro de este segmento, al igual que en la generalidad de los gastos, no es posible obtener mediciones cualitativas que sean de gran ayuda para el desarrollo de las operaciones y por ello corresponde una buena desagregación de las mediciones cuantitativas.

El costo de medios de pago se refiere a la captura y procesamiento de las transacciones con medio de pago no efectivo, que son dependiendo de la actividad retail de que se trate, una porción importante del total.

La información relevante es la siguiente:

- *Mantenimiento del parque instalado o gastos fijos:* Son los referidos al mantenimiento de los aparatos de captura de transacciones (red posnet) o sistemas propios de captura, para viabilizar las autorizaciones de las transacciones.
- *Costo transaccional:* corresponde al *fee* percibido por los operadores de medios de pago no efectivo por la aceptación del mismo como valor cancelatorio. Normalmente se conoce como el costo de administración de la tarjeta de crédito pero es percibido no solo por estas sino por el general de los medios de pago no efectivo.
- *Intereses por financiación:* Es habitual ofrecer financiación sin cargo para los clientes entre 2 y n cuotas mensuales, el que si bien puede ser ofrecido por los comercios sin costo alguno no lo es de cara al emisor del medio de pago, que aplica un recargo por la aceleración de los pagos que se deduce de los montos a cobrar. Adicionalmente, puede transferirse la financiación a clientes con igual, mayor o menor valor al costo de la compañía en transacciones de más de un pago. Este diferencial en la gestión de la financiación a clientes también se incluye en este apartado.

- **Contracargos:** La compañía se encuentra expuesta a la aceptación del medio de pago y sin embargo, a pesar de la autorización correspondiente, no poder percibir los montos por ser desconocidos por los clientes. Estas situaciones frecuentes se originan por fraudes de diversa índole y se encuentran reguladas en los contratos de incorporación de los medios de pago. Son un tema relevante puesto que a mayor valor medio artículo y/o mayor posibilidad de ser revendido en un mercado ilegal, mayores son los montos que se pierden por este concepto.

La gestión de gastos puede verse resumida en la Figura 10 (Gestión de gastos en el comercio minorista), donde se descompone el gasto total en componentes fijos (independientes del volumen operado/vendido) y gastos variables (directamente relacionados al volumen operado/vendido), que son necesarios para el mantenimiento de la capacidad operativa y condicionados por la imagen que perciben los clientes del punto de gestión, las actividades de administración y coordinación y el cuidado de los activos.

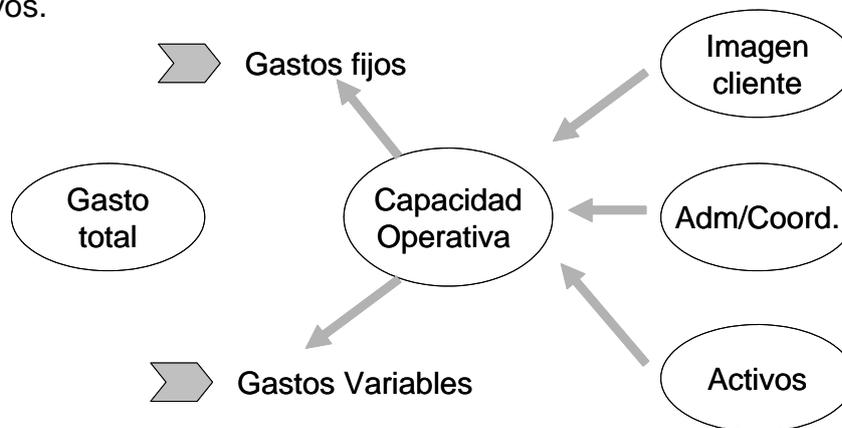


Fig.10: la gestión de gastos en el comercio minorista

e. El Stock y la Logística

La inmovilización de capital, el éxito en la gestión de ventas y la carga operativa por la gestión de stock transforman a este tópico en una variable de gran peso para la gestión operacional.

El monitoreo de la actividad suele realizarse con pocos indicadores que revelan el estado de las actuaciones en lo que a él se refiere, siendo relevantes los que siguen:

Indicador	¿Que representa?	¿Por qué medirlo?	¿Como se mide?
Surtido Vigente	La cantidad de artículos en estado activo que se constituyen la oferta de productos	Sirven de base para el cálculo de cumplimiento de la oferta establecida por la Dirección Comercial	Suma de los artículos vigentes para su comercialización
Surtido Inactivo	La cantidad de artículos que se ha definido discontinuar porque carecen de interés para la compañía	Porque su presencia en los locales provocan costos operacionales y demandan mayor superficie de ventas	Suma de los artículos inactivos presentes en los puntos de gestión
Cumplimiento del surtido	El porcentaje de la oferta de productos a disposición de los clientes	Para conocer el estado de la gestión de mercaderías y como una variable explicativa del éxito alcanzado en la cifra de ventas	Artículos activos con stock / total de artículos activos
Artículos no vendidos	La masa de stock sin ventas en un rango de "n" días	Para apreciar la rotación del surtido vigente y analizar la conveniencia de mantenerlo,	Suma de los artículos sin ventas en un rango de "n" días

Stock en pesos y días de ventas	La mas inmovilizada de capital por mantenimiento del stock	promoverlo o discontinuarlo Porque son una variable que explica el capital inmovilizado y constituye junto a la deuda con proveedores y el crédito a clientes el capital de trabajo de la operación	Valor del stock en el punto de gestión / Costo de ventas
---------------------------------	--	--	--

El correlato de la gestión de stock es la gestión de la logística. Esta referencia es independiente del esquema de abastecimiento que adopte la Organización (abastecimiento directo a los locales, abastecimiento propio desde logística centralizada o un mix de ambos) el que se define por planes estratégicos y/o razones de conveniencia económica pero que en absoluto condicionan la forma en que se mide el éxito de su gestión.

Para monitorear la actividad logística se propone lo siguiente:

Indicador	¿Que representa?	¿Por qué medirlo?	¿Como se mide?
Cumplimiento de pedidos realizados	El grado de cumplimiento de proveedores y/o logística central en el aprovisionamiento global	El grado de eficiencia en el abastecimiento global	Pedidos recibidos / Pedidos realizados
Cumplimiento de líneas pedidas	El grado de cumplimiento de proveedores y/o logística central en el aprovisionamiento a nivel de ítem	El grado de eficiencia en el abastecimiento por artículo	Ítems (referencias) recibidos / ítems (referencias) pedidos
Cumplimiento del unidades pedidas	El grado de cumplimiento de proveedores y/o logística central en el aprovisionamiento a nivel de cantidad de ítems	El grado de eficiencia en el abastecimiento por cantidades requeridas	Unidades de artículos recibidos / unidades de artículos pedidos
Demora logística	El plazo medio en la entrega de pedidos	Para conocer la demora que se requerirá para reabastecimiento e incluir este parámetro dentro de los cálculos de reposición	Promedio de días que se tienen desde la emisión del pedido hasta la efectiva recepción

La gestión de stock puede apreciarse como un universo (oferta de productos) al que acceden los clientes y se transforman en ventas. Este universo está compuesto por una Oferta real (surtido vigente + novedades comerciales), limitado por la superficie de ventas y el espacio ocupado por stock de artículos sin interés comercial y condicionado por las ineficiencias en la gestión logística y faltante de mercaderías.

La figura 11 así lo expresa:



f. Métricas globales para todos los ejes

Para todos los ejes de gestión y la totalidad de los indicadores relevados se contraponen dos mediciones de igual carácter que muestra dos términos de análisis diferentes y complementarios, que son aplicados al período en curso (diario, mensual o anual)

$$\Rightarrow \left(\frac{\text{Ventas del período}}{\text{Ventas del mismo período Del año anterior}} - 1 \right) \times 100 = \text{Progresión}$$

Es una medida de variabilidad que indica como se encuentra la gestión con respecto al mismo período (mes o acumulado) del ejercicio anterior

$$\Rightarrow \left(\frac{\text{Ventas reales del período}}{\text{Ventas presunto. del período}} - 1 \right) \times 100 = \text{Realización}$$

Es una medida de variabilidad que indica el grado de cumplimiento de los valores presupuestadas en un período (mes o acumulado).

Capítulo 3: La importancia del conocimiento

a. Evaluación de resultados: El rol de los RR.HH.

Los actuales esquemas de Dirección de empresas deben avanzar más allá de la estrategia, la estructura y los sistemas (la estructura sigue a la estrategia y los sistemas sostienen la estructura) para desempeñarse en un marco que incluye el propósito, los procesos y fundamentalmente la gente.

El gran poder y quizás la debilidad fatal de los marcos de estrategia, estructura y sistemas está en su objetivo: crear un sistema de management que pueda minimizar las idiosincrasias del comportamiento humano. La teoría sostenía que si los tres elementos eran diseñados de la manera correcta y llevados a cabo con efectividad, las grandes y complejas organizaciones podían emplear a la gente como piezas reemplazables, pero actualmente está demostrado que no es así.

Quizás el cambio fundamental se apoya sobre las siguientes premisas:

- menor énfasis en seguir un plan estratégico estructurado y mayor concentración en la definición de un propósito organizacional que resulte movilizador para sus integrantes
- menor concentración en un diseño estructural formal y más en procesos efectivos de management
- menor preocupación en controlar las conductas de los empleados que desarrollar sus capacidades y ampliar sus perspectivas

Definir los resultados en términos de actividades no es suficiente parámetro de evaluación (no basta con saber “qué” hace la gente) debiendo ser complementado con mediciones de lo que la gente es capaz de entregar. Por lo tanto importan los resultados y también los métodos que se emplean para alcanzarlos.

Una alternativa es analizar cómo las concepciones de la organización pueden provenir de un punto de vista técnico o social (D.Ullrich/2003). Los enfoques técnicos ponen énfasis en la orientación funcional mientras que los sociales en la forma en que la gente y los grupos se conectan y colaboran entre sí (Figura 12).

Esta visión pone de relieve los aspectos *soft* de la medición de los resultados (fundamentalmente la forma en que se acciona para alcanzarlos) e introduce al concepto de desarrollo organizacional por capacidades, competencias y aprendizaje organizacional.

		Nivel de análisis	
		Individual	Organización
Perspectiva desde la Organización	Técnica	1. Competencias funcionales o técnicas, tales como habilidades individuales en finanzas, ingeniería, marketing, servicios al cliente, etcétera	3. Competencias esenciales, tales como las habilidades de la organización en logística, administración del riesgo, distribución, producción, etcétera
	Social/Cultural	2. Competencias sociales, tales como las habilidades individuales de liderazgo para establecer una dirección (visión, clientes), movilización del compromiso individual (diversidad), movilizar la organización (trabajo en equipo, cambio), credibilidad personal, etcétera	4. Capacidades de la organización, como habilidades organizativas, rapidez, ciclos, movilización del capital intelectual, trabajar saltando los límites internos, etcétera

Fig.12: Dave Ulrich(año 2003), Medición de resultados conforme a las perspectivas técnica y social

b. La Gestión de Competencias

A modo de introducción del desarrollo de la gestión de competencias se debe distinguir entre aquellas de índole personal y de materia profesional:

- i. **Competencias personales:** Refieren a la competencia individual de quienes ocupan determinados puestos de trabajo.
 - En primer lugar sale a relucir su grado de *calificación*, es decir su pericia y conocimiento experto en asuntos culturales, científicos y tecnológicos. En pocas palabras, lo que saben (pone de relieve qué es lo que sabe el personal)
 - En segundo lugar aflora su *talento* para el quehacer; es decir, sus habilidades, destrezas, capacidades de índole genérica o específica. (manifestación de aquello que el personal puede comenzar a hacer ya mismo)
 - En tercer lugar asoman su *talante* ante sí mismos, ante los demás, ante las exigencias y retos laborales (voluntad del personal para hacer lo que esta previsto)
- ii. **Competencia profesional:** Las unidades de competencia profesional incluyen determinadas realizaciones que la persona tiene que ser capaz de llevar a cabo. Se expresan en términos de acciones y resultados esperados para las situaciones laborales en que acaece el proceso productivo y se estructuran en torno a cuatro niveles:
 - *Conocimiento cognitivo (o saber qué)* es el dominio básico de una disciplina que los profesionales obtienen por medio de un entrenamiento extensivo y certificaciones. Este conocimiento es esencial pero por lo general dista mucho de ser suficiente para el éxito comercial.

- *Capacidades técnicas avanzadas (o saber cómo)* traduce lo que se ha aprendido en los libros a un ejercicio efectivo. La capacidad de aplicar las reglas de una disciplina a problemas complejos del mundo real es el más generalizado de los niveles de habilidad que crea valores.
- *Comprensión de los sistemas (saber por qué)* es el conocimiento profundo de la red de relaciones de causa y efecto que subyacen a un disciplina. Permite avanzar más allá de la ejecución de tareas para resolver problemas más grandes y más complejos (y crear un valor extraordinario).
- *La creatividad automotivada (interesarse en el por qué)* consiste en voluntad, motivación y adaptabilidad para el éxito. Sin una creatividad automotivada los líderes intelectuales pueden perder la ventaja de sus conocimientos superiores por lisa y llana complacencia.

Las organizaciones que cultivan el “interés en el por qué” en su gente pueden, al mismo tiempo, progresar frente a los actuales cambios rápidos y renovar su conocimiento cognitivo, sus capacidades técnicas avanzadas y su comprensión de los sistemas, para poder competir, a su vez, con la nueva ola de adelantos.

Resulta claro que el intelecto reside en el cerebro. Los primeros tres niveles también pueden existir en los sistemas de la organización, en las bases de datos o en las tecnologías operativas, mientras que el cuarto a menudo se encuentra en su cultura.

Caracterización de las competencias

Para comenzar se distingue entre aptitudes y rasgos de personalidad por una parte, y competencias por otra. Los primeros permiten caracterizar a los individuos y explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas, las segundas afectan a la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión compleja en el marco de la empresa que la ha encargado al individuo y dentro de sus estrategias y de su cultura.

No se puede decir que las competencias no estén en relación con las aptitudes y los rasgos de personalidad, pero constituyen una categoría específica de características individuales que tienen también lazos estrechos con los valores y con los conocimientos adquiridos.

Las competencias no pueden desarrollarse si las aptitudes requeridas no están presentes. Pero las competencias no se reducen a una aptitud, por muy bien definida que esté, ni tampoco a un conjunto de aptitudes diversas: son conjuntos estabilizados de saberes y de *savoir-faire*, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento, que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje.

Las competencias están vinculadas a una tarea o a una actividad determinada pero también pueden aplicarse a un conjunto de actividades.

Estas características de las competencias hacen que sea difícil describirlas. El empleado puede demostrar su competencia, pero se le pondrá en un gran problema si se le pide que la verbalice y, además, que la enseñe a otros a través de un informe y no por la observación de sus propias conductas sucesivas.

Las fases del aprendizaje

Si bien se reconoce que las aptitudes puestas en práctica en el curso de un aprendizaje cambian a medida que éste se desarrolla, se pueden observar etapas comunes:

- a. Comienza por una etapa cognitiva, en el momento en que el empleado afronta por primera vez el trabajo a realizar y la situación. El empleado empieza por comprender las exigencias de este trabajo y por intentar memorizar los procedimientos y las estrategias. Esta etapa requiere cualidades intelectuales y una buena capacidad de atención.
- b. Cuando los datos fundamentales concernientes al tratamiento de la información y del repertorio de respuestas requeridas son conocidos, una segunda fase permite aumentar la rapidez de ejecución y disminuir los errores.
- c. La tercera fase, que va a consagrar la posesión de la competencia, se alcanza cuando el trabajo se hace más automatizado y cada vez menos dependiente de un control cognitivo permanente.

