



Universidad de Concepción
Campus Los Ángeles
Escuela de Ciencias y Tecnología
Departamento de Gestión Empresarial
Carrera Auditoría

Propuesta de un nuevo Modelo de Gestión para PYMES.

Seminario presentado a la carrera de Auditoría, del campus Los Ángeles de la Universidad de Concepción para optar al grado académico de Licenciado en Contabilidad y Auditoría y al título profesional de Contador Auditor.

Seminarista: Daniel Olate Higuera.
Francisco Torres Tari.

Profesor Guía: Alejandro Elgueta Suazo

Profesor Coordinador: Fernán Vázquez González.

Profesor Informante: Jorge Sandoval Reyes

Los Ángeles, 2018

Agradecimientos

Quiero expresar mi gratitud a Dios, quien con su bendición llena siempre mi vida y a mis padres Jacqueline y Rafael quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía, de no temer las adversidades porque Dios está conmigo siempre y en cada momento de mi vida.

A mis hermanos Jonathan y Danays por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento gracias. A toda mi familia porque con sus oraciones, consejos y palabras de aliento hicieron de mí una mejor persona y de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a todas mis amigas, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el amor brindado cada día, de verdad mil gracias, de forma especial a mi compañera de Seminario Daniel y como no agradecer a nuestro profesor guía Alejandro Elgueta Suazo gracias a sus charlas motivacionales.

Francisco Torres Tari.

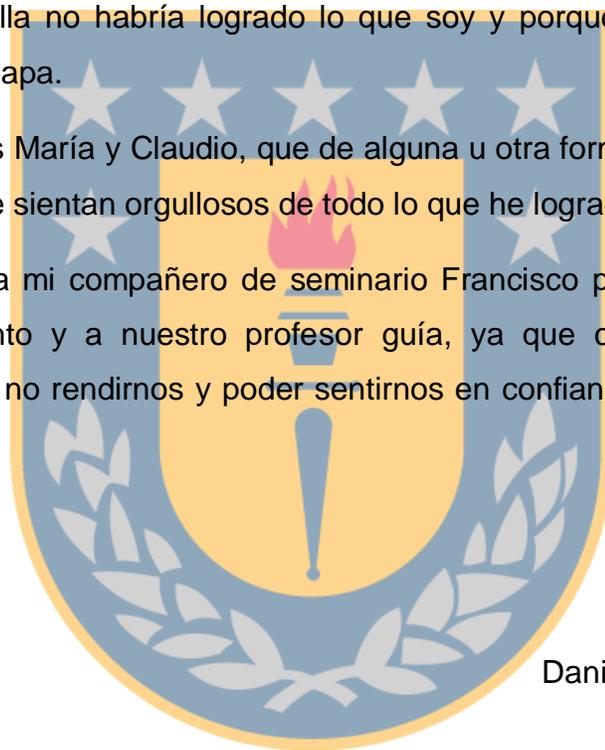
Primeramente, agradecer a dios por tantas por haber llegado hasta aquí, porque a pesar de las adversidades que hubo en este camino tan largo supe levantarme y caer, por siempre darme un empujón para seguir adelante y no rendirme aun cuando ya estaba cansado y sentía que no podía más.

Agradecer de forma especial a Angélica quien desde que la conocí ha sido un pilar fundamental en mí, apoyándome, estando siempre conmigo y queriéndome tal como soy.

Dar las gracias a mi hija quien ha sido la motivación para seguir siempre porque aun cuando no dieron nada por mí, ya que sería papa joven, la pude mirar y no rendirme, porque sin ella no habría logrado lo que soy y porque quiero que se sienta orgulloso de su papa.

Agradecer a mis padres María y Claudio, que de alguna u otra forma me apoyaron siempre y quiero que se sientan orgullosos de todo lo que he logrados.

Finalmente agradecer a mi compañero de seminario Francisco por querer hacer este trabajo en conjunto y a nuestro profesor guía, ya que con cada charla motivacional nos hacía no rendirnos y poder sentirnos en confianza de conversar con él.



Daniel Olate Higuera

Tabla de contenido

Agradecimientos	2
Tabla de contenido.....	4
Índice de Figuras y tablas.....	7
Fundamentación del Tema	8
Metodología de Trabajo	9
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
Limitaciones Del Alcance Del Trabajo.....	11
Capítulo I: Modelos de Excelencia	12
1 Introducción	13
2 Modelos de Excelencia.....	15
3 Modelo de Excelencia: Modelo Deming (1951)	17
3.1. Ciclo de Mejora PDCA	21
4 Modelo MalcomBaldrige (1987).....	24
5 Modelo europeo o EFQM (1988).....	28
6 Modelo Iberoamericano (1999).....	33
7 El Modelo Chileno de gestión de la Excelencia.....	34
8 Comentarios y Conclusiones.....	39
Capítulo II: Modelos de Gestión	41
1 Introducción.....	42
2 Herramientas de Gestión.....	43
2.1. Cuadro de Mando Integral.	43
2.2. Mapas Estratégicos.....	55
3 TheExecution Premium	56
3.1. Ejecución de la estrategia.....	56
3.2. Etapa 1 – Desarrollo de la Estrategia.....	59
3.3. Etapa 2 - Planificación Estratégica.....	64
3.4. Etapa 3 – Alineación de la estrategia con la organización.	69
3.5. Etapa 4 – Planificación de Operaciones.	72

3.6.	Etapa 5 – Control y aprendizaje.....	75
3.7.	Etapa 6 – Prueba y adaptación de la estrategia.	77
3.8.	Oficina de Gestión Estratégica.....	79
4	Introducción a El Capital Intelectual	81
5	El Capital Intelectual.....	82
5.1.	Formas de Capital.....	85
5.2.	El enfoque financiero.	86
5.3.	El enfoque hacia el cliente.	89
5.4.	El Enfoque de Proceso.	91
5.5.	El Enfoque Humano.....	92
5.6.	Un Valor Común.....	94
6	EL Diamante de la Excelencia Organizacional.....	95
6.1.	Etapas de la Excelencia Organizacional.....	97
6.2.	Foco Estratégico.....	98
6.3.	Diseño de las 3 Ms (Medidas, Metas y Medios).....	101
6.4.	Alineamiento estratégico.....	103
6.5.	Cultura de Ejecución.....	105
6.6.	Agilidad organizacional.....	108
6.7.	Refinamiento.....	109
6.8.	Sinergia existente entre los elementos del Modelo.....	110
7	Comentarios.....	114
8	Conclusiones.....	115
Capítulo III: Propuesta del Modelo de Gestión.....		117
1.	Introducción.....	118
2.	Fundamentación de la Necesidad.....	119
3.	Propuesta de Modelo.....	122
4.	Modelo de Gestión de la Ecología Organizacional.....	125
El Modelo y sus Perspectivas.....		132
5.1.	Perspectiva del Socio Interno.....	134
5.2.	Perspectiva de las Actividades Clave.....	137
5.3.	Perspectiva del Socio Externo.....	138
5.4.	Perspectiva de la Sustentabilidad.....	139

6 Conclusión	141
Bibliografía:	143
Linkografía:.....	143



Índice de Figuras y tablas

Capítulo I Modelos de Excelencia

Figura 1.1 Ámbitos que abarca el Ciclo PDCA.....	24
Figura. 1.2 Relación Entre Secciones	26
Figura. 1.3 Valoración Modelo EFQM	28
Figura. 1.4 Ámbitos que Abarca el Modelo Chileno de la excelencia.....	34
Tablas. 1.1 Cambios que origina la Excelencia de Gestión.....	32
Tablas. 1.2 Tabla Comparativa entre Modelos de Excelencia.....	38

Capítulo II Modelos de Gestión Empresarial

Figuras: 2.1 Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones	58
Figuras: 2.2 Diamante de la Excelencia Organizacional.	98
Figuras: 2.3 Las Interconexiones entre las etapas del modelo.....	110
Tabla 2.1 Modelo del desarrollo de la estrategia.....	63
Tabla 2.2 Traslado de la estrategia	67
Tabla 2.3 Alineación de la Organización	70
Tabla 2.4 Planificación de Operaciones	74
Tabla 2.5 8 C y sus objetivos	107
Tabla 2.6 Tabla Comparativa entre Modelos de Gestión.	113

Capítulo III Propuesta de un Nuevo Modelo

Figura 3.1 La empresa y su ecosistema	127
Figura 3.2 Modelo Ecológico Empresarial y sus perspectivas	132

Fundamentación del Tema

Desde años se viene estudiando un sistema de como mirar las organizaciones y gestionarlas, ya que estas cuentan con grandes recursos, físicos o intangibles, sin embargo, en el estudio de esta materia, si bien se han considerado diferentes maneras de gestionar estos recursos, se ha puesto más énfasis a la gestión de las personas y sus conocimientos porque son importantes factores dentro de una organización y ellas generan y conforman esta.

Se ha estudiado el comportamiento de cada persona dentro de un ambiente colectivo para así desarrollar modelos que permitan a una entidad tener mejores resultados, mejor productividad, mejores procesos y cada vez mejores clientes, pero aún hay factores que son determinantes en este sentido que en los estudios realizados que no se han identificado y que para lograr una mejor gestión y el éxito de una organización es necesario trabajarlos.

Finalmente , el presente seminario de título tiene como propósito crear un nuevo modelo de gestión que incluya los nuevos factores que fueron ya mencionados y que son preponderantes en el área, además de dar otra visión y nuevas formas de guiar una entidad para conseguir el éxito o mejores resultados, por otra parte también que influya en los estudiantes de la carrera de auditoría quienes formaran parte de una organización a poner en práctica este modelo o sugerirlo para cambiar su mentalidad de cómo funciona esta, lo adopten para mejorar una cultura organizacional y enriquecer de conocimientos que le permitirá a la sociedad avanzar a pasos agigantados.

Metodología de Trabajo

El método de trabajo desarrollado será analítico – crítico donde se pretende analizar los estudios sobre gestión y sus modelos para saber dónde apuntar los principales objetivos y por otra parte con esto, saber dónde cada modelo está mal enfocado para poder así crear uno con nuevas perspectivas y alineado con la sociedad actual.

Ambos métodos se complementarán durante la realización de la investigación, permitiendo así enfocar y alinear la información.



Objetivo General

- Proponer un Modelo de Gestión para PYMES Chilenas basado en los Modelos de Excelencia y en los Modelos de Gestión más usados en la actualidad.-

Objetivos Específicos

- Describir los Modelos de Gestión de Excelencia más usados en la actualidad.
- Describir los Modelos de Gestión Empresarial más utilizados en Chile.
- Analizar y proponer un nuevo Modelo de Gestión de utilidad.
- Describir las fases del nuevo Modelo basado en una mirada ecológica.



Limitaciones Del Alcance Del Trabajo

Las limitaciones de la investigación recaen en los Modelos de Excelencia y de Gestión existentes ya que por años estos han sido un sustento para las empresas actuales y es difícil que puedan optar por un cambio en su estructura de gestión siendo la que implementan la que les ha dado un resultado positivo, como además estos Modelos están hechos para en si vender una propuesta que pretende ser exitosa pero aun así no lo asegura.

Por otra parte una limitación es el sustrato ético que hoy en día tienen los líderes de las organizaciones y su cambio de mentalidad, donde es importante que diversos factores sean considerados y tomados en cuenta al momento de desarrollar una actividad sustentable.



**Capítulo I:
Modelos de Excelencia**



1 Introducción

Los Modelos de Excelencia por calidad surgen debido a necesidades de las organizaciones de tener una estructura que les permita establecer sus actividades, estos Modelos promueven los premios de calidad los cuales son reconocimientos por tener una mejor gestión, son instrumentos que permiten acelerar los procesos y que constituyen una guía para lograr el mejoramiento continuo de las empresas, asimilándolos a la ISO 9001.

Un Modelo de Calidad o de Excelencia es una metodología que permite a cualquier organización realizar una autoevaluación o auto diagnóstico, por medio de una revisión sistemática de sus estrategias y prácticas de gestión, el modelo está compuesto por un conjunto de preguntas y criterios ordenados por áreas de gestión. Estas preguntas y criterios están diseñados de tal forma tal que en el ejercicio de discusión que se produce al intentar responderlas, se genera una evaluación crítica de todos los aspectos relevantes de la gestión actual de la organización. Al mismo tiempo, quedan identificadas cuáles son las prácticas que se necesitan mejorar, y aquellas prácticas que constituyen fortalezas de la organización, en todas las áreas de gestión.

La evolución económica actual hacia un entorno cada vez más competitivo, con menos fronteras económicas, y una creciente globalización, ha hecho que las empresas y organizaciones se replanteen los términos de Calidad y Excelencia, que más allá de sus orígenes históricos y evolución reciente, hoy se utilizan para introducir la innovación y la mejora continua en la gestión, para mejorar los resultados globales de la organización y en especial los resultados económicos.

El término Excelencia, como sinónimo de buena gestión empresarial, fue acuñado con la aparición de los Grandes Modelos en Occidente. El Malcolm Baldrige, aparecido en Estados Unidos en 1987, el Modelo Europeo publicado en 1991 y el Modelo Iberoamericano en 1999, no solo recogen el nombre de Excelencia en su título, sino que sus criterios y los valores en que están basados constituyen el referente de una gestión y unos resultados "excelentes".

En el corto plazo son un reconocimiento a quienes tuvieron la visión y perseverancia necesarias para avanzar en el camino de la calidad: además de premiar el esfuerzo, difundir sus éxitos y señalar los modelos a seguir. En el mediano y largo plazos, los premios se convierten en el objetivo principal del esfuerzo nacional para el mejoramiento de la calidad.

La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado.



2 Modelos de Excelencia.

Es una metodología que permite a cualquier organización realizar una autoevaluación o auto diagnóstico a través de una revisión constante de sus estrategias y prácticas de gestión.

El modelo está formado por un conjunto de preguntas y criterios ordenados por áreas de gestión, esas preguntas y criterios están diseñados de tal forma que el problema o discusión se produce al intentar responderlas, se genera una evaluación crítica de los aspectos relevantes de la gestión actual de la organización, quedando identificadas las practicas que se necesitan mejorar y las que constituyen fortalezas para la organización.

Los conceptos y valores que están insertos en el modelo se conocen como “Calidad Total”, Sin embargo, ningún modelo da el marco a utilizar, practicas seguir, ni el plan de acción que tomar en la organización, dando así la decisión a la organización de como ejecutar el modelo y que herramientas utilizar para desarrollarlo, aun así la evaluación critica de la gestión funciona como referencia para que los directivos conozcan la forma de proceder y como reestructurar la organización.

Los modelos de excelencia o de Calidad empresarial se aplican en cualquier tipo de empresa u organización, pero en diferencia con las normas ISO estos no dicen que hacer.

Estos modelos se basan en los sistemas de puntuación de medición y se obtienen distintos sellos dependiendo del énfasis de la organización en el sistema, incluyendo la Norma Internacional ISO 9001, beneficios, costes de la organización, entre otros puntos.

Finalmente, podemos decir que los modelos de excelencia están orientados a la aplicación de cualquier tipo de empresa, donde su enfoque global equivale a la gestión de calidad total, esta no solo se aplica a los clientes sino también a los accionistas y demás partes de la organización, lo que conlleva a una mejora constante y la auto crítica, esto conlleva a una verificación de terceros las cuales

no se basan en auditorías a las organizaciones, si no que se basan en ayudar a la orientación de la organización para que esta mejore y así lograr obtener premios, la cual no conlleva a una certificación de la organización, sino que solo a un reconocimiento, debido a este reconocimiento se logran reconocer puntos o áreas en las cuales se debe mejorar, así también como lo son los puntos fuertes de las organizaciones.

Existen distintos tipos de modelos de excelencia o Calidad, entre los más relevantes se encuentran:

- ✓ Modelo Deming.
- ✓ Modelo Malcom Baldrige.
- ✓ Modelo Europeo EFQM.
- ✓ Modelo Iberoamericano.
- ✓ Modelo Chileno de Gestión de Excelencia.

Entre otros modelos de excelencia, siendo estos cuatro primeros los más conocidos y utilizados en la actualidad para la gestión dentro de las organizaciones.