Cuando la tarea aprendida es muy compleja y, especialmente, cuando consiste en hacer frente repetidamente a informaciones no coherentes o a situaciones totalmente nuevas, el aprendizaje y el dominio de la tarea se detiene en la fase que exige un control cognitivo total y no alcanza la automatización de los procesos.

Por lo tanto podemos concluir que:

- se requieren aptitudes específicas para adquirir o para utilizar competencias concretas; estas aptitudes desempeñan un papel que está limitado a la fase de aprendizaje, cuando la tarea puede ser completamente automatizada.
- cuando la tarea no es rutinaria y está caracterizada por exigencias imprevistas y constantemente renovadas, se recurre permanentemente a procesos cognitivos y a aptitudes mentales; este es el caso, evidentemente, de una gran parte de las responsabilidades de los mandos y de la casi totalidad de aquellas en que las situaciones cambian con frecuencia o que exigen creatividad, una iniciativa real e imaginación, e incluso una aptitud para salir de los caminos habituales.

El desarrollo de las competencias

Las competencias son fruto de la experiencia, pero se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad.

Cada una de las misiones que definen un puesto o un empleo, ya sean éstas numerosas o no, ya sean diversas y homogéneas entre ellas, puede poner en juego varias competencias diferentes, así como varias aptitudes específicas.

Existen tres formas de desarrollar las propias aptitudes: en la formación previa antes de la vida laboral, a través de cursos de formación durante la vida laboral y por el ejercicio mismo de la actividad profesional.

Las competencias son el resultado de experiencias dominadas gracias a las aptitudes y a los rasgos de personalidad que permitan sacar partido de ellas. Solo las experiencias sobre el terreno permiten construir competencias, pero las competencias no son cualidades innatas que la experiencia fortalece y desarrolla.

El desarrollo de las competencias no tiene lugar ni antes de la entrada en el mundo laboral, ni paralelamente al ejercicio de una actividad profesional, sino directamente mediante esta misma actividad.



Las experiencias obtenidas de la acción, de la asunción de responsabilidad real y del enfrentamiento a problemas concretos aportan realmente competencias que la mejor enseñanza jamás será capaz de proporcionar. La experiencia profesional se desarrolla con mayor rapidez por medio de la exposición repetida a la complejidad de los problemas reales.

Para que las experiencias sean fructíferas, es necesario:

- que comporten dificultades, cambios de responsabilidad, retos;
- que sean aprovechadas activamente, en especial mediante un análisis de las situaciones, de los comportamientos adoptados y de sus resultados; desarrollar esta capacidad de retroceder permite aprender a aprender;
- que la naturaleza de las experiencias y de las situaciones concuerde con el estilo cognitivo propio de cada uno

La construcción de competencias

Las cinco herramientas básicas para hacer crecer la competencia dentro de una organización son comprar, construir, pedir prestado, rechazar y atar.

- i. **Comprar:** los *managers* reemplazan el talento disponible con talento de mayor calidad traído desde fuera de la organización
- ii. **Construir:** invertir en encontrar nuevas maneras de pensar sobre el trabajo y en consecuencia desarrollar las competencias de los empleados
- iii. **Pedir prestado:** invertir en personas de afuera de la empresa, que traen ideas, marcos de referencia y herramientas – tales como socios, consultores o alianzas – para que la organización se fortalezca
- iv. **Rechazar:** exige despedir individuos que no se desempeñan a la altura de las pautas de la organización.
- v. **Atar:** retener a los empleados, en todos los niveles, que son importantes para el éxito de la firma.

De las competencias individuales a las competencias de la empresa

Competencias individuales y competencias clave de la empresa están evidentemente en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan

una integración y una coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades individuales.

La gestión de las competencias no se desarrolla solo en un plano individual puesto que las competencias de la empresa representan la combinación estratégica de varios elementos: las competencias individuales, los factores empresariales *hard* (equipamientos y bienes no tangibles), y *soft* (la cultura de la empresa y su estructura). Por lo tanto, las estrategias empresariales serán más eficaces en la medida que puedan apoyarse en una fuerte cohesión de tres factores clave: las competencias individuales, los saberes técnicos de la empresa y la cultura de dirección.

Si bien las competencias estratégicas de la empresa son diferentes de las competencias individuales existe una estrecha correspondencia entre ambos tipos de competencias. Así, las individuales pueden describirse mediante repertorios de comportamientos puestos en práctica en el marco de las actividades profesionales y las de empresa están representadas por la lista de recursos y de las capacidades de la empresa susceptibles de ser traducidas en resultados comerciales.

c. La Gestión del Conocimiento

Peter Drucker, ha sostenido en forma reiterada que así como la empresa tradicional que predominó durante gran parte del siglo veinte se levantó a partir de la resolución del problema de la productividad del trabajo manual, la empresa del futuro, sólo se construirá cuando seamos capaces de resolver el problema de la productividad del trabajo no manual.

Existen al menos dos dificultades que interfieren en los intentos de resolverlo (R.Echeverria/Año 2002):

- i. La primera dificultad guarda relación con el hecho de que, en el caso del trabajo no manual, la tarea a ser ejecutada no es obvia. Son muy frecuentes los casos, en la empresa de hoy, de gente que hace excelentemente lo que en rigor resulta completamente innecesario. Casos en los que se comprueba la ejecución de tareas y no contribuyen al proceso de agregar valor y que, independientemente de cómo serán realizadas, lo que hacen es consumir valor. Este problema normalmente no llega a ser detectado porque los sistemas de evaluación determinan cómo están ejecutadas las tareas, pero no evalúa si éstas son necesarias.
- ii. El segundo problema está en relación con el carácter del trabajo no manual. A diferencia del trabajo manual que, sustentado en la destreza física, permitía su desagregación de movimientos y tiempos, el trabajo no manual se sustenta el conocimiento. El trabajador no manual es un trabajador del conocimiento y eso hace mucho más compleja la solución del problema de su productividad.

Una cosa que ha funcionado bien en un lugar y en un momento determinado casi nunca puede ser aplicada en otro contexto. El desenlace suele decepcionar. “¿Quién puede definir qué es una práctica positiva?”. Seguramente la persona que lleva a cabo esa práctica es quien puede determinarlo: algo así como seguir

el rastro de los que conocen la receta y fortalecer la cultura y la tecnología que les permitirá seguir hablando.

El conocimiento puede residir en la cabeza de las personas (denominado conocimiento tácito), o bien ponerse por escrito (conocimiento explícito). Estas bases de conocimiento pueden ser capturadas para ser explotadas fundamentalmente bajo dos alternativas:

- i. Invertir grandes esfuerzos en la creación y distribución de conocimiento explícito – paquetes de información, notas de reuniones y bases de conocimiento, páginas web - con una inmensa eficiencia
- ii. Invertir tiempo y energía en los procesos y tecnologías que estimulan la relación entre las personas (creación de comunidades y redes, interacción entre compañeros, talleres, herramientas de colaboración y directorios de conocimiento, etc.) para la transferencia de conocimiento que está encerrado en la cabeza de los individuos y que no suele ponerse por escrito pero fluye entre el personal

Para ser útil, el conocimiento debe ser puesto al día con frecuencia, siendo necesario adoptar la naturaleza orgánica de una red de trabajo que se apoye sobre tres aspectos:

- una infraestructura tecnológica común y fiable que ayude a compartir el conocimiento
- la conexión de gente que sabe y una actitud que invite a preguntar, escuchar y compartir
- algunos procesos que simplifiquen la puesta en común, la validación y la depuración

No existe ninguna garantía de que las personas se acerquen a ellos a menos que haya alguna forma de transferir e implantar esos puntos clave de aprendizaje en los materiales de formación y los procesos empresariales que el personal utiliza habitualmente.

¿De qué hablamos cuando hablamos de conocimiento?

- El *know-how*, saber cómo, son los procesos, trámites, técnicas y herramientas que se emplean para hacer algo.
- El *know-why*, saber por qué, remite a una intuición estratégica: comprender su ámbito de actuación y el valor de sus acciones.
- El *know-what*, saber qué, son las actividades necesarias para realizar una tarea, es la información requerida para tomar una decisión y son las cosas que debe reunir antes de pasar a la acción.
- El *know-who*, saber quién, incluye el conocimiento sobre las relaciones, contactos, redes de trabajo, a las que podemos recurrir en busca de ayuda.
- El *know-where*, saber dónde, es esa misteriosa capacidad que tiene alguna gente para buscar y encontrar la información adecuada.
- El *know-when*, saber cuándo, es el sentido del tiempo: saber cuál es el mejor momento para hacer algo, tomar una decisión y abandonar una tarea.

Para gestionar el conocimiento se debe actuar sobre el ambiente donde el conocimiento es creado, descubierto, capturado, compartido, depurado, validado, transferido, adoptado, adaptado y aplicado. Para crear un ambiente en el que el conocimiento florezca con rapidez se necesitan:

- las condiciones adecuadas: una infraestructura común fiable y una organización con espíritu empresarial
- los medios adecuados: un modelo, herramientas y procesos comunes
- las acciones adecuadas: en las que las personas, instintivamente, busquen, compartan y utilicen el conocimiento

La aplicación de la gestión del conocimiento nos asegura que al final el resultado es mayor que la suma de sus partes, y que el proceso de aprendizaje se mantiene vivo.

Volver a utilizar el conocimiento es más rápido que volver a crearlo. Concentrándose en lo que se necesita saber, y encontrando la mejor forma de aprenderlo antes de concentrarse en lo que debe hacerse, los resultados se alcanzan con menor tiempo y esfuerzo.

La noción de aprendizaje en todas y cada una de las acciones consiste en:

- *Aprender antes*: cuando se dispone a empezar una tarea, lo más probable es que alguien, en el seno de la empresa o fuera de ella, haya emprendido algo similar anteriormente
- *Aprender durante*: ¿es probable que lo que se está haciendo alcance el resultado deseado?, ¿qué se puede aprender de lo que se ha estado haciendo con anterioridad y de la forma en que se hizo? Esto es lo que se hace cuando se pretende mejorar continuamente por medio de la revisión de las acciones realizadas hasta el momento
- *Aprender después*: La mayor parte de las actividades que se llevan a cabo se realizan más de una vez. Cuando se hace algo nuevamente, ¿cómo puede hacerse mejor que la última vez y cómo es posible capturar y compartir lo que se ha aprendido?, ¿quién podría sacar provecho de lo que ya se ha aprendido?.

Las barreras que impiden crear un ambiente atractivo para compartir el *know-how* y que se deben eliminar en una organización son la barrera de la tecnología, la barrera de los procesos empresariales y la forma en que nos organizamos y la barrera de la actitud.

Gestión del conocimiento como tarea inconsciente

La idea es que los trabajadores de la empresa como parte de su trabajo habitual y que los líderes de la empresa y los procedimientos empresariales refuercen este concepto.

El proceso de creación de competencias comprende cuatro etapas según C.Collison & G.Parcell (2001) las que se detallan a continuación y se exponen gráficamente en la Figura Nro. 13:

- Incompetencia Inconsciente** responde a la consigna “la ignorancia es la felicidad”
- Incompetencia consciente** es la toma de conciencia de que se está gestionando de un modo inadecuado
- Competencia consciente** es un esfuerzo deliberado. Luego de haber identificado puntos de mejora llevar a cabo iniciativas que incrementen la conciencia y ofrezcan herramientas o recursos relevantes

- iv. **Competencia inconsciente**, cuando el persona comparte el conocimiento intuitivamente y aprender antes, durante y después de los acontecimientos es totalmente normal

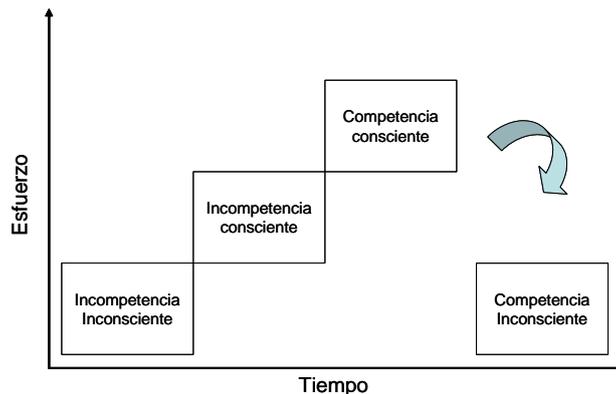


Figura 13: El proceso de creación de competencias C.Collison & G.Parcell (2001)

d. Las Organizaciones que aprenden

El concepto que subyace detrás del concepto “Organizaciones que aprenden” puede describirse concretamente por la siguiente relación: la supervivencia en un mundo rápidamente cambiante depende de la *adaptabilidad*, la adaptabilidad depende de la *capacidad de aprender* y la capacidad de aprender depende de la *motivación* para el aprendizaje continuo de todo el personal de una organización en un *entorno de apoyo al aprendizaje*.

Aprender es más que adquirir conocimientos: es adquirir información o conocimientos y es hacer algo de forma diferente como consecuencia. Una ley fundamental de la supervivencia afirma que las organizaciones son tan buenas como lo es su gente. La tasa de aprendizaje en las organizaciones y en los individuos deber ser igual o superior a la tasa de cambio al que se enfrentan.

Cómo son las Organizaciones que aprenden

Peter Senge(Año 1990) subraya cinco “disciplinas” de la Organización que aprende:

- Maestría personal: aprendizaje continuo del individuo
- Modelos mentales: examinar las formas en que miramos al mundo
- Construir una visión compartida: algo que empuja a todo el mundo hacia un objetivo común a largo plazo.
- Aprendizaje de equipo: pensar juntos y producir resultados mejores que los miembros obtendrían por separado.
- Pensamiento de sistemas: ver las relaciones entre todos los componentes de la organización.

La última disciplina es la clave. Se conoce como “La Quinta Disciplina”, que sostiene a las demás juntas y aporta la forma completamente nueva en que los individuos se ven a sí mismos y a su mundo. Su definición de Organización que Aprende es “*aquella que está continuamente expandiendo su capacidad de crear su futuro*”.

Los beneficios de un enfoque totalmente integrado al aprendizaje

Una organización que Aprende aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus *stakeholders*.

Los beneficios para los clientes incluyen:

- Poner a disposición de los clientes productos y servicios que satisfagan sus requisitos cambiantes más eficazmente que los competidores
- La tasa de innovación, no sólo en productos y servicios, sino en respuesta y adaptabilidad a los procesos

Los beneficios para los empleados incluyen:

- La capacidad de incrementar la reputación tanto interna como externa
- La oportunidad de disponer de una mayor seguridad del trabajo
- Un sentimiento de respeto mutuo

Los beneficios para los accionistas incluyen:

- Activos humanos diferenciados que tienen mucho más valor que los de la competencia por su capacidad.
- Minimizar las marchas voluntarias de personal competente
- La reducción de capas de dirección y de staff de control funcional a medida que la gente toma mayor responsabilidad por sí misma
- La eliminación de la actividad duplicada o superpuesta debido a que las partes de la organización comparten y aprenden de cada una, en lugar de competir internamente.
- La capacidad de aprovechar las oportunidades de mercado por medio de la velocidad de adaptación y de cambio
- La disponibilidad de la gente adecuada con las habilidades adecuadas, en el lugar adecuado y en el momento adecuado.