La utilización de Modelos es para crear una descripción que busca o trata de comprender, analizar, y en algunos casos hasta modificar el planteamiento que la organización ha tomado para realizar la gestión dentro de ella, así como es su visión del entorno en donde se localiza. -

Los modelos que se implementan son referencias para las organizaciones, en el cual este puede establecer un enfoque de referencia u objetivos, los cuales pueden ser rigurosos y estructurados para así lograr obtener un diagnostico en las distintas organizaciones, y por lo tanto poseer líneas de mejora continua para poseer un énfasis, en los cuales deberá enfocarse la orientación y esfuerzos de cualquier organización. -

3 Modelo de Excelencia: Modelo Deming (1951)

Así llamado Modelo Deming o Modelo Japonés este fue creado en el año 1951. Este modelo recoge para una posterior aplicación de las teorías japonesas del Control Total de la calidad (TQC).

Este Modelo tiene como principal objetivo comprobar que mediante la implantación de control de calidad en toda la organización se obtengan buenos resultados.

Este modelo recoge diez criterios de evaluación de calidad en la organización:

- Políticas y Objetivos
- Organización Operativa.
- Flujo de Información.
- Estandarización.
- Educación y su diseminación.
- Aseguramiento de la Calidad.
- Gestión y Control.
- Mejora, garantía de la calidad de funciones.
- Sistemas y métodos.
- Resultados. Planes para el Futuro.

1.- Políticas y Objetivos

Esta analiza cómo se establecen las diversas políticas dentro de la organización, las cuales pueden ser políticas de dirección, calidad y control de calidad, también en cómo se transmiten a los sectores dentro de la empresa u organización dando así a una evaluación de los contenidos, para verificar si estos son adecuados y si existen cambios dentro de ella, y si estos son presentados con claridad y para todas las áreas de trabajo.

Algunos criterios que posee son:

- Claridad de las políticas, sus objetivos y mediciones principales o prioritarias.
- Comunicación, la forma de dar a conocer las políticas, comprensión y una gestión para lograr alcanzar las políticas que se han impuesto en la organización.

2.- Organización Operativa

En esta etapa se evalúa si los cargos o campos de responsabilidad y autoridad dentro de la organización están claramente definidos y todas las personas poseen conocimientos de esto, y en cómo se promueve la cooperación entre los departamentos existentes. También se evalúa el cómo está organizada la empresa u organización para así llevar a cabo un control de calidad.

Algunos criterios que posee son:

- La coordinación interdepartamental para el trabajo en equipos.
- Relación con compañías asociadas, estas pueden ser: proveedores, compañías del grupo, subcontratistas, compañías de ventas, etc.

3.- Información (flujo de información y su utilización)

Se evalúa el cómo se obtiene y transmite la información, no importando su procedencia, la cual puede ser tanto interna como del exterior de la compañía, en todos los niveles, departamentos u organizaciones. Se evalúa la rapidez para la obtención de información, y cuáles son los sistemas usados para esta obtención.-

Algunos criterios o subcriterios que existen son:

- Idoneidad de la información recogida y la comunicación de información externa de la organización.
- Utilización de los ordenadores o computadores para el procesamiento de los datos que se obtengan y ver los beneficios que se obtienen.

4.- Estandarización

Se evalúan los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en la que se controlan y se sistematizan, así como el uso que se hace en la mejora de la tecnología sobre los estándares de la organización.

Subcriterios:

- Procedimientos para establecer, revisar y eliminar estándares.
- Contenidos de los estándares.
- Situación de la utilización y adherencia a los estándares

5.- Educación y su Diseminación

Se evalúa cómo se enseña lo que es el control de calidad y cómo reciben los empleados el entrenamiento en calidad, mediante cursos de formación o del trabajo diario. Se analiza el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas. Dentro de esta categoría, se analiza el papel de los círculos de calidad:

Subcriterios:

- Planes de formación y entrenamiento y sus resultados.
- Situación del soporte y motivación hacia el autodesarrollo y autorrealización.

6.- Aseguramiento de la calidad.

Se evalúa el sistema de dirección para la garantía de la calidad y se analizan con detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, incluyendo fiabilidad. Dichas actividades son el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección, etc. Se analiza también el sistema de dirección de la garantía de calidad.

Subcriterios:

- Situación del control del proceso. -Situación del análisis de los procesos y de su mejora (incluidos los estudios de la capacidad de procesos).
- Situación de la inspección, evaluación de la calidad y auditoría de ésta.

7.- Gestión y control.

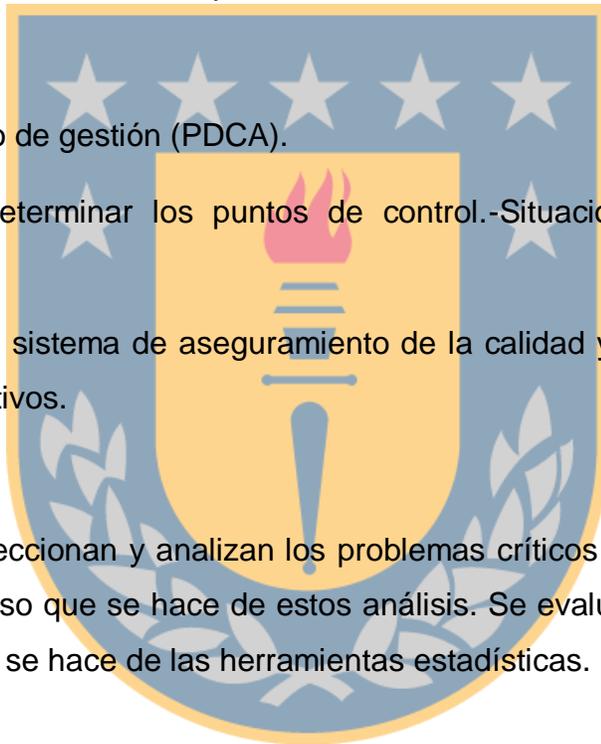
Se evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad. También se analiza cómo están definidas la autoridad y las responsabilidades sobre estas materias, y se evalúa el uso de gráficos de control y de otras técnicas estadísticas.

Subcriterios:

- Rotación del ciclo de gestión (PDCA).
- Métodos para determinar los puntos de control.-Situaciones de control interno.
- Relación entre el sistema de aseguramiento de la calidad y otros sistemas de gestión operativos.

8.- Mejora

Se evalúa cómo se seleccionan y analizan los problemas críticos o no relativos a la calidad y cuál es el uso que se hace de estos análisis. Se evalúan los métodos empleados y el uso que se hace de las herramientas estadísticas.



Subcriterios:

- Métodos de selección de temas (problemas importantes y asignación de prioridades).
- Situación de la confirmación de resultados de mejoras y su transferencia a actividades de mantenimiento y control.

9.- Resultados.

Se evalúan los resultados producidos en la calidad de productos y servicios gracias a la implantación del control de calidad, y si se están produciendo y vendiendo bienes o servicios de suficiente calidad. Se comprueba también si ha existido mejora en los productos y servicios suministrados desde el punto de vista de la calidad, del coste y de la cantidad, y también si la empresa en su conjunto ha mejorado, no sólo en calidad y beneficios, sino en el modo científico de pensar de sus directivos y de sus empleados, en la motivación y en otros beneficios intangibles.

Subcriterios:

- Resultados tangibles (como calidad, entrega, coste, beneficio, seguridad y medio ambiente).
- Resultados (efectos) intangibles.

3.1. Ciclo de Mejora PDCA

EL ciclo de Deming o mejor conocido como espiral de mejora continua, es un proceso de mejora continua de la calidad basado en 4 pasos, lo que en un principio fue ideado por Walter Shewhart y es muy utilizado en los sistemas de gestión de la calidad y los sistemas de gestión de la seguridad de la información.

Los resultados de la aplicación de este ciclo informan a la organización una mejora integral de la competitividad de los productos o servicios a través de diversos factores como la reducción de costos, aumento del mercado, optimización de la productividad, entre otras cosas.

Este ciclo como anteriormente se mencionaba posee 4 elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

Planificar

Es aquí donde se establecen las actividades del proceso a realizar y que son de gran necesidad para alcanzar los resultados esperados que al basar las actividades en el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a conseguir se transforman de tal manera en un elemento a mejorar y cuando sea factible también propone realizar pruebas de preproducción o pruebas para saber cuáles podrían ser los posibles efectos como:

- Recopilar datos para profundizar el funcionamiento del proceso.
- Detallar cuáles son las especificaciones de los resultados esperados.
- Verificar operaciones necesarias para el producto y servicio.
- Establecer objetivos y procesos necesarios para conseguir un resultado.

Hacer

Aquí es donde se realizan los cambios en la organización con el fin de implanta una mejora en el modelo, generalmente se desarrolla una prueba piloto para saber el nivel de funcionamiento de la organización antes de realizar cambios a grandes escalas.

Controlar y Verificar.

Pasando ya un periodo donde se desarrollaron diversas operaciones, los datos se van recopilando y analizando donde comparados con los requisitos forjados inicialmente para saber si se han cumplido los objetivos o evaluar si se ha producido la mejora esperada.

Es un constante monitoreo de la aplicación y evaluación del plan de acción desarrollando diferentes conclusiones

Herramientas de Evaluación.

Estas nos dan a conocer el estado actual del proyecto, proceso, producto o servicios el cual estamos desarrollando con un objetivo de tener una visión clara de él para evaluarlo y proponer una mejora posterior.

Actuar

A partir de los resultados obtenidos en la fase anterior en el control y Verificación se procede a desarrollar todo lo aprendido y ponerlo en marcha, suelen en este momento tener observaciones o recomendaciones que sirven para planificar nuevamente y así no volver a comenzar el ciclo sin cerrarlo.

También se le puede denominar este paso “ajustar” ya que tiene la idea de cerrar el ciclo con la retroalimentación de los procesos anteriores y así tener una posición clara de cuanto es lo que falta para lograr los objetivos.

Herramientas de Mejora.

Estas herramientas están pensadas para buscar algún punto débil en los procesos, productos o servicios, pero también algunas se centran en indicar cuáles son las mejoras prioritarias que ayudarían a nuestro trabajo, de manera de ejercer un ahorro de tiempo y enfocar en cambiar solo las áreas más críticas.

Figura 1.1 Ámbitos que abarca el Ciclo PDCA



Fuente: jesuitasleon.es.- Modelos de Gestión.

4 Modelo Malcom Baldrige (1987)

El modelo de excelencia en la gestión Malcom Baldrige nació como una respuesta del gobierno de los estados unidos debido al gran avance de las organizaciones Japonesas que en ese momento amenazaban con apoderarse del mercado americano y su nombre se debe al reconocimiento del ex secretario de comercio estadounidense Malcom Baldrige.

El Modelo Baldrige se aprobó mediante una ley que busca mejorar la competitividad de las organizaciones y genera un marco de referencia para este mejoramiento, a través de una investigación que se centró en las cualidades principales de las empresas exitosas, teniendo como idea principal que una gestión óptima debe ser ampliamente difundida y poder ser aplicada en todas las organizaciones.

El Modelo es una herramienta para la planificación, mejora y evaluación hacia la gestión de excelencia, además es un proceso mediante el cual la organización evalúa su gestión, para identificar sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento, partiendo de estas cualidades se aplican planes de mejoramiento para aumentar los niveles de calidad de su trabajo, buscando la excelencia.

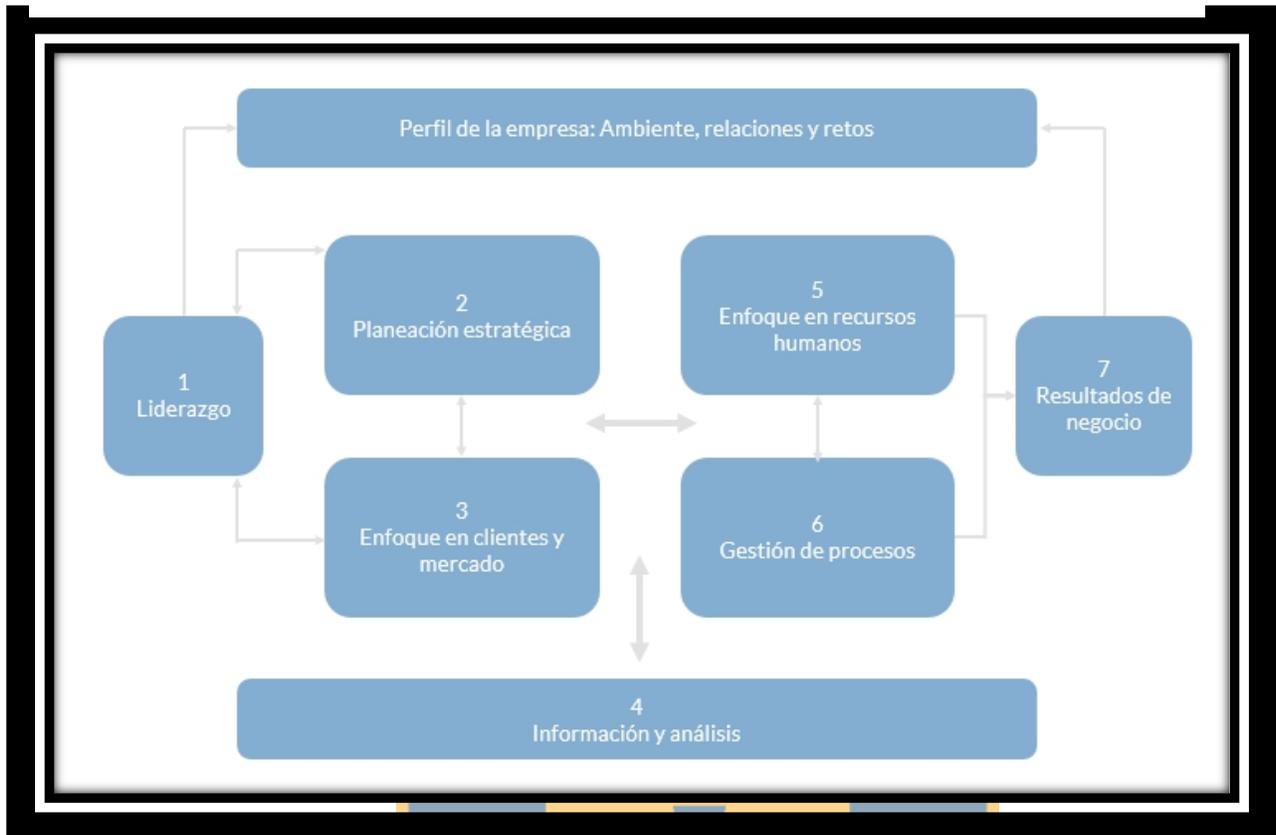
Este Modelo busca promover a la organización una preocupación por la calidad, el conocimiento de los requerimientos que se necesitan para alcanzar la excelencia en gestión y el intercambio de información sobre las distintas estrategias empresariales que llevan al éxito.

Una de sus características principales es que está orientada a los resultados y establece un gran énfasis en la necesidad de desarrollar un alineamiento empresarial, también desarrolla una perspectiva de clientes y busca la focalización de todos los procesos, áreas y acciones clave de la organización.

Este contiene 6 secciones relacionadas directamente con la gestión de la organización y 1 donde la idea principal del modelo es que tenga la sección resultados, además sugiere áreas de medición genéricas que deben reflejarse en indicadores específicos los cuales deben ser medidos, analizados y mejorados por la organización de forma permanente; cada una de las secciones contiene ciertas preguntas, desarrolladas como requisitos y debiendo ser respondidas por las organizaciones que aspiren a la excelencias sirviéndoles de guía para una mejora a largo plazo.

En el siguiente esquema se puede apreciar cómo se relacionan las secciones entre sí:

Figura. 1.2 Relación Entre Secciones



Fuente: Isotools.org.- Modelo de Excelencia la gestión Malcom Baldrige.

Las organizaciones que trabajan con este modelo desarrollan aspectos como:

- Fijaciones de metas.
- Orientación general.
- Desarrollar un análisis de la capacidad organizacional para concentrar esfuerzo.
- Establecer roles y responsabilidades.
- Reuniones de forma frecuente.
- Trabajo en equipo.