Organizaciones que aprenden: Cambios necesarios para llegar a serla

El desarrollo de una Organización que aprende implica transformaciones relevantes a nivel de liderazgo, lenguaje y cultura, procesos de apoyo, tecnología, equipos y formas de aprendizaje.

i. El poder del liderazgo

Para un líder con éxito en el mundo actual, el conjunto establecido de competencias de dirección no es suficiente: lo que se ha enseñado a los directores durante décadas está pensado para un mundo diferente, más ordenado, más predecible. Las herramientas y las técnicas de dirección tradicionales están destinadas a organizar recursos para conseguir resultados exitosos en un mundo relativamente estable: predecir, presupuestar, organizar, controlar y revisar es el lenguaje de un director centrado en las tareas.

Hay una diferencia entre el “líder transformacional” y el “director transaccional”. Un líder transformacional puede inspirar a la gente a realizar auténticos saltos cuánticos hacia lo desconocido mientras que un director transaccional hace que ocurran cosas tangibles, que se puedan medir.

La Organización que Aprende se aleja de la noción de un grupo de elite llamado “dirección”, titular de un status especial, hasta una distribución mucho más amplia de las habilidades de liderazgo por toda la organización. El poder se distribuye: la persona al timón del barco todavía

juega un papel vital pero los procesos de control son reemplazados por responsabilidades compartidas. Es esta responsabilidad la que fomenta iniciativas, experimentaciones, riesgos y aprendizaje evitando la suposición de que “la gente hace lo que inspeccionas, no lo que esperas”.

El poder de las organizaciones es mucho más una cuestión de aprovechar todo el poder intelectual posible para asuntos empresariales complejos; ya no se trata de controlar, sino de coordinar y potenciar a los demás.

Las habilidades de dirección tradicionales, que quizás podrían ser resumidas como habilidades de dirección de proyectos o tareas, cobran mayor importancia cuando nos alejamos de los puestos de fijación de estrategias hacia puestos de implementación. Una Organización que Aprende debe también admitir que a veces los nuevos estilos y enfoques se “compran” mejor que se “hacen”; también debe haber lugar para la incorporación de líderes o directores para traer perspectivas y enfoques frescos a la cultura de dirección de la empresa.

ii. El lenguaje y la cultura

El director general de Nokia, sostenía que “el conocimiento solo es poder cuando se comparte”. Distinguiremos cómo habla la gente del aprendizaje y los procesos de aprendizaje en sí: (educación, formación y aprendizaje)

- La educación es la exposición a nuevos conocimientos, conceptos e ideas de una forma relativamente programada. Está dirigida a aumentar el conocimiento, o a modificar actitudes y creencias.
- La formación aporta soluciones a una necesidad de aprendizaje que implique enseñar o mostrar la forma en que se hacen las cosas; está básicamente orientada a las habilidades.
- El término aprendizaje está “centrado en las necesidades del estudiante”. El aprendizaje proporciona un marco de pensamiento abierto que empieza y acaba con la necesidad real en lugar de la solución particular.

Los mensajes, las expectativas y el comportamiento de los altos directivos son indicadores poderosos de qué es lo que se trata con seriedad “por aquí”. Se buscan mensajes coherentes que respalden la necesidad de un aprendizaje continuo, y que dejen claro en todos los niveles por debajo de la dirección que se espera una inversión competitiva y un esfuerzo.

Las normas de comportamiento son relevantes: que es “correcto” y qué es “incorrecto”. Las cosas que tienen que ser “correctas” y aceptadas por todos incluyen:

- Un clima de comunicación abierta
- No sólo es aceptable sino más bien exigido que se aprenda de otros departamentos y se comparta libremente conocimientos y experiencia.
- El uso de las oportunidades de aprendizaje en lugar del conocimiento previo de un individuo para decidir quien debería formar parte del grupo de trabajo o realizar una visita
- No sólo tolerar sino fomentar la puesta en duda de las suposiciones y los procesos
- Una cultura de *feedback*: la gente debería buscarlo, tomarlo constructivamente y responder cuando se pida.

Pocos mensajes son tan poderosos como el tiempo y el dinero, y cómo se distribuyen. ¿El uso que se hace de ellos respalda lo que se cree y lo que se quiere hacer?.

El poder de una Organización que Aprende reside en la anchura y en la profundidad de las oportunidades de aprendizaje que contempla y explota. Se da cuenta de que la mayoría del aprendizaje tiene lugar a través de la experiencia práctica del trabajo. Los papeles tradicionales y las competencias requeridas de cada parte se pueden ver de la siguiente forma:

- Director: El papel de controlador del feedback y de las oportunidades de aprendizaje ha cambiado al de entrenador y ayudante. Debe ser competente en entender cómo aprende la gente, en ayudar a fijar objetivos de aprendizaje, en programar tareas a realizar teniendo en mente oportunidades de aprendizaje, en entrenar y en aconsejar, en abrir puertas y en compartir experiencia.
- Individuo: El papel de receptor de los planes de desarrollo ha cambiado al de propietario del crecimiento personal. Tiene que entender el estilo de aprendizaje propio, ser disciplinado en revisar el aprendizaje de las experiencias del día a día, ser abierto en buscar feedback y responder a él, y en tomar decisiones de gestión de tiempo y de las prioridades personales.
- Especialista en desarrollo de personas: El papel de guardián de los procesos administrativos y de organizador de cursos ha cambiado al de consultor y de facilitador de aprendizaje.

El compartir y el NIA (No está Inventado Aquí): se ha dicho que una organización no puede aprender, sólo la gente puede hacerlo. Esto es peligroso porque sí hay organizaciones que han encontrado formas de compartir conocimientos y de maximizar el aprendizaje individual en beneficio de todos. “El aprendizaje organizacional sólo tiene lugar si, como consecuencia del aprendizaje de una persona, los demás actúan de forma distinta”. En su nivel básico, esto requiere compartir conocimiento y experiencia, y ésta es una cuestión de apoyo cultural en términos de respaldo de sistemas y de expectativas mutuas.

iii. Los procesos de apoyo para la dirección de personal

La Organización que Aprende necesita gente potenciada que esté respaldada en su aprendizaje continuo por sistemas, en lugar de reprimida por ellos. Los sistemas deben construirse en base al establecimiento de objetivos individuales que se puedan medir, y que sean fáciles de evaluar al final de un período. El feedback de la actuación es claramente de vital importancia para aprender qué y cómo podemos mejorar a través de aprendizaje.

El corazón de una cultura potenciada es que yo como empleado tengo la propiedad, no exclusiva pero mayor que nadie más, de mi actuación, de su mejora, de mi desarrollo y de mi carrera. Es uno de los secretos del poder de la Organización que Aprende: propiedad individual motivada y movilizada para la mejora y el desarrollo constantes.

El plan de aprendizaje debería ser el resultado principal de la revisión de la actuación. De esta manera se provoca que las fortalezas salgan

reforzadas, que se superen las debilidades, que cambien las actitudes y que se obtenga la experiencia necesaria.

La base de la selección para los puestos ha sido encontrar la persona más adecuada para el trabajo en términos de disponibilidad actual. La selección busca personas con la curva de aprendizaje más acelerada, no porque puedan ser rápidos aprendices sino porque tendrán menos que aprender y serán de máxima utilidad lo más pronto posible. Naturalmente, también existe la tendencia a escoger la persona que “sabemos que encajará” en base a asociaciones pasadas. Aunque se pueda defender que este enfoque tiene sentido empresarial, en el momento de traer gente nueva a la organización por primera vez, una Organización que Aprende se da cuenta de que esto no es eficaz en el desarrollo de las personas dentro de la misma.

Debe haber un movimiento fundamental en la comprensión de la palabra “carreras” y el proceso de su gestión. El movimiento debe ser:

De

- pensar en “carreras”
- recompensas basadas en la promoción al nivel de (in)competencia
- trabajar en un entorno seguro
- estar limitado por decisiones de compromiso

A

- pensar en “incrementar el valor personal”
- recompensas basadas en el aprendizaje acumulado y aplicado
- trabajar en un entorno flexible e incierto
- no estar limitado con decisiones, muchas de compromiso

Los sistemas de recompensa deberían tener en cuenta:

- El crecimiento lateral en lugar de la promoción jerárquica
- Centrarse en la capacidad acumulada y en su aplicación a los resultados
- Estimular el liderazgo más que la dirección
- Estimular la iniciativa, es decir, la creatividad y el asumir riesgos relacionados con el negocio
- Centrarse en el valor del mercado en lugar de la equidad interna

iv. La tecnología de la información

En estos tiempos cambiantes, en que el puesto de por vida es ya un anacronismo, una gran cantidad de valor se pierde cuando una persona se va a otra empresa. ¿Cómo puede una organización capturar el aprendizaje, es decir, crear una memoria organizacional?.

La tecnología de la información es un gran agente habilitador de la Organización que Aprende. Particularmente en una organización grande y compleja, es improbable que se pueda transferir y compartir conocimientos a través de los límites globales sin facilitar una infraestructura de tecnología de la información.

v. El aprendizaje personal

Una Organización que Aprende es una organización que está compuesta por personas que están continuamente aprendiendo. El aprendizaje personal es una condición necesaria pero no suficiente para una Organización que Aprende.

Los individuos de una Organización que Aprende deben ser aprendices. Deben creer en la importancia del aprendizaje continuo y tener las habilidades para él. Si su aprendizaje está en línea con los requisitos del negocio, entonces la organización tiene muchas más probabilidades de tener a la gente adecuada con las habilidades adecuadas, en el lugar adecuado y en el momento adecuado. Las personas se beneficiarán de la mejora de su capacidad de atraer nuevos contratos de trabajo y necesitan ser los máximos propietarios de su propio aprendizaje estando autorizados para hacerlo.

El aprendizaje es el proceso por el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia: la unión entre el aprendizaje individual y el organizacional empieza en el punto en que un individuo comparte el aprendizaje con alguien. Se debe recompensar a la gente por el conocimiento que comparte; de lo contrario, es difícil desprenderse del viejo principio de que “el conocimiento es poder”.

El apoyo y fomento de las redes formales o informales que existen para compartir conocimientos es otra forma de dar a las personas la oportunidad del compartir sus propias experiencias con los demás. Implicar a los miembros de la organización en eventos de formación constituye otra buena forma de explotar el capital intelectual disponible.

En una Organización que Aprende, cada individuo debe aprender, desaprender, volver a aprender; nada se puede dar por sentado. Uno de los retos es estar poco influido por la historia.

vi. Los equipos, las redes y las comunidades

La organización que Aprende supone que muchos cerebros aplicados a un problema tienen más probabilidades de resolverlo que uno solo. Hay dos efectos importantes:

- la aplicación de una mayor fuente de conocimiento y habilidades a los temas concretos del negocio, mejorando así la calidad de la solución.
- la mejor transferencia de conocimientos y de aprendizaje entre los individuos de un equipo.

Existen tres facetas de trabajo en equipo que incrementan la capacidad de aprendizaje:

- la transferencia de conocimientos y habilidades entre los miembros del equipo que poseen distintas bases formativas
- el aprendizaje colectivo al que se somete todo el equipo al trabajar hacia una meta común
- el aprendizaje continuo que experimentan los miembros del equipo al hacer los equipos más eficaces.

Una de las características comunes de los equipos ineficaces es la tendencia de los individuos de ver los procesos de toma de decisiones como un tipo de juego “suma cero”. Cuando dominan egos individuales, el nombre del juego es ganar una discusión, no encontrar la mejor solución al problema al que se dirigen. Peter Senge (Año 1990) diferencia entre las dos habilidades diferentes de “apoyo” y de “interrogación”: la primera es la capacidad de vender las propias ideas con la intención de “ganar la discusión” y hacer que se pongan en práctica, mientras que la segunda es la habilidad de indagar hasta lo más profundo de un asunto, construyendo con base en ideas de los demás y explorando puntos de vista hasta que se encuentra la mejor solución.

Los grupos de gente con un interés común están tendiendo a unirse más fuertemente, creando a menudo redes semiformalizadas que pueden estar totalmente fuera de la esfera de los diagramas organizaciones oficiales. Fomentar estas redes espontáneas es importante, puesto que las redes informales crean ventanas en las paredes organizacionales sin dar el sentido de pertenencia de la gente que está dentro de esas paredes. Como los profesionales de un sector en particular tienden a formar parte de redes externas dentro de su campo, una red de profesionales o de gente con intereses comunes es, de hecho, un mecanismo de atraer un flujo de ideas y experiencias externas hacia la organización.

vii. El aprendizaje organizacional

Como pueden aprender realmente las organizaciones? Dos cuestiones se presentan aquí:

- ¿Qué se debería hacer a nivel organizacional para facilitar el aprendizaje común y un entorno que se ajuste a las necesidades de una Organización que Aprende?
- ¿Cómo se asegura que todo el aprendizaje que está teniendo lugar con los equipos y las personas se aprovecha para el beneficio global?

Se define a la Organización que Aprende como “Una en la que la gente aprende a través del trabajo conjunto y trabaja en conjunto a través del aprendizaje, y es capaz de sostener su desarrollo colectivo”.

Las organizaciones grandes y maduras (llamadas “burocracias”) están fundadas en la racionalidad y la lógica, y solucionan los problemas afinando los procedimientos o pasándolos al siguiente nivel. En estas organizaciones se encuentra frecuentemente un gran hueco entre lo que se dice y lo que se hace: se habla mucho conjuntamente pero se hace poco conjuntamente.

La influencia de la estructura Organizacional

No existe la estructura perfecta, y siempre debería ser un equilibrio entre las capacidades disponibles. Los límites son muy poderosos en muchas organizaciones, definen las tribus y sus lealtades y naturalmente trabajan en contra de una Organización que Aprende.

Los límites deben ser tan transparentes y fluidos como sea posible, para que se fomente el aprendizaje. La dependencia mutua ayuda considerablemente.

Una organización debe ser guiada por el cliente o por proyectos, concentrándose en aquellos procesos que respalden al cliente en lugar de aquéllos que respalden el control por parte de los altos cargos.

Otra forma de debilitar los límites es tener estructuras matriciales, donde se comparte la responsabilidad de los resultados finales entre las funciones. Un signo de éxito del propio aprendizaje de la organización es que los límites cambian cuando es necesario.

Las capas de dirección han sido otro enemigo ya que la gente de diferentes niveles ha jugado con “el poder de la información”. Eliminar capas es una herramienta popular de la transformación organizacional.

Se necesita integrar la información. Debe haber medios para anotar y compartir, y en esto la tecnología de la información puede ayudar enormemente. Lo que es relevante para un tema en concreto debe ser examinado y acumulado.

Las organizaciones “horizontales” fomentan claramente los flujos de información integrada. Las organizaciones planas y basadas en equipos, que están conectadas a través de bases de datos compartidas, también ayudan.

La gestión del cambio cultural

Gestionar el cambio cultural eficazmente requiere todos los elementos esenciales de cualquier programa de cambio de la dirección, resultando apropiado su análisis con el modelo de tres círculos entrelazados (E.Lank & A.Mayo/ Año 2000)

- i. En el primer círculo se encuentra la “visión y determinación de la alta dirección”. En este contexto, el equipo de altos directivos de su empresa necesita haber interiorizado el imperativo de que la tasa de aprendizaje organizacional debe ser mayor que la tasa de cambio.
- ii. En el segundo círculo está la “comunicación y educación”. Una visión se tiene que comunicar, pero debe estar respaldada por una serie de procesos de comunicación. Las razones para tener esta visión particular deben ser entendidas por toda la gente implicada. La gente debe cuestionarse por qué necesita el cambio y sintetizar conjuntamente la naturaleza del mismo.
- iii. Los “sistemas y procesos”, el tercer círculo, deben ser ajustados al mismo tiempo. Estos son los agentes “capacitadores” de la cultura de apoyo al aprendizaje, y si no se cambian de acuerdo con la visión se convertirán de hecho en obstáculos. Estos sistemas y procesos definen cómo funciona la organización y qué comportamientos se recompensan eficazmente.

Dilemas y paradojas

Las presiones a corto plazo que experimentan las organizaciones juegan poderosamente en contra de las inversiones a largo plazo que requiere la construcción de una organización que aprende. Algunos ejemplos lo corroboran:

- Reducción del número de empleados y Motivar a la gente
- Potenciar las unidades delegadas y Mantener unos valores comunes
- Reducir la infraestructura y Proporcionar sinergia empresarial
- Fomentar la propiedad personal de la carrera y Desarrollar nuestros factores principales
- Tener una dirección clara y Adaptarse a las circunstancias
- Liderar y Dirigir
- Crear un espacio de trabajo y Centrarse en las tareas centrales
- Construir para largo plazo y Satisfacer los objetivos a corto plazo
- Trabajar con menos recursos y Dedicar tiempo a aprender
- Utilizar los puestos para aprender y Tener resultados lo más pronto posible
- Esperar un compromiso total y No ofrecer una seguridad de trabajo

e. Uso de capacidades como pilar estratégico

En el corto plazo la competitividad de una compañía se deriva de los atributos precio/desempeño de sus productos corrientes. En el largo plazo, la competitividad deriva de la habilidad para construir, con el más bajo costo y más rápidamente que los competidores, las cualidades fundamentales que las hacen salir al mercado con productos nuevos que nadie había anticipado.

Las competencias esenciales son el aprendizaje colectivo de la organización, especialmente las que permiten coordinar las diversas destrezas de producción e integrar las corrientes múltiples de tecnologías.

La competencia central esta constituida por la reunión de las habilidades individuales. Es necesario que estas formen un todo, en lugar de permitir que cada persona permanezca concentrada en su estrecha tarea sin reconocer las oportunidades para combinar sus propias capacidades funcionales con las de otros de maneras nuevas e interesantes.

La competencia central no disminuye con el uso. A diferencia de los logros físicos, que con el tiempo se deterioran, las competencias se enaltecen a medida que se las aplica y comparte. Pero necesitan que se las alimente y proteja; el conocimiento se desvanece si no se lo usa.

Se pueden aplicar por lo menos tres pruebas para identificar a las competencias centrales de una compañía:

- i. una competencia central provee acceso potencial a una amplia variedad de mercados.
- ii. una competencia central debería hacer una contribución significativa a los beneficios percibidos por el consumidor en el producto final.
- iii. una facultad esencial debería ser difícil de imitar por los competidores. Y será difícil si es una armonización compleja de tecnologías y capacidades de producción individuales.

De las competencias centrales a los productos centrales

Es esencial hacer esta distinción entre las capacidades primordiales, los productos centrales y los productos finales, porque en cada uno de esos niveles de competencia mundial juega obedeciendo a reglas diferentes y con apuestas diferentes. La compañía que construya o defienda el liderazgo a largo plazo saldrá ganadora en los tres aspectos.

En el nivel de las capacidades, la meta es construir el liderazgo mundial en el diseño y desarrollo funcional de una clase particular de producto. La fabricación de los productos centrales para una amplia gama de clientes internos o externos proveen los ingresos de caja que determinan el ritmo con el cual las capacidades centrales pueden mejorarse y extenderse.

El control de los productos centrales es crítico por otras razones. Una posición dominante en productos centrales permite a una compañía dar forma a la evolución de las aplicaciones y a los mercados terminales.

A medida que una compañía multiplica la cantidad de áreas de aplicación de sus productos centrales, puede reducir de manera consistente los precios, los tiempos

y el riesgo de que otros desarrollen nuevos productos. En pocas palabras, los productos centrales pueden guiar las economías de escala y alcance.

Los tres planos diferentes en los que se libran las batallas por el liderazgo global son: competencias centrales, productos centrales y productos finales. Una corporación necesita saber si está ganando o está perdiendo en cada plano.

- i. Si una compañía está ganando la carrera de la construcción de aptitudes (a diferencia de construir su liderazgo sobre la base de unas pocas tecnologías), sin duda superará a sus rivales en el desarrollo de nuevos negocios.
- ii. Si está ganando la carrera de capturar la participación mundial en la fabricación de productos centrales, es muy probable que supere a sus rivales en el mejoramiento de las características de sus productos y en la razón precio / desempeño.
- iii. Determinar si uno está ganando o perdiendo las batallas de los productos finales es más difícil, porque las mediciones de participación en el mercado no necesariamente reflejan la competitividad subyacente de las distintas compañías. Las compañías que intentan afianzar su participación en el mercado sobre la base de los competidores en lugar de invertir en capacidades centrales propias y liderazgo global de sus productos centrales, van por un mal camino.

Desarrollar una arquitectura estratégica

Todo esto plantea la pregunta de cómo debe ser una arquitectura estratégica. Las respuestas serán diferentes para cada empresa, pero en todos los casos será útil pensar a la organización como un árbol, cuyo tronco representa las capacidades fundamentales, sus productos centrales las ramas y los negocios las hojas. (Figura 14)

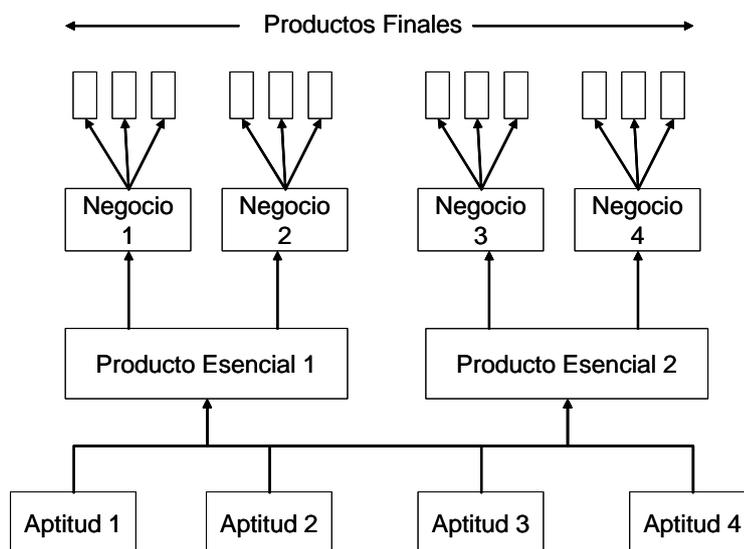


Figura 14: C.K.Prahalad & G.Hammel: Competencia central de la corporación como árbol

Es necesario que en la compañía se sepa durante cuánto tiempo se podrá mantener la competitividad sin controlar determinadas capacidades; hasta qué punto dicha capacidad es esencial en los beneficios percibidos por el clientes; y cuáles oportunidades futuras se cerrarían si se perdiera esa oportunidad.

La arquitectura estratégica debería hacer que las prioridades para la asignación de recursos sean transparentes a toda la organización.

- Ofrece un pilar para la toma de decisiones sobre la utilización de los recursos de los ejecutivos que dirigen la organización.
- Ayuda a los *managers* de menor nivel a comprender la lógica de las prioridades y disciplina a los ejecutivos superiores para que mantengan la coherencia.
- En pocas palabras, brinda una definición de la compañía y de los mercados a los que sirve.

La coherencia de la asignación de recursos y el desarrollo de una infraestructura administrativa adecuada para administrarlos da vida a una arquitectura estratégica y crea una cultura de management, trabajo en equipo, capacidad para cambiar y la disposición a compartir recursos, a proteger la propiedad de las habilidades y pensar a largo plazo. Ésta es también la razón que hace prácticamente imposible que los competidores copien una arquitectura estratégica de manera fácil o de un día para otro.

Una organización no puede planificar el futuro eficazmente sin tener muy en cuenta y analizar atentamente las capacidades que necesitará para satisfacer sus objetivos y estrategias. Cada estrategia de finanzas, de producto, de marketing o de servicios tiene implicaciones en las capacidades organizativas y de recursos humanos. Si no hay ningún plan que las contemple, es altamente improbable que las otras estrategias tengan éxito.

¿Cómo competir con las capacidades?

La experiencia de varias empresas líderes sugiere la existencia de cuatro principios básicos de la competencia basada en capacidades:

- i. Los ladrillos de una estrategia no son los productos y los mercados, sino los procesos comerciales;
- ii. el éxito competitivo depende de transformar los procesos clave de una compañía en capacidades estratégicas que de manera coherente ofrezcan valores superiores a los clientes;
- iii. las compañías crean estas capacidades invirtiendo en una infraestructura de apoyo que relaciona entre sí y trasciende las tradicionales unidades de negocios y sus funciones específicas;
- iv. dado que las capacidades necesariamente se entrecruzan con las funciones, el adalid de la estrategia basada en las capacidades es el *CEO*.

Aún cuando una compañía no es en realidad propietaria de cada uno de los eslabones de la cadena de las capacidades, el competidor que se basa en las capacidades trabaja para atar estas partes en sus propios sistemas comerciales.

Otro atributo de las capacidades es que son colectivas y sirven a distintas funciones (una parte pequeña del trabajo de mucha gente, no es una parte importante del trabajo de unos pocos).

El premio que un *CEO* responsable de las capacidades obtendrá, serán compañías que combinan la escala y la flexibilidad para superar el desempeño de sus competidores en cinco dimensiones:

- **Rapidez:** la habilidad de responder de inmediato a las exigencias del cliente o el mercado, e incorporar prontamente las ideas y tecnologías nuevas a los productos.
- **Coherencia:** la habilidad de fabricar un producto que satisfaga por completo las expectativas de los clientes.
- **Visión:** la capacidad para ver el medio competitivo con claridad y de ese modo anticiparse y responder a las necesidades y deseos en evolución de los clientes.
- **Agilidad:** la habilidad para adaptarse simultáneamente a muchos medios comerciales diferentes.
- **Innovación:** la habilidad para generar ideas nuevas y combinar los elementos existentes para crear nuevas fuentes de valores.

Convertirse en un competidor basado en las capacidades

Hay cuatro pasos a seguir que son fundamentales para transformarse en un competidor basado en las capacidades.

- i. Modificar el marco estratégico para lograr metas agresivas
- ii. Organizar alrededor de la capacidad escogida y asegurarse de que los empleados posean las habilidades y capacidades técnicas necesarias para desempeñarla
- iii. Hacer visible el progreso y actualizar las evaluaciones y las recompensas
- iv. No delegar el liderazgo de la transformación

Hamel y Prahalad (Año 2000) usan las competencias centrales para explicar la facilidad con que los competidores exitosos son capaces de ingresar en negocios nuevos y aparentemente no relacionados entre sí.

Las competencias y las capacidades representan dos dimensiones diferentes pero complementarias: mientras que las competencias centrales acentúan las habilidades tecnológicas y de producción en puntos específicos a lo largo de la cadena de valor, las capacidades tienen una base más amplia, que abarca la totalidad de dicha cadena. Las capacidades son visibles a ojos de los clientes de una manera en que las competencias centrales rara vez lo son.

Capítulo 4: Desarrollo del modelo de Gestión Dinámica

La gestión de operaciones (administración de una red de sucursales / puntos de venta) requiere de un modelo que permita el cumplimiento de determinados objetivos específicos:

- i. **Adaptabilidad al entorno:** Reconocer los cambios que se producen en el ambiente que se opera, tanto a nivel de micro entorno (marco específico que afecta directamente al punto de gestión por cercanía) como macro entorno (marco global dentro del que se desenvuelven las operaciones y producen efectos indirectos sobre la gestión de los distintos puntos de ventas/sucursales)
- ii. **Periodicidad:** Los resultados obtenidos por el trabajo de los diferentes puntos de gestión han de ser sometidos a análisis con periodicidad fija, que en este caso no podrá exceder el mes calendario
- iii. **Generación de información:** Información en cantidad y calidad, provista en tiempo y forma, que se produzca combinando las mejores técnicas existentes, reconociendo la existencia de procesos y que permitan evaluar el rendimiento y contribución de cada responsable operativo. Esta información ha de estar disponible en diferentes niveles para facilitar el trabajo de cada individuo.
- iv. **Uso de la información para la mejora continua:** Transformar la información relevante en acciones concretas de mejora de la actuación, esperando que la sucesión de acciones efectivas concluyan en la mejora general.
- v. **Gestión de competencias y Conocimiento:** Reconocer la importancia del rol de los recursos humanos y a través de los mecanismos de gestión ubicar a las personas correctas en el lugar apropiado, elevar el nivel medio de conocimiento del negocio y construir capacidades distintivas sobre cada eje de gestión que se constituyan como factores claves del éxito
- vi. **Espacio para la estrategia:** Reconocer la importancia de la estrategia emergente como correctora de la estrategia global y el papel de los responsables de los diferentes puntos de gestión en el aporte de contribuciones al respecto

En definitiva, se requiere de un modelo que nos permita desarrollar lo establecido en los requerimientos de información, basado en las mediciones establecidos como ejes de gestión y potenciando el rol de los recursos humanos (capacidades y conocimiento) que fueran expuestos en los capítulos previos del presente trabajo.

a. La búsqueda de objetivos organizacionales

Es de aplicación real la propuesta del Cuadro de Mando Integral en lo referido a la integración de la Estrategia con la definición de los indicadores de gestión del negocio. Para ello

- i. Deben reunirse los máximos miembros de la jerarquía en pos de definir cual es el negocio
- ii. Debe especificarse cuales son los medios a través de los cuales este objetivo se logra
- iii. Deben buscarse cuales son los indicadores que reflejan el grado de alcance de estos objetivos

- iv. Debe comunicarse a toda la organización de modo de enfocar los esfuerzos hacia los mismos

Más allá de la medición de las actuaciones, cada nivel de la estructura organizacional cumple un rol, y el éxito está garantizado solo por el compromiso de todos los miembros de la Organización. (Figura 15)



Figura 15. Despliegue organizacional para cumplimiento de estrategia, objetivos y metas

En la mayoría de las empresas, la gente no sabe – ni le importa – qué son o por qué existen sus compañías. En tal medio los líderes tienen un papel importante a desempeñar: deben retener el control de los procesos que constituyen el marco de las prioridades estratégicas. Pero las estrategias pueden engendrar ataduras emocionales fuertes y duraderas sólo cuando están embebidas de un propósito de organización más amplio.

Esto significa crear una organización con la que pueden identificarse sus miembros: una organización en la cual compartan un sentimiento de orgullo y con la cual estén dispuestos a comprometerse, empleados a los que la compañía realmente les importe.

En el ideal, los rangos superiores deben convertir a los empleados contratados de una entidad económica, en miembros comprometidos de una organización con un propósito.

Plantar nuevos valores requiere mucho más que algunos discursos inspirados que sólo pueden llamar la atención sobre lo que se dice, pero no siempre sobre lo que se hace. Las palabras son efectivas cuando confirman el mensaje emitido por los ejecutivos de alto rango en sus acciones diarias.