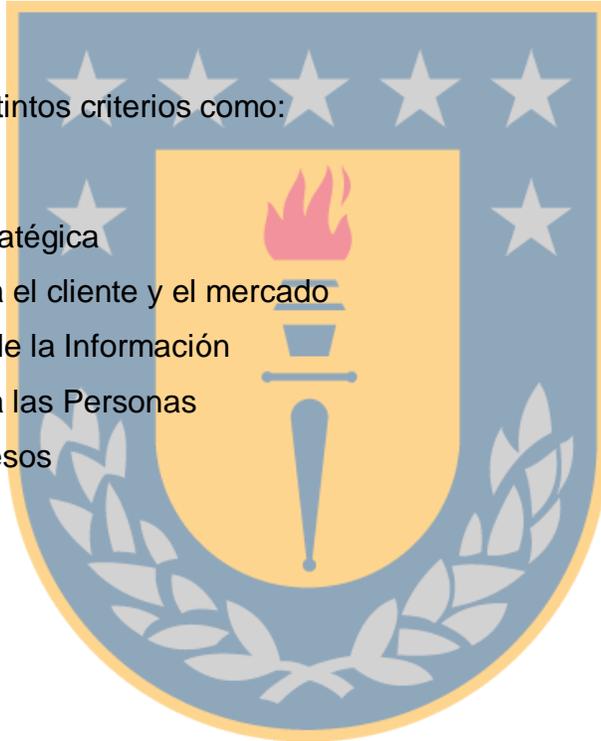
Con ello los principales beneficios del modelo es mejorar las relaciones con los colaboradores y que tengan un compromiso con la organización, incrementar el volumen de las ventas, aumentar la satisfacción del cliente y lograr fidelidad, además de incrementar la garantía de la calidad y ver crecer las utilidades que es lo que todos esperan tener como resultado.

Mecanismo y Criterio de Evaluación.

Este modelo tiene su propio mecanismo de evaluación de desempeño de indicadores lo que permite que asigne fortalezas, segmentos de mejora y una guía de puntuación.

Por otra parte utiliza distintos criterios como:

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Orientación hacia el cliente y el mercado
- Transformación de la Información
- Orientación hacia las Personas
- Gestión de Procesos
- Resultados.



5 Modelo europeo o EFQM (1988)

El modelo EFQM es un instrumento de aplicación que ayuda a determinar un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto nos encontramos del camino hacia la excelencia, identificando en el las posibles debilidades de la organización para así establecer las acciones de mejora.

Este modelo sirve para que las organizaciones puedan utilizar su visión y las metas de manera tangible para un futuro, además se puede utilizar para identificar, entender y conocer la naturaleza del negocio, es decir que cada uno de los agentes que forman la organización y de las relaciones de causa y efecto. Es una herramienta que introduce a que la organización hable el mismo lenguaje, de tal manera que se pueda realizar un diagnóstico en donde la salud de la organización es lo primordial por lo que se identifican puntos de mejora y también acciones que ayuden a mejorar.

Este modelo posee un marco no-preceptivo basado en 9 criterios, los cuales contienen 32 subcriterios y 298 áreas a contemplar; de estos 9 criterios 5 son de facilitadores y 4 son de resultados.

Figura. 1.3 Valoración Modelo EFQM



Fuente: Ader Excelencia Empresarial.- Modelo de Gestión EFQM.

Su principal fundamento es alcanzar resultado excelentes con los que respecta al rendimiento de la organización, clientes , colaboradores y en la sociedad que se logra a través de un liderazgo que promueva e impulse la política y estrategia, las personas que integren la organización, las alianzas estratégicas y sus recursos como también los procesos involucrados.

Criterios.

- Liderazgo.

Son los líderes lo que desarrollan y facilitan que la misión y visión se interiorice en la organización, son los que desarrollan los valores que se necesitan para que la organización alcance el éxito a largo plazo y promueven las acciones a realizar, los comportamientos adecuados y se comprometen personalmente a asegurar que el modelo de gestión utilizado se cumple en su cabalidad.

Algunos de sus subcriterios son.

- Desarrollo de la misión, visión y valores en la organización.
- Compromiso personal de líderes para desarrollar el modelo de gestión.

Políticas y Estrategias.

Este criterio implanta la visión y la misión bajo una estrategia que se centra en todos los grupos de interés y es apoyada por políticas, objetivos, metas y procesos relevantes.

Algunos de sus subcriterios son:

- Necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés como fundamento.
- La información que se genera de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad como fundamento.

Personas.

Este criterio gestiona, ordena, desarrolla y aprovecha el conocimiento generado por las personas en la organización, además de explotar todo su potencial a nivel individual como colectivo a través de actividades clave que con respectiva planificación sirven de apoyo para la política y estrategia, y la eficacia en el funcionamiento de los procesos.

Algunos de sus subcriterios son:

- Implementación y asimilación de responsabilidades.
- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas.

Alianzas y recursos.

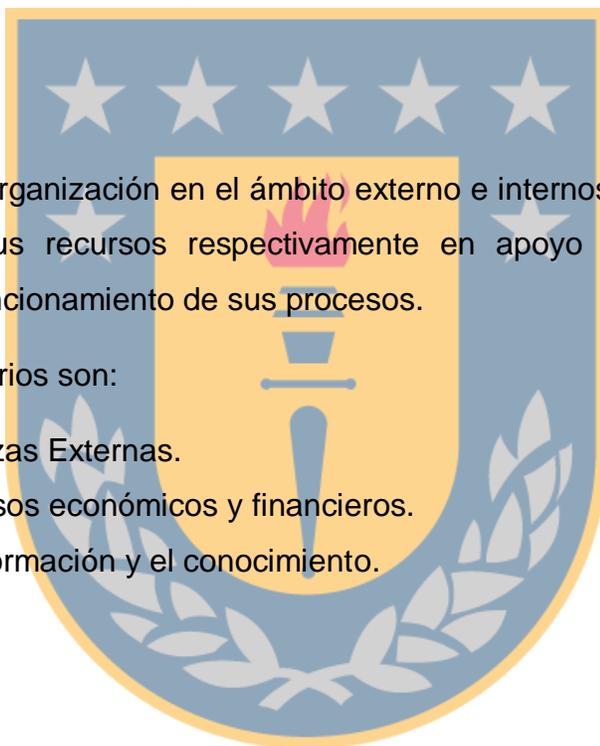
Planifica y gestiona la organización en el ámbito externo e internos a través de las alianzas externas y sus recursos respectivamente en apoyo a su política y estrategia y el eficaz funcionamiento de sus procesos.

Algunos de sus subcriterios son:

- Gestión de Alianzas Externas.
- Gestión de recursos económicos y financieros.
- Gestión de la información y el conocimiento.

Procesos.

Este criterio diseña, gestiona y mejora los procesos para apoyar la política y la estrategia, y satisfacerla plenamente, generando un mayor valor, a sus clientes y otros grupos de interés.



Algunos de sus subcriterios son:

- Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- Introducción de mejoras necesarias para el proceso de innovación.
- Identificación de nuevas necesidades y expectativas en los clientes para diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios.
- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Resultados con los clientes.

Los logros que ha alcanzado la organización en relación de sus clientes externos.

Algunos de sus subcriterios son:

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendimiento.

Resultados de las Personas.

Aquí se indica todos los logros que ha alcanzado la organización en relación con las personas que la integran.

Algunos de sus subcriterios son:

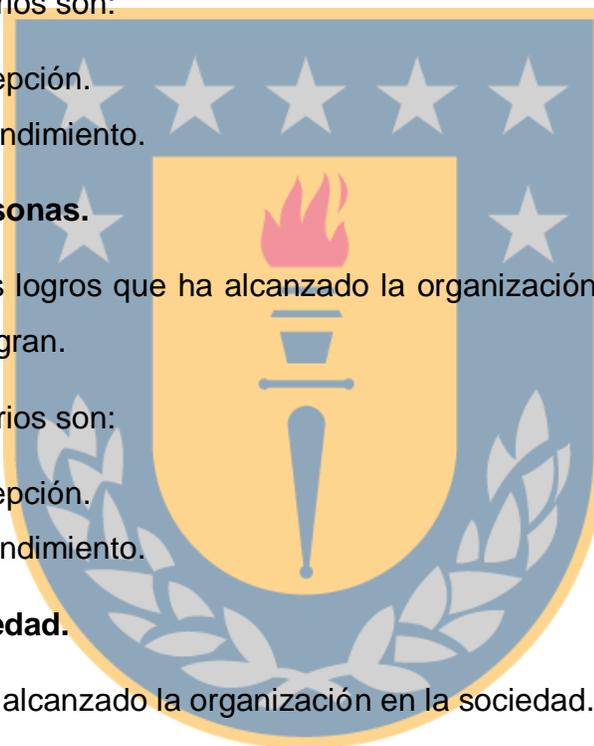
- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendimiento.