Por ello se rescata el valor del diálogo (figura 16) como eje central de un modelo que se desarrolla a través de las reuniones de revisión de desempeño, que proporcione un ámbito para el desarrollo de los recursos humanos, permitiendo alinear las decisiones del management hacia las necesidades de los clientes y evaluar las experiencias de modo de identificar aquellas acciones que proporcionan resultados prácticos y elevan el nivel de desempeño.

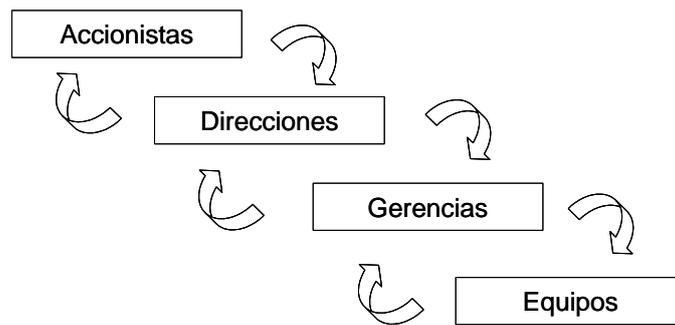


Figura 16. Trabajo organizacional a través del “diálogo de gestión” en todos sus niveles

b. La revisión de desempeños

Periódicamente los diferentes niveles de la organización han de reunirse en las que llamaremos “reuniones de revisión de desempeños”. Estas reuniones serán tan periódicas como la compañía decida que debe evaluar sus resultados, por lo general mensualmente y no mas allá del día diez de cada mes.

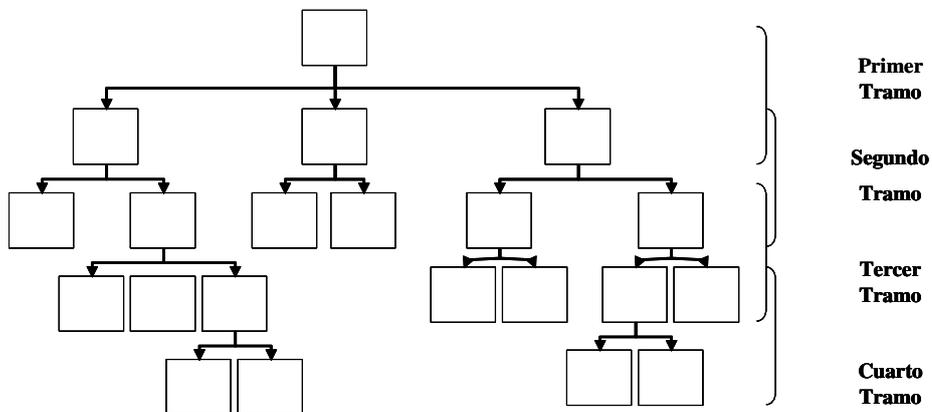


Figura 17. Desarrollo de reuniones de revisión de desempeños a lo largo de toda la estructura organizacional

Definido un objetivo en lo más alto de la jerarquía este se traslada a través de todo su organigrama en una serie de reuniones sucesivas a dos niveles como lo muestra la Figura 17, que se espera genere efectos en dos sentidos: Alineación (cuando las reuniones son en carácter descendente) y Evaluación (cuando las mismas sean de carácter ascendente).

c. Efectos de alineación

Toda organización ha de buscar fines específicos, los que no pueden alcanzarse de otra manera que orientando los esfuerzos de toda ella como una sola unidad.

Ahora bien, esta es una definición válida pero quizás de carácter global. El modelo requiere de una alineación explícita que garantice una dirección unívoca de los esfuerzos.

El primer sentido de las reuniones de revisión de desempeños (reuniones en cascada o descendentes como muestra la Figura 18) dan cumplimiento a la etapa de “alineamiento” de los recursos de la organización en la búsqueda de los objetivos.

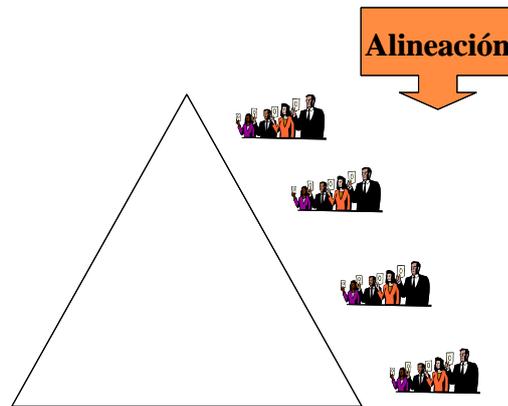


Fig.18: Etapa alineación de las reuniones de revisión de desempeños

En líneas generales:

- La misión definida por los accionistas es tomada por la dirección
- La estrategia encarada por la dirección distribuye los objetivos entre las gerencias de modo de hacerla posible
- Las gerencias definen las metas para los equipos de trabajo de modo que cumplimenten los objetivos
- Los equipos de trabajo ejecutan las acciones que posibiliten el cumplimiento total

A medida que se desciende en escala el objetivo definido se traslada de línea en línea asegurando el alineamiento de los esfuerzos y buscando una integración de las partes, donde lo primordial es el intercambio de ideas y experiencias para el alcance de los resultados.

Ganar el compromiso de los empleados implica poner en juego su energía y atención emocionales. El compromiso se refleja en la forma como los empleados se relacionan entre sí y en lo que sienten con respecto a la firma. En muchos casos las presiones competitivas que las firmas ejercen sobre sus empleados reducen el compromiso en vez de aumentarlo.

d. Efectos de Evaluación

Transcurrido un período las reuniones de revisión de desempeños habrán de realizarse nuevamente. En esta etapa se da por complementado el segundo objetivo buscado, la evaluación y el compromiso, toda vez que se refuerzan los efectos de la primera.

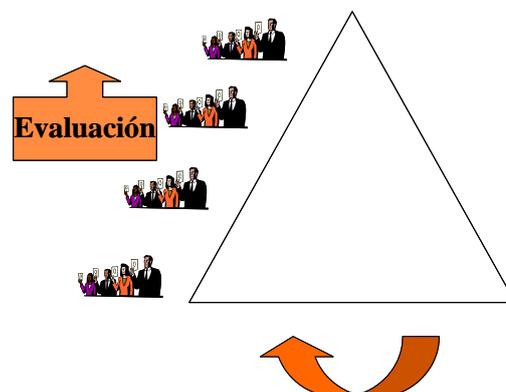


Fig.19: Etapa evaluación de las reuniones de revisión de desempeños

La “Evaluación” de los logros obtenidos alcanza la medición en sí misma y busca identificar la forma en que tales logros se han alcanzado y reciclando los esfuerzos se pondrá en marcha nuevamente el círculo (Figura 19).

Esta etapa es relevante puesto que:

- la suma de las metas de los equipos de trabajo garantizan el cumplimiento de los objetivos de la gerencia
- la suma de los objetivos de la gerencia operativa (y las funcionales) garantizan el cumplimiento de la estrategia de la dirección
- el cumplimiento de las estrategias de la dirección aseguran el cumplimiento de la Misión definida por los accionistas

La evaluación del cumplimiento de objetivos en cada tramo permite analizar el desempeño y contribución de cada equipo, a través del grado de cumplimiento y de la efectividad de las acciones emprendidas.

El éxito de las acciones pone de manifiesto las prácticas de negocio más exitosas, es una puerta al desarrollo de capacidades y una forma viable de reasignar los recursos humanos hacia los lugares donde son más útiles para la Organización.

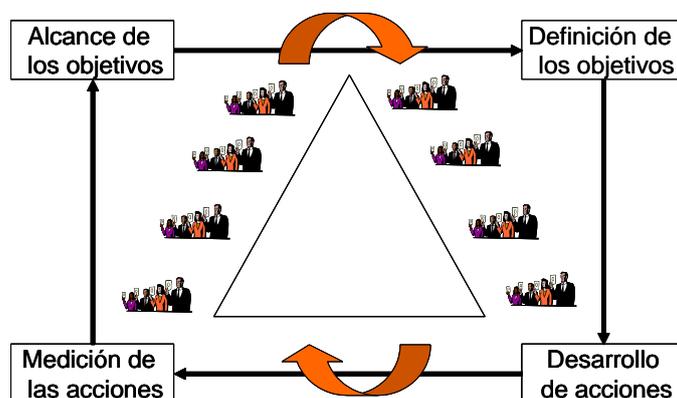


Fig.20: Esquema integrado de revisión de desempeños

Finalmente, el esquema integrado de revisión de desempeños (Figura 20) funciona como motor del desarrollo de la estrategia organizacional y como generador del espacio para el desarrollo del rol de los recursos humanos, a través de un círculo donde se definen objetivos, en consecuencia se desarrollan acciones, se realiza la medición de las mismas y se determina el alcance de los objetivos, para así dar por cerrado un ciclo y dar inicio al siguiente.

e. Roles de los participantes

Este encuentro requiere de tres participantes con roles claramente diferenciados:

- i. **Responsable del punto de gestión:** Es quien ofrecerá el estado de sus resultados, las conclusiones del análisis de la información disponible y el estado de los planes de trabajo emprendidos como así también los nuevos planes a emprender
- ii. **Responsable superior:** Es quien aprueba los planes de trabajo, requiere explicaciones sobre el estado de las operaciones y los resultados obtenidos, establece objetivos de trabajo y fomenta el desarrollo de las capacidades y conocimientos del responsable operativo

- iii. **Responsable de Control de gestión:** Circulariza las mejores prácticas, da soporte al responsable operativo, proporciona una opinión imparcial y es responsable por la medición de todos los planes encarados.

f. Desarrollo de las reuniones

Los encuentros se desarrollan para generar un espacio de trabajo, que una vez garantizado el desarrollo formal de las operaciones propicie la ayuda entre compañeros. Al efecto:

- Señala una técnica o un reto comercial concretos
- Permite obtener ayuda e ideas de gente que no pertenece al equipo
- Identifica perspectivas posibles y nuevas líneas de investigación
- Alienta la puesta en común de conocimientos
- Desarrolla fuertes vínculos entre el personal

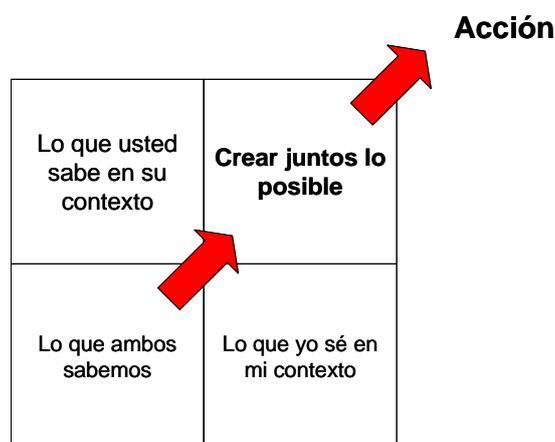


Fig.21: Fruto del trabajo de equipo orientado hacia la acción (C.Collison & G.Parcell/2001)

Cada vez son mas las compañías que están tratando de cambiar de manera fundamental la forma como operan y el problema no son los programas de cambio: el problema es que la carga del cambio, por lo general, se apoya en muy pocas personas.

La cantidad de gente, en todos los niveles, que hace contribuciones comprometidas e imaginativas al éxito de la organización es demasiado escasa. Hay tres intervenciones concretas que pueden devolver a una compañía la agilidad y después mantenerla en buena salud:

- i. incorporar plenamente a los empleados al proceso de enfrentarse con los desafíos del negocio
- ii. dirigir desde un lugar diferente para obtener y conservar el compromiso de los empleados y un estado de tensión constructiva
- iii. inculcar disciplinas mentales de modo que la gente se comporte de maneras diferentes y mantenga su nuevo comportamiento en el futuro.

En síntesis, la Figura 21 muestra el trabajo conjunto y en forma de equipo, como una contribución de diferentes niveles jerárquicos en pos de la acción.

Según R.T. Pascale, M.Millermann y L.Gioja (Año 2000), hay cuatro signos vitales que ofrecen una definición operativa de lo que es una cultura:

- i. **Poder;** ¿Creen los empleados que ellos pueden afectar el desempeño de la organización?, ¿Creen que tienen el poder para hacer que sucedan cosas?

- ii. **Identidad:** ¿Cada individuo se identifica de manera estrecha con su profesión, equipo de trabajo o unidad funcional, o con la organización como un todo?.
- iii. **Conflicto:** ¿Cómo manejan los conflictos los miembros de la organización?, ¿Tratan de disimular los problemas, o los enfrentan y resuelven?.
- iv. **Aprendizaje:** ¿Cómo aprende la organización?, ¿Cómo procesa las ideas nuevas?.

El modelo requiere contratar empleados como contribuciones significativas (no solamente como ejecutantes) a los principales desafíos que enfrente la empresa. Significa ver a los empleados como voluntarios que deciden cada día si van a aportar o no la energía extra que va a diferenciar a la empresa de sus rivales. Sus propiedades distintivas incluyen el uso de los problemas más apremiantes del negocio para generar una sensación de urgencia; el efecto cascada del compromiso de todos los empleados, cualquiera sea su nivel; y la generación de iniciativas concebidas y llevadas a cabo sin importar la jerarquía o cargo del ejecutor.

Una organización que soporta un proceso de experimentación e ideas nuevas es algo aterrador para los líderes tradicionales. Las cosas parecen estar saliéndose de control y en cierta medida esto es precisamente lo que se está buscando. Pero cuando los líderes son capaces de soportar la tormenta, sus mentalidades empiezan a transformarse y el pensamiento “debo seguir teniendo el control”, o “esto está yendo demasiado rápido” se transforma en una habilidad para operar fuera de su zona de comodidad y aceptar la ambigüedad y la adversidad como parte del diseño.

Guiar desde un lugar diferente requiere una gran resolución, tanto para mantener el curso fijado como para resistir la tentación de ofrecer las respuestas. Las soluciones, y el compromiso de producir resultados a partir de ellas, deben venir desde abajo. Los líderes deben mantener la presión hasta que sus seguidores se dan cuenta de que van a tener que hacer que sucedan cosas.

También implica una transformación en la condición operativa de los líderes mismos. Desde resignarse hasta el límite de su poder para hacer que las cosas se modifiquen (con poca probabilidad de que los managers de nivel intermedio los ayuden), avanzan hasta la posibilidad de una inteligencia distribuida genuinamente; desde asumir la identidad de la persona que está a cargo, se convierten en el centro de operaciones de las diferentes maneras de cómo una organización maneja sus responsabilidades; desde evitar hablar en forma directa, desarrollan la capacidad de manejar y aún estimular el conflicto constructivo; desde suponer que deben ofrecer una hoja de ruta detallada para el viaje, empiezan a aceptar el aprendizaje como una forma de investigación en medio de la acción. Los líderes deben colocarse sin vacilar en la zona incómoda, y aprender a tolerar la ambigüedad.

Las personas deben internalizar un conjunto de principios o disciplinas que dan forma a sus reacciones y gobiernan su comportamiento. Los hábitos son automáticos y por lo tanto en ellos no participa la mente mientras que las disciplinas son pensadas con la cabeza.

- Construya una comprensión múltiple del negocio: Los miembros de una organización actúan mejor cuando entienden a la altura de su línea de visión todo lo que necesitan saber para tender un puente entre la estrategia general y el desempeño individual
- Estimule que las cosas se digan abiertamente: Este intercambio no sucedería si los individuos trataran de mostrar deferencia hacia sus superiores o si no dijeran todo lo que piensan porque temen herir los sentimientos de algún otro.
- Administre desde el futuro: El aspecto más esencial es cambiar el punto de vista de la institución. Todos tendemos a ver el futuro como una meta lejana. Por contraste, esta disciplina significa internalizar alguna meta futura para que la institución pueda plantar sus pies en ese futuro y administrar el presente.
- Domine los reveses: Dominar los reveses significa recontextualizar el fracaso, ver en cada golpe que se recibe una oportunidad. Esto requiere considerablemente más autodisciplina que lo que la mayoría de los managers admiten. Los seres humanos están hechos para reaccionar negativamente a los errores, culpándose ellos mismos (culpabilidad o vergüenza), a otros (acusándolos) o a la mala suerte (resignación y fatalismo).
- Promueva la responsabilidad de la inventiva: Las batallas cerradas se ganan explotando las jugadas fracasadas del enemigo. El dominio en una misión de combate requiere no solamente habilidades aprendidas, sino también la capacidad de improvisar. Los observadores recompensan las iniciativas creativas construidas sobre una plataforma sólida de capacidad profesional.
- Comprenda el *Quid Pro Quo*: Las empresas deben asegurarse que sus miembros reciban compensaciones equivalentes al esfuerzo. En un contrato de trabajo inciden tres factores: (i) la “empleabilidad” (el entrenamiento y las nuevas habilidades adquiridas que elevan las posibilidades de conseguir trabajo en cualquier lado). El mejoramiento de su empleabilidad no inspira a nadie a ofrecer el compromiso profundo, la creatividad y el entusiasmo que necesitan las compañías en búsqueda de su revitalización. (ii) También se requiere encontrarle un sentido al trabajo lo suficientemente fuerte como para generar una satisfacción intrínseca. (iii) Los empleados deben entender hacia dónde va la empresa y poder aportar lo suyo a la configuración de su destino
- Cree una incomodidad permanente con el *Statu Quo*: La disciplina de la incomodidad permanente con el statu quo empieza a aparecer en preguntas y cuestionamientos directos: ¿Cómo podemos hacer esto mejor? , ¿no habrá un nuevo enfoque que todavía no hemos probado?.

g. El uso de la información disponible

El presente modelo invita a los diferentes niveles de la estructura a un espacio común propiciado por un renovado enfoque en el estilo de liderazgo. Estos espacios son para discutir, intercambiar ideas, hacer crecer el conocimiento organizacional, generar cambio y compromiso y medir actuaciones y contribuciones, pero fundamentalmente es un espacio de “trabajo”.

El trabajo de campo se desarrolla en función de la totalidad de la información de disponible, información que encontramos básicamente a tres niveles diferentes:

- i. **Nivel 1:** Es el producido en una hoja, que se denomina reporte de gestión y permite visualizar el estado general de la gestión del período y acumulada del ejercicio. Esta información es el nivel de entrada para análisis posteriores puesto que denota rápidamente cuales son los puntos que se deben trabajar.
- ii. **Nivel 2:** Información del tipo desagregada que permite “navegar” a través de los diferentes ejes de gestión (ventas, margen, recursos humanos, gestión de gastos y de stock y logística). A través de ella determinamos cuales son los factores susceptibles de ser mejorado y nos permiten entrar en el máximo detalle.
- iii. **Nivel 3:** Información transaccional que permite analizar detalladamente a nivel de transacción que sucede con las operaciones que componen los resultados de la actuación de los distintos ejes y que nos brinda en consecuencia realizar los planes de mejora.

La información de niveles 1 y 2 son generadas con frecuencia de revisión de reuniones de revisión de desempeños (esto es mensual) mientras que la de nivel 3 se encuentra disponible on demand en los sistemas transaccionales que disponen los responsables de los puntos de gestión.

La forma en que los empleados se posicionan frente a la disponibilidad de la información condiciona el tipo de gestión que realizan, distinguiéndose dos posibilidades:

- Gestión reactiva: actúa sobre los hechos como paliativo generando las acciones a partir de los problemas
- Gestión proactiva: actúa previo a los hechos y se encuentra en la escala de corregir e imaginar, generando las acciones a partir del día a día

Las diferentes posiciones implican claramente diferentes resultados en la operación, los que se representan gráficamente en la Figura 22.

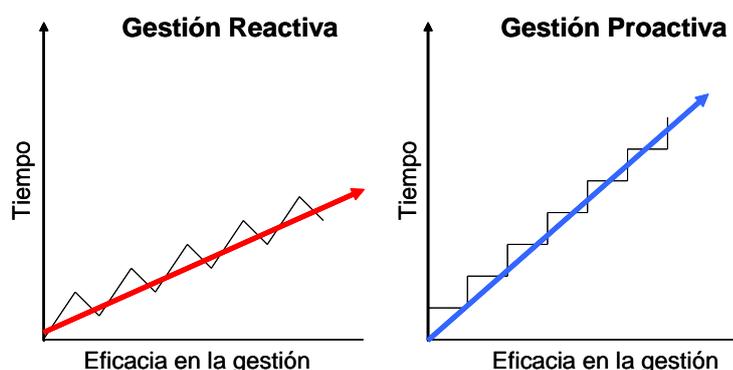


Fig.22: Efectos en los resultados por el uso de la información y las acciones emprendidas

h. Evaluaciones: Presupuesto y benchmarking

Como se enunciara previamente los presupuestos se utilizan normalmente para dos tipos de decisiones: las relativas al ámbito de la planificación y por otro las que se vinculan al control, aspecto que se desarrolla a continuación.

Se da por sentado que los presupuestos son flexibles, esto es que son revisados y actualizados periódicamente, puesto que la presupuestación rígida en contextos tan cambiantes como el Argentino carece de utilidad en lo relativo al control.

Realizar presupuestos flexibles, que cumplan al mismo tiempo con todas las consignas de gestión por resultados, procesos y medición de indicadores no financieros no es una tarea fácil, por lo que en la mayoría de los casos la revisión no se produce y en el mejor de los casos la misma es trimestral.

Ante cambios bruscos en las condiciones de consumo los presupuestos no sirven para la evaluación objetiva del desempeño determinando la necesidad de una variable adicional para la medición de las acciones.

Esta variable adicional es el “*benchmarking*”, sobre la base del cual pueden determinarse desempeños reales medios y realizar las comparaciones de performance en la búsqueda de objetivos.

Un uso combinado de presupuestos y benchmarking puede ser el que se grafica a continuación (Figura 23), donde al momento de fijar los objetivos se utiliza el presupuesto y al momento de la evaluación el benchmarking.

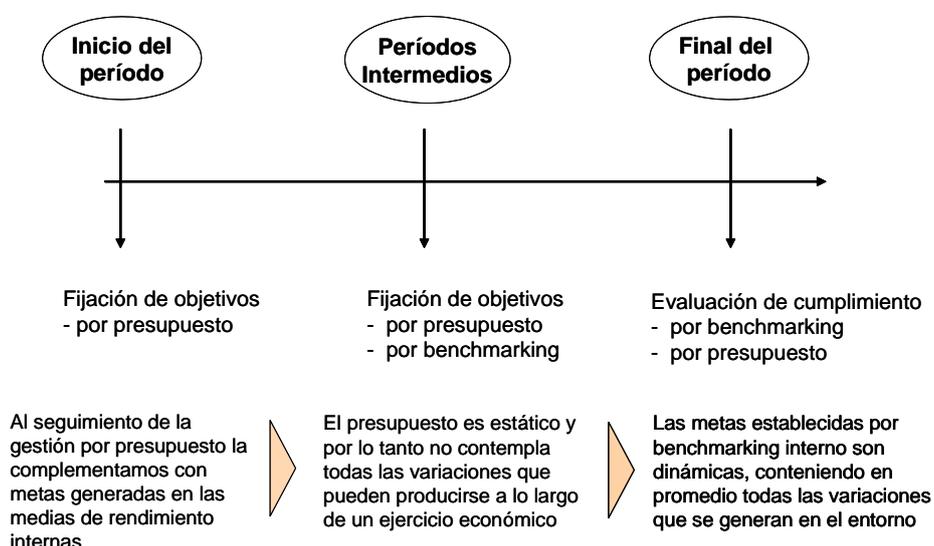


Fig.23: Utilidad del benchmarking como complemento del presupuesto y uso de las medias como indicador para la evaluación del rendimiento

i. Los planes de acción

El concepto de “*learning organization*” ha tomado relevancia en el último tiempo. Sus fundamentos unidos a otras ideas como la delegación de tareas (“*empowerment*”) y trabajo en equipo proponen una organización abierta y participativa, tópicos que fueron desarrollados en el Capítulo tres y que comprenden el nuevo rol de los recursos humanos.

Las reuniones de revisión de desempeños tiene como uno de los resultados esperados la propuesta de acciones de mejora y/o potenciamiento de las oportunidades, a través del intercambio de conocimiento y en búsqueda de la mejora de las actuaciones.

Resulta entonces fundamental la documentación de todo lo pactado en las diferentes reuniones, para lo cual ha de adoptarse un formato común de planes de acción soportados por un modelo de resolución de problemas.

Como metodología de trabajo en la resolución de problemas, si bien existen diversas, se cita la que enuncia siete pasos y que no excluye la validez de otras (simplemente se la escoge por facilidad en su difusión debido a su alto nivel de desagregación). Encarar la resolución de un problema requiere un análisis que:

- i. Identifique el problema
- ii. Determine el objetivo de mejora
- iii. Identifique las causas potenciales
- iv. Aplique a priori la solución óptima
- v. Confeccione un plan de acción
- vi. Ponga en práctica el plan definido
- vii. Evalúe los progresos obtenidos

Para transformar los análisis en un plan de acción las pautas de trabajo serían:

- i. Establecer claramente como serán los planes de acción
- ii. Definir formularios modelos para el registro de los planes
- iii. Documenta en un único lugar todos los planes realizados
- iv. Realizar la evaluación de las acciones sobre los mismos planes
- v. Circularizar resúmenes de las prácticas mas exitosas, la forma en que se han puesto en marcha y los resultados que han dado. También aquellos intentos que no dan resultados, de modo de no intentar dos veces una práctica que no resulta exitosa.

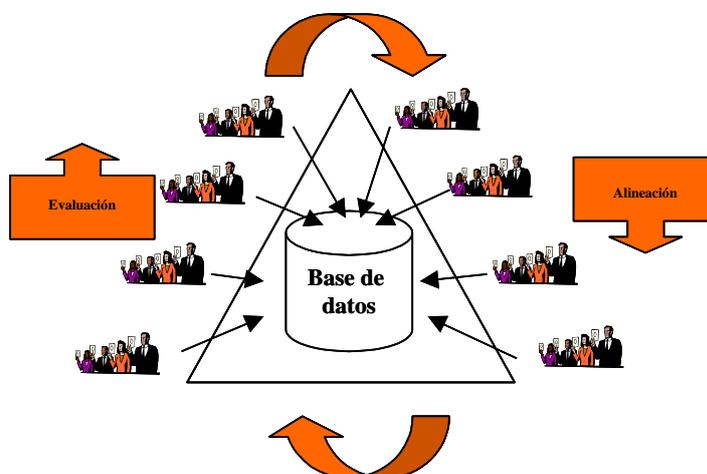


Fig.24: Uso de bases de datos para el registro de acciones emprendidas y detección de comportamientos con resultado práctico.

Los sistemas de correo electrónico o los sistemas de Intranet disponibles en la actualidad permiten esta funcionalidad. Una base de datos se construye entonces en el “corazón” de la organización (Figura 24), sobre la cual todos aprenden apoyándose en experiencias verdaderas y aplicables al negocio.

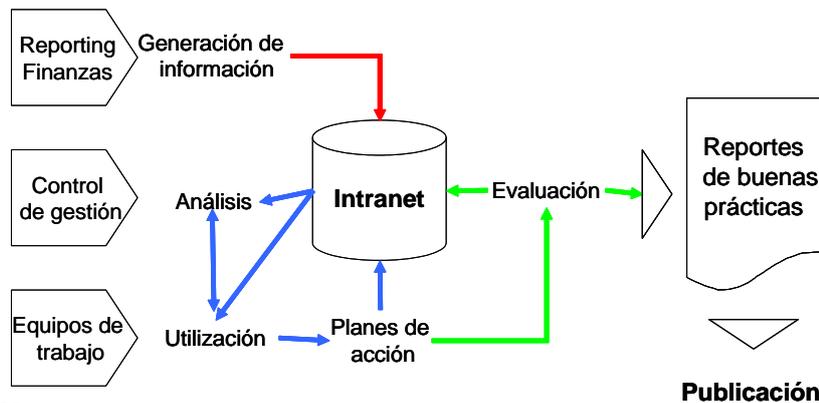


Fig.25: Uso de bases de sistemas de información para la difusión de la información de gestión, desarrollo y evaluación de planes de acción y obtención de prácticas exitosas para el negocio.

El fruto de las acciones de éxito se refuerza con publicaciones internas como método de implantar el conocimiento organizacional y acelerar las curvas de aprendizaje y productividad de los empleados (Figura 25).

j. La mejora continua

Cada pequeña unidad en la organización pondrá en marcha sus esfuerzos a través de los diferentes planes de acción alineados con la estrategia definida. Una diferencia sustancial se encuentra aquí con lo usual:

- Las organizaciones realizan formalmente grandes y ambiciosas estrategias, que luego de pomposas presentaciones nunca pueden mensurarse en el transcurso del tiempo debido a su complejidad y generalmente descansan olvidadas en el cajón del escritorio de un directivo.
- El esquema que denominaremos de “Gestión Dinámica”, busca recorrer un largo camino, donde cada acción efectiva puesta en marcha se transforma en un peldaño de la escalera de mejora. Cada situación definitivamente resuelta, por pequeña que sea, es una mejora real y la acumulación de mejoras obtiene como resultado final la mejora continua. Como condición excluyente, cada problema resuelto no debe reiterarse.

Esta variante resulta especialmente apropiada para mejorar la curva de aprendizaje, desarrollar habilidades conscientes y acelerar la tasa de distribución de conocimiento.

La segunda vía es otro enfoque del benchmarking, aquel que sostiene que por cuestiones de diversa índole las operaciones en diferentes puntos de la organización obtienen rendimientos diferentes por la aplicación de diferentes prácticas más allá de los condicionantes del microentorno.

La búsqueda de la media de actuación de un grupo de puntos de gestión comparables se constituye como un motivador permanente a la mejora, toda vez que a medida que se incrementa el rendimiento individual se incrementa el rendimiento medio estableciendo nuevas metas cada vez mayores (Figura 26).