Resultados en la Sociedad.

Indica los logros que ha alcanzado la organización en la sociedad.

Algunos de sus subcriterios son:

- Medidas de percepción.
- Indicadores de rendimiento.



Resultado Clave

Es en este criterio el más importante ya que se ven los logros que ha cumplido la organización con relación al rendimiento planificado.

Algunos de sus subcriterios son:

- Resultados claves del rendimiento de la organización.
- Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Tablas. 1.1 Cambios que origina la Excelencia de Gestión

Concepto Tradicional	Concepto Excelente
Desconocimiento del Cliente	El cliente es el que manda
Los empleados buscan satisfacer a sus jefes	Toda la organización busca satisfacer a los clientes.
La calidad se refiere a la producción y materias primas	La calidad involucra a todas las personas de la organización.
El depto. de Calidad es que asegura la calidad	Cada persona garantiza la calidad
Existe una resistencia al cambio	El entorno es cambiante por lo que la organización debe cambiar y adaptarse.
La Organización se divide en deptos.	La organización es integrada y cohesionada.
No hay comunicación entre deptos.	Existe en la conciencia del cliente interno.
Los jefes son los que deciden	Los líderes son los que delegan
Gestión cualitativa	Gestión de datos, indicadores señalan oportunidades de mejora.

Fuente: Ader Excelencia Empresarial.- Modelo de Gestión EFQM.

6 Modelo Iberoamericano (1999)

El Modelo Iberoamericano de Excelencia de Gestión es un modelo supranacional en el cual se trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de gestión de países iberoamericanos.

Este modelo se desarrolló en 1999 por la Fundibeq para ser aplicado a cualquier organización ya sea de carácter público o privado, o de distinto tamaño o actividad con el fin de evaluar las organizaciones identificando sus fortalezas y áreas de mejoramiento donde se puedan desarrollar planes de progreso y sirva como información para la planificación estratégica

Este modelo tiene bastante en común con el EFMQ o Modelo de Excelencia Europeo y también va en la línea de la ISO9001.

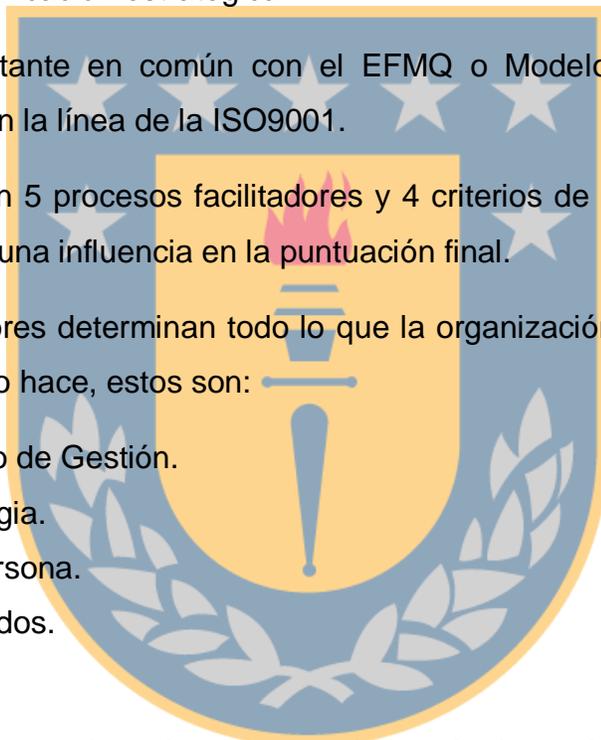
Este Modelo se basa en 5 procesos facilitadores y 4 criterios de resultado donde cada uno de ellos tiene una influencia en la puntuación final.

Los Procesos Facilitadores determinan todo lo que la organización hace o trabaja y de la manera en que lo hace, estos son:

- Liderazgo y Estilo de Gestión.
- Política y Estrategia.
- Desarrollo de Persona.
- Recursos Asociados.
- Clientes.

Por su parte también se nombran los criterios de resultados todo aquello que la organización consigue después de aplicar sus procesos facilitadores que contiene el modelo los cuales son:

- Resultados de Clientes.
- Resultado del Desarrollo de las Personas.
- Resultados de la Sociedad.
- Resultados Globales.



7 El Modelo Chileno de gestión de la Excelencia

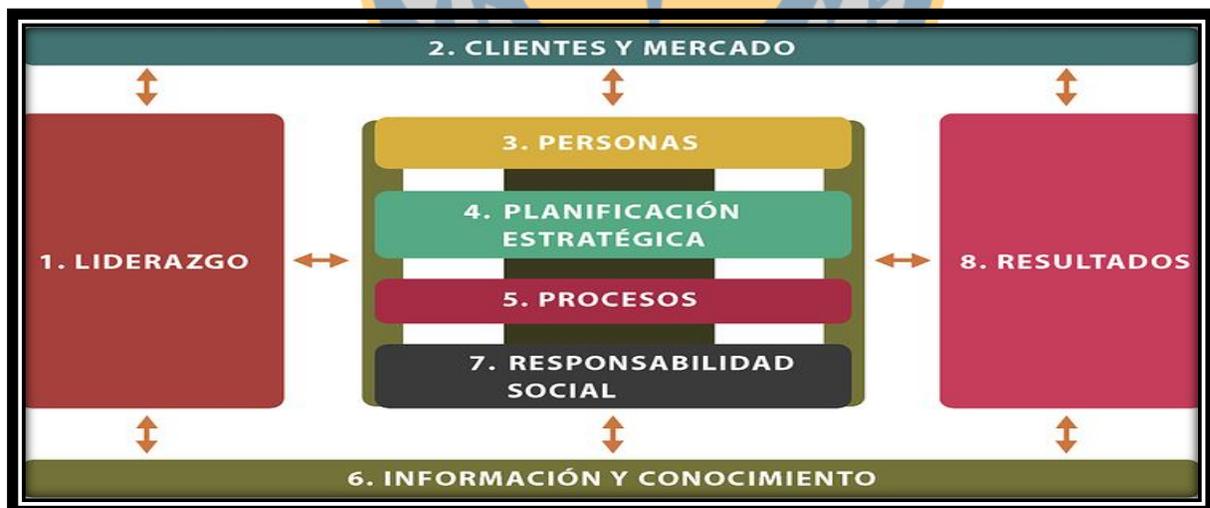
Un Modelo de Gestión de Excelencia es un marco de referencia que marca indicaciones con el objetivo de lograr resultados excelentes identificando, que cada ámbito de gestión sea abordado como un proceso y que los resultados sean favorables. Es la eficacia de los procesos.

En segundo lugar, se requiere el alineamiento de cada uno de estos procesos y vincularlos con los objetivos de la organización. Por último, se necesita que en la organización, como un todo, se genere aprendizaje organizacional.

Con ello construimos una guía que proporciona una forma de evaluar el grado de desarrollo de cada uno de los procesos de la organización y muestra un camino para el mejoramiento y la innovación continua.

Los Modelos de Gestión de Excelencia proponen organizar la complejidad de los procesos en los ámbitos de la gestión independientemente del tamaño de la organización, su naturaleza o área a la que se dedica. En particular, el Modelo de Gestión de Excelencia utilizado en Chile identifica una serie de ámbitos de gestión o macro procesos que se vinculan con los resultados.

Figura. 1.4 Ámbitos que Abarca el Modelo Chileno de la excelencia



Fuente: Chilecalidad.cl.

Liderazgo y compromiso.

Los líderes deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la organización y han de tener la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las personas a lograr un objetivo común y duradero.

Gestión hacia la satisfacción de los clientes.

La calidad es intrínseca al producto, y es el cliente quién juzga a partir de sus percepciones. Así mismo la organización debe estar atenta a todas las características y atributos del producto, ya que son los que le entregan el valor agregado a los clientes, intensificando su satisfacción, determinando sus preferencias y los hacen fieles al producto.

Apreciación de las personas como el principal factor estratégico

El desarrollo de las personas depende cada vez más de las oportunidades para aprender en un ambiente favorable, donde desarrollar sus capacidades y potenciales.

Mejoramiento permanente de la productividad y la calidad.

Se debe de considerar el mejoramiento permanente de la productividad y la calidad de los procesos y el enfoque preventivo de la gestión, integrados en la planificación estratégica y operativa, como base de la ventaja competitiva.

Flexibilidad y capacidad de respuesta.

Ser flexibles y tener una capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes y a las condiciones cambiantes del mercado, a través de la capacitación y educación de los trabajadores, su compromiso con los objetivos y metas de la organización la innovación en tecnología y en estrategia de gestión.

Mejora continua de los sistemas de planificación y decisión.

Una mayor precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio sistemático de los hechos, es decir, una gestión basada en datos. La base para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, es el análisis de los datos generados en cada uno de los procesos internos, así como de los competidores y otras referencias de importancia. El análisis de los datos entrega información relacionada con aspectos importantes para la organización, sea clientes, mercado, finanzas, proveedores, productos, procesos.

Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización.

El éxito de los intereses de largo plazo de una organización depende de la conducta ética en sus negocios, de la superación de los requisitos legales y de las regulaciones asociadas a sus productos, procesos e instalaciones. Esta superación significa pro actividad de forma de detectar las necesidades y expectativas de la sociedad.

Una organización de excelencia busca el desarrollo sustentable, identifica los impactos sobre la sociedad que producen sus instalaciones, procesos productivos y ejecuta acciones preventivas para eliminar o minimizar esos impactos en todo su ciclo de vida. Se preocupa de acciones de interés social, que puede incluir la educación, cultura, salud y deporte, entre otros.

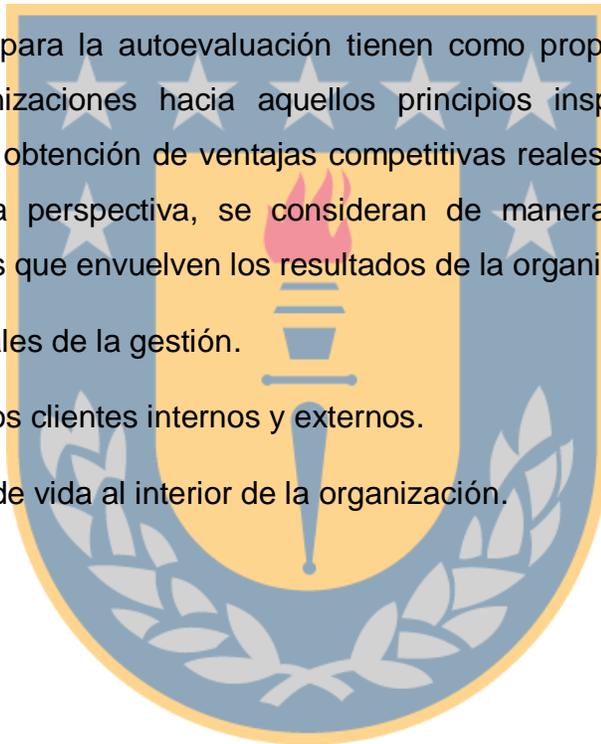
Orientación de la gestión a los resultados

El compromiso con la obtención de los resultados apunta en forma armónica y balanceada a las necesidades de todas las partes interesadas de la organización. Para atender a todas las partes interesadas y concretar la visión de futuro, son formuladas estrategias y se establecen planes de acción y metas que deben ser comunicadas a todas las partes interesadas. La obtención de compromiso de todos como los objetivos de la organización contribuye a la implementación de estrategias.

El Sistema de Excelencia posee una serie de características como pueden ser el modelo sistémico integrado (el modelo se compone de criterios de evaluación, subdivididos en subcriterios y éstos a su vez en áreas de análisis y elementos de gestión), el foco principal son los resultados, es un modelo adaptable y no prescriptivo al igual que dinámico sustentado en valores que se utiliza como una herramienta de diagnóstico debido a sus elementos de evaluación y sus guías de puntaje que contribuye en que las organizaciones obtengan un sistema global de diagnóstico de la gestión de la organización. La respuesta a cada uno de los requerimientos se evalúa en base al enfoque, despliegue, aprendizaje, integración y resultados.

Los criterios utilizados para la autoevaluación tienen como propósito enfocar la atención de las organizaciones hacia aquellos principios inspiradores de la gestión, asociados a la obtención de ventajas competitivas reales y duraderas en las empresas. En esta perspectiva, se consideran de manera relevante tres aspectos fundamentales que envuelven los resultados de la organización:

- Resultados globales de la gestión.
- Satisfacción de los clientes internos y externos.
- Nivel de calidad de vida al interior de la organización.



Tablas. 1.2 Tabla Comparativa entre Modelos de Excelencia

Conceptos o principios fundamentales de los Modelos

Modelo Deming	Modelo Malcom Baldrige	Modelo EFQM	Modelo iberoamericano
Crear y difundir visión propósito y misión	Enfoque en los resultados y en la creación de valor	Orientación en los resultados	Orientación en los resultados
Aprender y adaptar la nueva filosofía	Excelencia enfocada hacia el cliente	Orientación hacia el Cliente	Orientación hacia el Cliente
No depender más de la inspección masiva	Visión de liderazgo	Responsabilidad social	Responsabilidad social
Instituir la capacitación en el trabajo	Dirección por hechos	Liderazgo y coherencia con los objetivos	Liderazgo y coherencia con los objetivos
Enseñar e instituir el liderazgo	Valoración de los empleados y socios	Dirección por procesos y hechos	Dirección por procesos y hechos
Desterrar el temor, generar el clima para la innovación	Aprendizaje organizacional y mejora continua	Desarrollo e implicación del Personal	Desarrollo e implicación del Personal
Derribar las barreras interdepartamentales	Desarrollo de las asociaciones	Aprendizaje, Innovación y Mejora continua	Aprendizaje, Innovación y Mejora continua
Eliminar los eslóganes y las metas numéricas	Responsabilidad social y buen hacer ciudadano	Desarrollo de alianzas y asociaciones	Desarrollo de alianzas y asociaciones
Eliminar los estándares de producción	Agilidad y respuestas rápidas		
Instituir un programa vigoroso de educación.	Enfoque en el futuro		
Emprender acciones para alcanzar la transformación	Perspectiva en los sistemas		

Fuente: Tabla de creación propia

8 Comentarios y Conclusiones

El uso de modelos de calidad como referencia para la autoevaluación comenzó en Japón en la década de los 50', con el establecimiento del Premio Deming; luego en la década de los 80' se elaboró el Malcolm Baldrige en Estados Unidos; más adelante, a principios de los '90, se desarrolló el primer modelo regional, conocido como de la EFQM – European Foundation for Quality Management. Mientras tanto, muchos países, incluido Uruguay, se inspiraron en alguno de estos para organizar sus propios modelos y premios nacionales de calidad. A fines de 1998, una iniciativa de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado impulsó la creación de otro modelo regional, esta vez Iberoamericano. Todos los modelos abarcan lo que consideran las áreas relevantes para la gestión. Las diferencias se presentan básicamente en dos aspectos: la forma en que están organizadas las preguntas y las áreas, y la importancia relativa (o puntaje) que se asigna a unas áreas respecto a las demás. Si bien hay algunos matices sobre intensidad en ciertos aspectos, las diferencias no resultan realmente significativas, ya que las ideas sobre las que se fundamentan, y los enfoques que favorecen, son muy similares. Las organizaciones habitualmente toman como referencia el modelo que representa mejor el ámbito en el que se desempeñan; el modelo local tiene la ventaja de disponer de referencias inmediatas, personas calificadas, y experiencia aplicada. Sin embargo, podría resultar por alguna condición propia de la organización (por ejemplo una directiva internacional, o relación con filiales o matrices fuera del país) que fuera más natural utilizar otro de los modelos.

Los modelos de Excelencia son modelos que tratan de medir la Calidad Total de las organizaciones a través de nueve criterios.

El modelo se aplica como guía de referencia en la búsqueda de la excelencia empresarial entendiendo como excelencia empresarial a la forma de actuar de las organizaciones que satisfacen las necesidades del mercado, son líderes en su sector, están bien gestionadas, cumplen sus objetivos y obtienen una elevada rentabilidad.

Estos modelos a su vez estimulan la búsqueda de soluciones, ayudan a identificar los aspectos que la organización debería analizar y estudiar para mejorar su gestión.

En fin son guías que conducen a las organizaciones a establecer un sistema de gestión organizado dentro del marco de la calidad total.