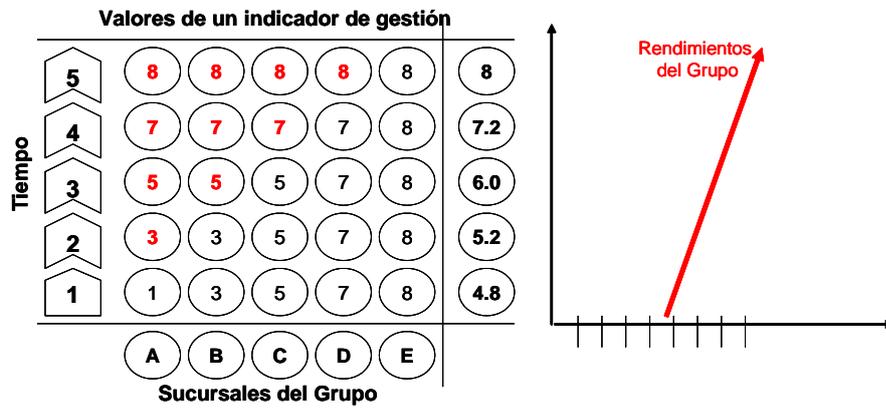


Fig.26: Efectos de la movilidad de la media de un grupo de comparables por benchmarking y su correlato en los rendimientos económicos de un indicador de gestión

Capítulo 4: Integración estrategia y modelo

a. Construir la visión

Las compañías que gozan de éxito duradero tienen valores centrales y un propósito esencial que quedan fijos mientras sus estrategias y prácticas comerciales se adaptan todo el tiempo a un mundo que cambia.

Las grandes compañías verdaderamente entienden la diferencia entre lo que nunca debería cambiar y lo que debe quedar abierto al cambio, entre lo que es genuinamente sagrado y lo que no lo es. Esta rara habilidad para administrar la continuidad y el cambio – que requiere una disciplina practicada de modo consciente – está íntimamente ligada a la capacidad para desarrollar una visión. La visión proporciona una guía para distinguir entre el núcleo que debe preservarse y el futuro hacia el que debe estimularse el progreso.

Una visión bien concebida consiste en dos componentes principales: *una ideología esencial y un futuro visualizado*:

i. La ideología esencial:

El ideario fundamental define el carácter duradero de una organización, una identidad coherente que trasciende a los ciclos de la vida del producto o el mercado, las innovaciones tecnológicas, las modas de *management* y los líderes individuales.

La ideología esencial proporciona el adhesivo que mantiene unida a la compañía a medida que crece, se descentraliza, diversifica, expande geográficamente y desarrolla una gran diversidad de lugares de trabajo.

Cualquier visión efectiva debe incorporar el credo de la organización, que a su vez consiste en dos partes diferentes: los valores principales – un sistema de preceptos y lemas – y un propósito central, la finalidad fundamental para la que existe la organización.

Los valores principales. Son los preceptos esenciales y permanentes. No necesitan una justificación externa, porque tienen significado e importancia intrínsecos para los que forman parte de la organización. La idea es que una gran compañía decide por sí misma cuáles son los valores que considera esenciales, independientemente de los requerimientos competitivos del momento, o la moda de *management*. Resulta claro, entonces, que no hay un conjunto de valores centrales que sean universalmente correctos.

El propósito esencial: es la segunda parte de los ideales, es la razón de ser de la organización. Un propósito efectivo refleja las motivaciones idealistas de las personas para hacer el trabajo de la compañía. El propósito no debe confundirse con metas específicas o estrategias de negocios. Mientras que se puede alcanzar una meta o cumplir una estrategia, nunca se puede alcanzar un propósito; es como una estrella que nos guía desde el horizonte: siempre se va en pos de ella, pero nunca se la alcanza. Sin embargo, aunque el propósito en sí no cambia, inspira cambios. El mismo hecho de que un propósito nunca pueda realizarse de manera plena significa que una compañía nunca puede dejar de estimular el cambio y el progreso.

ii. El futuro visualizado:

El segundo componente del marco de la visión es el futuro visualizado. Está conformado por dos partes: una meta audaz para los próximos 10 a 30 años, con una descripción vívida de cómo serán las cosas cuando se alcance la meta.

La *meta audaz* debe ser clara y estimulante, sirve como punto unificador de los esfuerzos y actúa como agente catalizador para el espíritu de equipo. Tiene un límite definido, de tal manera que la organización sepa adónde se dirige y cuándo ha alcanzado la meta, compromete a la gente, es tangible, comunica energía y altamente concentrada.

Una *descripción vívida*: es vibrante, entusiasta y específica de cómo serán las cosas cuando se alcanza la meta audaz. Es como traducir la descripción a una imagen visual, o crear una metáfora que la gente pueda recordar.

La visión de la organización es absolutamente determinante para el mantenimiento de la dirección del modelo, contener la misión de la organización y evitar que nuevas tendencias de management aparten a la compañía del esquema propuesto.

Una visión completa del futuro debe “condicionar” que los valores centrales del desarrollo se encuentren presentes como una parte integrante de su desarrollo.

b. El rol de la eficiencia (Michael Porter - Que es la estrategia?)

La efectividad operativa no es estrategia.

Las compañías deben ser flexibles para responder con rapidez a los cambios de la competencia y el mercado. Deben poder hacer mediciones todo el tiempo, con una perspectiva ventajosa para lograr una práctica mejor, deben tercerizar de manera agresiva para ganar eficiencias y deben cultivar y nutrir unas pocas competencias básicas para mantenerse delante de sus rivales.

La efectividad operativa es necesaria pero no suficiente. La efectividad operativa requiere desempeñar actividades similares mejor que los rivales. La efectividad operativa incluye la eficiencia, pero no está limitada a ella.

En contraste, el posicionamiento estratégico significa realizar actividades diferentes a las de los rivales, o realizar actividades similares de una manera diferente.

El mejoramiento constante en la efectividad operativa es necesario para lograr una rentabilidad superior pero sin embargo, muchas veces no es suficiente. La razón más evidente para que sea de este modo es la difusión rápida de las prácticas mejores: los competidores pueden imitar rápidamente las técnicas de *management*, las tecnologías nuevas, las mejoras de los insumos y las maneras superiores de satisfacer las necesidades del consumidor.

Los orígenes de las posiciones estratégicas

Las posiciones estratégicas emergen de tres fuentes diferentes, que no son excluyentes entre sí y muchas veces se complementan.

- i. *Posicionamiento basado en la variedad* es el que se sustenta en la producción de un subconjunto de productos o servicios, en lugar de hacerlo en segmentos de consumidores.
- ii. *El posicionamiento basado en las necesidades* es el que se obtiene al atender la mayoría o todas las demandas de un grupo especial de clientes. Surge cuando hay grupos de clientes con diferentes necesidades y cuando un grupo de actividades diseñadas a su medida puede servir mejor esas necesidades
- iii. *El posicionamiento basado en el acceso* puede relacionarse con la geografía, la escala, o cualquier otro elemento que requiera un conjunto específico de actividades para llegar a los clientes de mejor manera.

El posicionamiento no tiene que ver exclusivamente con encontrar o hacerse un nicho. Una posición que emerge de cualquiera de las fuentes puede ser amplia o estrecha.

Sea cual fuera la base – variedad, necesidades, acceso, o alguna combinación de las tres - el posicionamiento requiere un conjunto de actividades diseñadas a medida, porque siempre es una función de diferencias por parte del proveedor, es decir, de diferencias en las actividades.

La conexión con estrategias generales

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que involucra un conjunto de actividades diferentes. Si hubiera solamente una posición ideal, no existiría la necesidad de estrategias. La esencia del posicionamiento estratégico es elegir actividades distintas de los rivales.

Elegir una posición única, sin embargo, no basta para garantizar una ventaja sostenible. Una posición valiosa atraerá la imitación por parte de aspirantes que muy posiblemente intenten copiarla de una entre dos maneras posibles.

- Reposicionarse para igualar el mejor desempeño
- Quedar al medio de dos objetivos:

Los que lo hacen, buscan igualar los beneficios de una posición más exitosa, al mismo tiempo que mantienen su posición actual. Injertan características, servicios o tecnologías nuevas a las actividades que ya venían realizando.

Pero una posición estratégica sostenible exige apostar a todo o nada, y no es sostenible a menos que haya las mismas oportunidades de ganar o perder con otras posiciones. Apostar a cara o ceca crea la necesidad de elegir y protege contra los reposicionamientos y los imitadores.

- Una compañía conocida por ofrecer determinados valores puede perder la credibilidad y confundir a los clientes – o inclusive socavar su posición - si empieza a entregar otro valor o intenta entregar dos cosas incompatibles al mismo tiempo)incongruencias en la imagen o la reputación).
- Las apuestas surgen de las actividades mismas. Posiciones diferentes requieren configuraciones de productos diferentes, diferentes equipos, una conducta diferente por parte de los empleados, diferentes habilidades y diferentes sistemas de management. (el valor se destruye cuando una

actividad adolece de un exceso de diseño, o de un diseño mas pobre que el necesario para su uso).

- La necesidad de arriesgarse puede plantearse a partir de límites en la coordinación y el control internos. Cuando eligen competir de una manera y no de otra, los managers del más alto nivel ponen en claro cuáles son las prioridades de la organización.

Por lo general, las falsas apuestas entre el costo y la calidad aparecen primordialmente cuando hay un esfuerzo redundante o desperdiciado, un control deficiente, o falta de exactitud o una coordinación débil. De manera simultánea, el mejoramiento en el costo y la diferenciación son posibles sólo cuando una compañía está muy lejos de la frontera de la productividad, o cuando la frontera está en plena expansión. En la frontera misma, donde las firmas han llegado a su actual práctica más eficaz, la elección entre costes y diferenciación es en verdad muy real.

Durante los últimos años, a medida que los managers han mejorado la efectividad operativa de las empresas, han internalizado que les conviene eliminar las apuestas. Pero sin ese tipo de elecciones, las compañías nunca obtendrán ventajas sostenibles.

Las apuestas agregan una nueva dimensión a la respuesta: la estrategia es apostar a una opción en la competencia. La esencia de la estrategia está en saber elegir lo que no se debe hacer y sin las apuestas no habría necesidad de elegir y por lo tanto no sería necesario tener una estrategia.

Articulación de la estrategia

La articulación precisa es el motor que promueve la ventaja competitiva y la hace sostenible.

Mientras la efectividad operativa tiene que ver con lograr excelencia en las actividades o funciones individuales, la estrategia tiene que ver con la manera de combinar las actividades.

La importancia de la articulación entre las políticas funcionales es una de las ideas más viejas de la estrategia. En vez de visualizar a la compañía como un todo, los ejecutivos se han vuelta hacia las competencias “centrales”, los recursos “críticos” y los factores “clave” del éxito. En realidad el encastre preciso es un componente de la ventaja competitiva mucho más básico que lo que la mayoría advierte.

Hay tres tipos de enlace, aunque no son excluyentes entre sí:

- i. Simple coherencia entre cada actividad (función) y la estrategia general: La coherencia asegura que las ventajas competitivas de las actividades se acumulen y no se desgasten o eliminen por sí mismas. Hace que la estrategia sea más fácil de comunicar a los clientes, a los empleados y a los accionistas, y mejora su implementación con la mentalidad única, no dividida, de la corporación.
- ii. El segundo orden de enlace se da cuando las actividades *se refuerzan entre sí*.

- iii. La articulación de tercer orden va más allá de la potenciación de las actividades, mediante lo que denomino optimización del esfuerzo. La coordinación y el intercambio de información entre las actividades para eliminar la redundancia y minimizar el trabajo mal aprovechado son las dos formas básicas de la organización del esfuerzo.

En los tres tipos de conexión, el todo es más importante que las partes individuales. La ventaja competitiva crece de la totalidad del sistema de actividades. La articulación entre las mismas reduce sustancialmente los costes o aumenta la diferenciación.

Articulación y sustentabilidad

El encastre estratégico entre muchas actividades es fundamental no sólo para la ventaja competitiva, sino también para que esa ventaja sea sostenible puesto que las posiciones construidas sobre sistemas de actividades son mucho más sostenibles que las apoyadas en algunas actividades individuales.

Lograr el encastre es una tarea muy compleja porque exige la integración de las decisiones y las acciones entre muchas sub-unidades independientes.

La conexión entre las actividades de una compañía crea presiones e incentivos para mejorar la efectividad operativa, lo cual hace que la imitación sea aún más difícil. La articulación implica que un desempeño pobre en una actividad degradará el desempeño en otras, de tal manera que las debilidades se ponen de manifiesto y es más probable que llamen la atención. Inversamente, las mejoras en una actividad arrojarán dividendos en otras.

La ventaja competitiva sostenible es consecuencia, entonces, de:

- Posición competitiva única de la compañía
- Actividades a medida de la estrategia
- Opciones y elecciones claras con respecto a los competidores
- Articulación entre las actividades como origen de la ventaja competitiva.
- Sustentabilidad derivada del sistema de actividades, no de las partes individuales.
- Efectividad operativa

Ver la estrategia en términos de sistemas de actividades explica por qué la estructura de la organización, los sistemas y los procesos necesitan responder a una estrategia y ser específicos de ella.

Las posiciones estratégicas deberían tener un horizonte de diez o más años, y no de un único ciclo de planificación, lo que permite construir capacidades únicas y habilidades técnicas a la medida de cada estrategia. La continuidad también refuerza la identidad de la compañía.

Dentro de las compañías bien establecidas, hay un núcleo que las hace de alguna manera únicas. Se lo puede identificar respondiendo a preguntas como las siguientes:

- ¿Cual variedad de nuestros productos o servicios es la que más nos distingue?

- ¿Cuál variedad de nuestros productos o servicios es la que nos deja mayores ganancias?
- ¿Cuáles de nuestros clientes son los más satisfechos?
- ¿Cuáles clientes, canales u ocasiones de compra son los más rentables?
- ¿Cuáles de las actividades en nuestra cadena de valor son las más distintivas y efectivas?.

El papel del liderazgo

El desafío de desarrollar o restablecer una estrategia clara por lo general, y primordialmente, depende del liderazgo.

Para M.Porter (Año 2000) *“La gerencia general es más que la mayordomía de las funciones individuales. Su núcleo es la estrategia: definir y comunicar la posición única de la empresa, tomar las decisiones cruciales y forjar la articulación entre las actividades. El líder debe proporcionar la disciplina para conocer a cuáles cambios de la industria y necesidades de los clientes se debe responder, al mismo tiempo que evita las distracciones de la organización y mantiene la diferenciación de la compañía. Los managers de niveles inferiores carecen de la perspectiva y la confianza para sostener una estrategia.”* Esta definición habrá de ser cuestionada en la definición de estrategia para este modelo de gestión.

La estrategia hace que la elección de lo que no hay que hacer sea tan importante como la elección de lo que hay que hacer. Por cierto, establecer límites es otra de las funciones importantes del liderazgo.

Una parte necesaria del management es mejorar la efectividad operativa, pero eso no es estrategia. Los funcionarios de más alto rango deben saber diferenciar la efectividad operativa de la estrategia. Ambas son esenciales, pero sus respectivas agendas son diferentes.

La continuidad estratégica no significa una visión estratégica de la competencia. Una compañía debe mejorar todo el tiempo su efectividad operativa e intentar activamente adelantar la frontera de la productividad; al mismo tiempo que se esmera en extender su posicionamiento único, y consolidada la cohesión entre sus actividades

c. Planeamiento Estratégico

En el presente capítulo se ha puesto de relieve algunos conceptos que resultan importantes, como ser:

- i. el sentido de la Visión de la Organización como una fuente de inspiración y sostenedor de los objetivos de largo plazo
- ii. diferenciado la eficiencia operativa de la estrategia, resaltando la importancia de procesos en la organización como sistemas de actividades
- iii. enunciado las posibles posiciones estratégicas de una organización

Por ello, resta aun analizar como se articula la estrategia con el modelo de modo de encajar el sistema de información con los tópicos de medición, poner de manifiesto el rol de los empleados y articular la organización armonizando el funcionamiento como un todo.

El Proceso de Planeamiento estratégico puede estructurarse en función de cinco principios básicos (Figura 27 – Enfoque E.R.Castellanos/2005) y que contemplan:

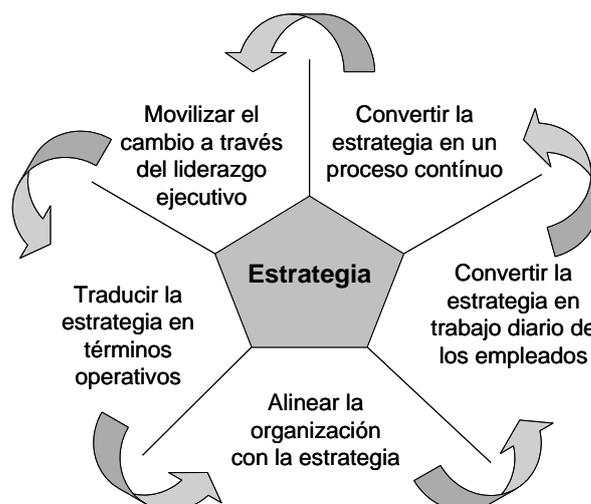


Fig.27: El desarrollo de estrategias como un círculo continuo de cinco elementos según E.R.Castellanos/año 2005

- i. Traducir la estrategia en términos operativos: La estrategia no puede ejecutarse si no se es capaz de comprenderla y no se puede comprender sino puede describirse. Para dar cumplimiento a esta premisa idealmente el enfoque a cumplir es el sostenido por R. Kaplan y D. Norton en el trabajo “Mapas Estratégicos” (Año 2003)
- ii. Alinear la organización con la estrategia: Capturar la totalidad de la sinergia organizacional, movilizar los recursos humanos en una sola dirección y capitalizar las reuniones de revisión de desempeños
- iii. Convertir la estrategia en trabajo diario de los empleados: Llevar adelante las consignas de la importancia del capital humanos (competencias, conocimientos y capacidades) apoyadas por un nuevo enfoque de liderazgo participativo y abierto
- iv. Convertir la estrategia en un proceso continuo: Cumplimentar el círculo establecido por la generación de información, la revisión de desempeños y los mecanismos de alineación y evaluación, generando espacios para la estrategia emergente.
- v. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo: Los líderes mal altos de la organización se transforman en líderes del proceso. Como hemos citado no hay nada mas fuerte en la organización que lo que sus líderes demuestran con el propio ejemplo

En conclusión, aquel modelo de “tareas simples para gente simple“ que sostenía F.W.Taylor resulta inaceptable para nuestro enfoque, puesto que no reconoce la participación activa de la totalidad de la estructura organizativa y menosprecia el aporte del conocimiento global de los empleados que se encuentran mas cerca de los clientes.

El enfoque de la escuela tradicional de la administración puede verse ilustrado en la Figura 28 al pie:



Fig.28: Modelo tradicional de desarrollo de estrategias, enfoque escuela tradicional

d. Modelo de gestión estratégica sobre la primera línea

Resulta de interés citar el trabajo realizado por A.T.Kearney (Año 2003) a través del cual sugiere “*dejar la implementación del cambio estratégico en manos de los equipos que gestionan los locales*”.

Cuando se conciben e implementan cambios estratégicos la mayoría opta por un abordaje de arriba hacia abajo, por el cual la oficina corporativa desempeña el papel de estrategia y los puntos de venta / sucursales el rol táctico. La sede corporativa desarrolla estrategias que cree innovadoras pero con el apuro de llevarlas al mercado subestima los desafíos que plantea la implementación terminando finalmente con unas pocas iniciativas de mejora del desempeño general mientras la operación total continúa sin cambios.

Como consecuencia, el personal de las sucursales/puntos de venta se queja de no tener “voz”, la moral en general decae y la grieta entre sede central y sucursales se profundiza, provocando finalmente que las estrategias impulsadas resulten insuficientes para sostener una posición de liderazgo en el mercado.

La alternativa más eficiente resultaría ser entonces invertir el enfoque, pasando de un método de implementación del cambio desde casa central a un nuevo paradigma, el del cambio impulsado desde el punto de venta/sucursal.

En este nuevo concepto las sucursales/puntos de venta se transforman en motores de la mejora continua corrigiendo el error de la innovación impulsada desde la corporación, la que no toma en cuenta ni aprovecha las ideas, el talento y las energías del personal de los locales.

Para hacer posible este nuevo enfoque se requiere entonces:

- i. abandonar las estrategias de arriba hacia abajo, para dejar la toma de decisiones en manos del equipo de las sucursales/puntos de venta
- ii. crear un circuito de *feedback* entre las sucursales y la sede corporativa de modo de generar comunicación y retroalimentación de las estrategias
- iii. capitalizar el conocimiento de los clientes por parte de la sucursal (quienes son, como compran y como puede atenderse mejor) para desarrollar una oferta de artículos más tentadora

- iv. los empleados de las tiendas deberán capacitarse en resolución de problemas y gestión del cambio y aumentar su comprensión de las necesidades de los clientes
- v. establecer un sistema de medición de desempeños que en lugar de auditar y castigar impulse la participación y la mejora continua, toda vez que se comparten los secretos de éxito de una sucursal con las restantes
- vi. establecer funciones y responsabilidades claras, evitando la confusión y el resentimiento entre el personal como así también la demora en las tareas o su realización de forma equívoca
- vii. diseñar incentivos para el desempeño que complementen los esquemas de comisiones por ventas con incentivos adicionales por alcanzar objetivos específicos
- viii. emplear el talento combinado (corporativo, de supervisión y de actuación en las sucursales/puntos de venta) para identificar y rediseñar los procesos que insumen más costo laboral para eliminar las tareas que no agregan valor

e. El papel de la estrategia en el presente modelo

Las premisas que guían el modelo en lo referido a la estrategia son pocas pero contundentes:

- i. el proceso de desarrollo de estrategias es global para la organización
- ii. la estrategia se desarrolla sobre las capacidades disponibles
- iii. la estrategia requiere de la configuración de un sistema de actividades coherentes que impida ser imitado por competidores y que configuren un posicionamiento
- iv. los recursos humanos son preponderantes, como así también el papel de los directivos en el desarrollo de un nuevo rol

Pero quien es el que define la estrategia?

La estrategia se concibe como un proceso ascendente para reconocer las necesidades de los clientes pero también descendente para garantizar el cumplimiento de los objetivos de los accionistas.

La estrategia definida, puesta en marcha, no es de carácter inamovible. Se reconoce la necesidad de ajustes, tantos como cambios se produzcan en el micro entorno o más drásticos, en el macro entorno.

En los casos de variaciones sobre el entorno propio de la sucursal el papel relevante lo desarrollan las líneas inferiores de mando y empleados (exactamente a la inversa de la escuela tradicional de desarrollo de estrategia y en consonancia con lo citado en el modelo de gestión sobre la primera línea) a los que se les reserva la potestad para el desarrollo de estrategias emergentes.

Para todos los sucesos que afecten la operación de manera global, los ajustes serán entonces una potestad de la administración central o sede corporativa, como así también la fijación de límites para las propuestas de parte de las sucursales para mantener niveles de coherencia en el conjunto (concepción M.Porter tratada en el punto b. del presente capítulo).

El esquema de reuniones de revisión de desempeños ha de servir para canalizar el *feedback* operacional en la etapa de evaluación y la coherencia estratégica global en la etapa de alineación, permitiendo la introducción de nuevas tácticas y refinando la estrategia.

El esquema de generación y desarrollo de las estrategias puede sintetizarse en el concepto de estrategia emergente, la que a diferencia de la estrategia premeditada que se centra en el control se apoya sobre los conceptos de aprendizaje colectivo.

Finalmente, la idea de la descentralización estratégica total parece inapropiada en tanto se incrementan drásticamente la cantidad de sucursales/puntos de venta, resultando necesarios los lineamientos generales para alcanzar un equilibrio entre capacidades, actividades, recursos humanos y objetivos de largo plazo.

f. Posicionamiento del esquema de Gestión de dinámica vs. otras escuelas

Para finalizar y a modo de conclusión, se expone una comparativa entre la administración por objetivos (APO), la gestión por cuadro de mando integral (BSC) y nuestro modelo de Gestión Dinámica (MGD) a través de un enfoque que permite el análisis en torno al enfoque estratégico, el traslado de los objetivos hacia el área operaciones, el alineamiento organizacional y la cultura para su ejecución adaptado del trabajo de A.Reynoso (Año 2005).

Enfoque estratégico	APO	BSC	MGD
Metodología	Uso de presupuestos excluyentemente	Administración por objetivos de largo plazo	Administración por objetivos de corto, mediano y largo plazo
Estrategia	Concepto tradicional	Diferenciación e innovación estratégica	Excelencia operacional, encastre de actividades y gestión de RR.HH.
Impacto buscado	Capacidad individual de los distintos departamentos	Capacidad de la organización para crear valor a los stakeholders	Capacidad de la organización para crear valor a los stakeholders
Nivel de competitividad	Análisis de competidores, uso de benchmarking	Análisis de competencias centrales de los competidores para lograr diferenciación	Uso de competencias centrales e inductores de mejora continua
Prioridades	Numerosos objetivos	Pocos objetivos vitales para asegurar ventaja competitiva	Indistinta cantidad de objetivos sujeto a las condiciones del entorno

Objetivos operacionales	APO	BSC	MGD
Componentes	Objetivos únicamente	Análisis de cadenas de causa - efecto	Análisis de cadenas de causa - efecto
Tipos de objetivos	Eminentemente financieros	Objetivos financieros y no financieros	Objetivos financieros y no financieros
Definición de objetivos	En base a intuiciones de los líderes	Basado en hechos e información obtenida de mediciones propias	Basado en información y comparativas con mejores practicantes
Objetivos	Decisiones puntuales	Uso de semáforos para optimizar toma de decisiones	Uso de todas las herramientas disponibles
Iniciativas estratégicas	Proyectos desconectados de la medición (suma de partes menor que el conjunto)	Prioriza iniciativas que generen alto impacto y alineados con la estrategia	Prioriza todo tipo de proyectos e iniciativas que mejoren el rendimiento (estrategia central y estrategia emergente)

Alineamiento Organizacional	APO	BSC	MGD
Estructura	Planeamiento departamental	Sistemas y crossfuncionalidad	Sistema de actividades
Despliegue	Fijación individual con desconexión de objetivos	Horizontal y vertical, la organización como un todo	Horizontal y vertical, la organización como un todo
Enfoque	Actividades anuales no alineadas con los objetivos	Actividades anuales alineadas con los objetivos de largo plazo	Actividades anuales alineadas con los objetivos de largo plazo
Desempeño	Administración del desempeño individual independientemente de la estrategia	Administración del desempeño con el logro de objetivos claves	Administración del desempeño con el logro de objetivos claves y contribuciones relevantes
Desarrollo humano	Capacitación y desarrollo no alineado con el logro de los objetivos	Capacitación y desarrollo completamente alineado con el logro de los objetivos	Capacitación y desarrollo para generar aptitudes y posterior conocimiento organizacional

Cultura de ejecución	APO	BSC	MGD
Revisión	Al finalizar el año	Procesos de coaching, revisión y mejora sistemáticos	Procesos de coaching, revisión mensual y mejora sistemática
Filosofía	Premio y castigo	Aprendizaje organizacional	Aprendizaje organizacional y sistemas de incentivos
Cultura Organizacional	No relevante	Cambio en el comportamiento de los líderes para la ejecución	Absolutamente central: cambio comportamiento de los líderes para la ejecución y los empleados para ajuste
Información para toma de decisiones	No alineada	Enfocada en la toma de decisiones	Enfocada en la toma de decisiones
Mejora	Pequeños incrementos no dramáticos	Grandes incrementos dramáticos	Mix de mejora dramática y no dramática (mejora continua)

Por último corresponde aclarar que el modelo del presente trabajo solo reconoce sutiles diferencias con el concepto de administración por tablero de comando, puesto que la misma forma parte integrante de los conceptos incluidos para su desarrollo y tal como se citara el abordaje que propone resulta totalmente apropiado.

Bibliografía

- “La empresa emergente”, Rafael Echeverria. Ediciones Granica, Año 2002/03
- “La gestión del conocimiento”, Chris Collison & Geoff Parcell, Ediciones Paidós, Año 2001
- “The Balanced Scorecard”, Robert S. Kaplan y David P. Norton, Harvard Business School Press, 1996.
- “Como evaluar el rendimiento de la empresa”, Autores Varios, Editorial Deusto, Año 1999.
- “Coste y Efecto”, Robert S. Kaplan y D. Cooper, Harvard Business School Press, 1998.
- “El presupuesto y su gestión”, Pablo D. Matossian y Eduardo J. Rodríguez, Ediciones Nueva técnica, Año 1981.
- “Anatomía de la Organización”, S. Lazzatti, Editorial Machi, Año 1996.
- “Benchmarking”, Michael J. Spendolini, Grupo Editorial Norma, 1994.
- Publicaciones revista Gestión:
 - Volumen 1 Numero 2, Abril/Mayo de 1996, Páginas 90 a 94. Nota “Aprender de los mejores” por Charles Goldwasser (Consultor de procesos y producción de Price Waterhouse LLP)
 - Volumen 2 Número 1, Enero/Febrero de 1997, Páginas 72 a 74. Nota “Aprender de la competencia” por Arshad Hussain (Escuela de Negocios de la Universidad de Staffordshire, Reino Unido)
 - Volumen 2 Numero 1, Enero-Febrero de 1997, Páginas 76 a 82. Nota “Que significa competir ?” por Mohamed Zairi (Profesor de Calidad Total del Centro Europeo para la Calidad Total de la Universidad de Bradford, Reino Unido)
 - Volumen 2 Numero 1, Enero-Febrero de 1997, Páginas 84 a 87. Nota “Lo que los libros sobre benchmarking no dicen” por Sarah Lincoln (Gerente de benchmarking de AT&T Global Business Communications Systems de Denver, Estados Unidos) y Art Price (Miembro de la sociedad Americana de Control de Calidad-ASQC)
 - Volumen 8 Numero 6, Noviembre-Diciembre de 2003, Páginas 104 a 112. Informe Especial “Los motores del cambio” por A.T. Kearney
- “Safari a la estrategia”, H.Mintzberg, B.Ahlstrand y J.Lampel, Ediciones Granica, Año 2003
- “Evaluación de resultados”, Recopilación de Dave Ullrich (D.Ullrich; C.K.Prahalad & G.Hamel; M.E.Porter; C.A.Bartlett & S.Goshal) Ediciones Granica, Año 2000
- “Gestión de las competencias”, Claude Levy Leboyer, Ediciones Gestión 2000, Año 2003
- “Organizaciones que aprenden”, A.Mayo y E.Lank, Ediciones Gestión 2000, Año 2000
- “La quinta disciplina”, Peter Senge, Ediciones Granica, Año 1990
- Publicaciones “El club del tablero de Comando”
 - “Moviendo la frontera de la estrategia”, Alvaro Reynoso, Año 2005
 - “Tablero de comando y Dirección por objetivos”, Luis Angel Portuondo Vélez, Año 2005
 - “El enfoque estratégico en las organizaciones”, Edmundo Robison Castellanos, Año 2005
 - “CMI, una herramienta útil para el pequeño y mediano comercio”, Equipo de SDV consultores”, Año 2005