The image features the crest of the University of Chile, which is a shield-shaped emblem. It has a blue background with a yellow border. At the top, there are five white stars. In the center, there is a yellow shield containing a red and white torch. Below the torch is a blue exclamation point. The bottom of the shield is decorated with a laurel wreath.

**Capítulo II:
Modelos de Gestión**

1 Introducción.

Las Organizaciones para poder estructurarse han debido crear diversos sistemas los cuales les faciliten llevar un control de toda la información que se genera en esta, es por ello que para llevar la gestión de una empresa en la que se vaya mejorando en aspectos generales como, registro de datos, control y mejora de procesos y consolidación de datos y tomas de decisiones es que se crean nuevos sistemas, controles, aplicaciones, etc.

Estos sistemas creados por las organizaciones fueron propios, por lo que algunos tenían éxito y otros no. Es aquí donde R. Kaplan y D. Norton diseñaron el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión que dará impulso a una nueva manera de ver la gestión de calidad, donde se divide a la organización en cuatro perspectivas: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Perspectiva de Procesos, Perspectiva de Clientes y Perspectiva Financiera. Con el fin de que todas las organizaciones pudieran adoptar este cuadro de mando, dependiendo de cada una de sus necesidades particulares, pero ya con una herramienta estructurada, sin embargo, a pesar de tener esta herramienta no se tenía un modelo de gestión definido de como ejecutar la herramienta, es así que más tarde los autores antes mencionados a través de encuestas e investigaciones crean el The Execution Premium.

Este es el modelo de gestión más utilizado en el mundo y el más aceptado, sin embargo, existen distintos modelos los cuales han sido creados en distintas partes del mundo donde se da un marco de referencia o esquema para administrar una entidad, en este capítulo nosotros además de referirnos al ya nombrado Execution Premium, también mencionaremos otros modelos que son relevantes en la gestión.

2 Herramientas de Gestión.

Muchas organizaciones consolidadas se deben mantener en el mercado, por lo que en los próximos años será necesario que se realicen políticas de innovación que les permita adaptar los procesos, productos y servicios a las nuevas y cambiantes necesidades del mercado. De otra forma, se encuentran condenadas a la desaparición. Sólo las empresas que se adapten a los cambios serán capaces de permanecer en el tiempo.

Pero cada día son más las organizaciones que utilizan herramientas de gestión en empresas para unirse a organizaciones que trabajan con las nuevas tecnologías, startups o emprendedores, la estrategia para impulsar el cambio y adaptarse a las nuevas demandas del mercado y los consumidores.

2.1. Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes con altos cargos emplean un valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial.

Saber establecer y comunicar una estrategia corporativa para alinear el recurso y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores tanto de control, financieros y no financieros se puede obtener información periódica para un mejor seguimiento de los objetivos establecidos previamente.

El cuadro de mando integral complementa los indicadores financieros de resultados pasados con medidas para la actuación futura. Los indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de la organización y estas son contempladas a través de cuatro perspectivas las cuales son:

- ✓ Perspectiva Financiera.
- ✓ Perspectiva de Clientes.
- ✓ Perspectiva del Proceso Interno.
- ✓ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los altos cargos de una empresa ahora pueden medir la forma de crear valor en sus distintas áreas de negocio, y la forma en la cual pueden potenciar las capacidades internas y las inversiones futuras en el personal. El Cuadro de Mando Integral, sigue manteniendo a través de su perspectiva financiera el interés por los acontecimientos a corto plazo. El Cuadro de Mando manifiesta claramente los inductores de valor una actuación financiera y competitiva superior en el largo plazo. -

Clarificar La Visión y la Estrategia.

El proceso del Cuadro de Mando Integral comienza cuando los altos directivos y su equipo trabajan para traducir la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos. Para fijar objetivos Financieros se debe definir si el énfasis será el crecimiento de mercado de la organización o en la generación de ingresos. Para la perspectiva de Clientes el equipo debe ser claro, en cuanto al segmento de clientes y en el mercado que este ha decidido competir.

Una vez establecidos los objetivos de clientes, así como los objetivos financieros, la organización es apta de identificar los objetivos e indicadores para sus procesos internos. El cuadro de Mando destaca los procesos más decisivos e importantes para alcanzar una actuación extraordinaria con los clientes y accionistas. Las inversiones en personal, sistemas y procedimientos (mejoras tecnológicas, perfeccionamiento de empleados) generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato hacia los clientes y para los accionistas.

Comunicar y Vincular los Objetivos

Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando Integral se comunican a través de toda la organización, por diversos medios los cuales pueden ser Slogan, Reuniones, Boletín interno, Revista Interna. La comunicación sirve para indicar a todos los colaboradores los objetivos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. El Cuadro de Mando proporciona las bases para comunicar y conseguir el compromiso con una estrategia de la unidad de negocio, con los ejecutivos así también con el Consejo. También se busca animar la existencia de diálogos entre las diversas áreas de negocio y los Ejecutivos, no solo respecto a los objetivos financieros los cuales son a corto plazo, si no que a la vez dar propuestas o formulación de prácticas estratégicas para poseer una actuación sobresaliente en el futuro.

Perspectiva Financiera

La construcción de un Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia empezando por los objetivos a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos, y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

“Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando”. (Kaplan y Norton, 2002).

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio: Crecimiento, sostenimiento y cosecha. El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas. La mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad y los objetivos financieros generales para los negocios en fase de recolección sería el *cash flow* (flujo de caja) y reducir las necesidades de capital circulante. El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, por lo tanto, debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, que identificará el papel de la unidad de negocio en la empresa, este diálogo exige que ambos directores tengan una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocio. Los objetivos financieros de todas las unidades de negocio deben ser revisados periódicamente, a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión

Perspectiva del Cliente.

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Si las unidades de negocio quieren conseguir una actuación financiera superior a largo plazo, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes. (Kaplan y Norton, 2002). Además de aspirar a satisfacer y agradar a los clientes, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente; así pues, esta

Perspectiva traduce la estrategia y la visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que pueden comunicarse a toda la organización. (Kaplan y Norton, 2002)

La segmentación del mercado.

Los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen preferencias diferentes y valoran de forma distinta los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. El Cuadro de Mando Integral, como descripción de la estrategia de una empresa, debería identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado; la esencia de la estrategia no es simplemente elegir que hacer, también exige elegir lo que no hay que hacer. Una vez que una empresa ha

identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, puede tratar los objetivos y medidas para sus segmentos seleccionados. Las empresas generalmente acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas para sus perspectivas de cliente. El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las empresas quieren utilizar y constituyen el grupo central de indicadores:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa, sin embargo, no pueden contar con que todos sus clientes sean proactivos y les proporcionen feedback sobre la actuación, por ello muchas empresas realizan encuestas sistemáticas de satisfacción del cliente. Razonablemente en el caso del trabajo específico el énfasis será puesto en el tema de satisfacción de clientes y, más que en rentabilidad de los clientes en temas asociados a contención de costos. El segundo conjunto de medidas representa los inductores de la actuación diferenciadores de los resultados del cliente; responden a la pregunta:

¿Qué es lo que la Empresa ha de entregar a sus clientes para alcanzar un alto grado de satisfacción, retención, adquisición y, por último, cuota de mercado? Las medidas de impulso de la actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentará entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados. Las propuestas de valor añadido a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Aunque las

propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, se pueden organizar en tres categorías:

- Los atributos de productos y/o servicios: Abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad.
- La relación con los clientes: Incluye la entrega del producto/ servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar en esa empresa.
- Imagen y prestigio: Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa.

Al terminar de formular la perspectiva del cliente, los directivos deberían tener una idea clara de los segmentos de cliente y empresas seleccionados, y haber seleccionado un conjunto de indicadores –cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad- para estos segmentos seleccionados. También han de identificar qué clientes en los segmentos seleccionados, valoran y eligen la propuesta de valor que ellos entregarán a estos clientes. Pueden seleccionar objetivos y medidas de entre las tres categorías de atributos (mencionados anteriormente) que, si se satisfacen permitirá que la empresa retenga y amplíe sus negocios con esos clientes seleccionados.

Perspectiva del Proceso Interno.

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos, entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio posventa ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

En el Cuadro de Mando Integral, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos productos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

La cadena de valor del proceso interno.

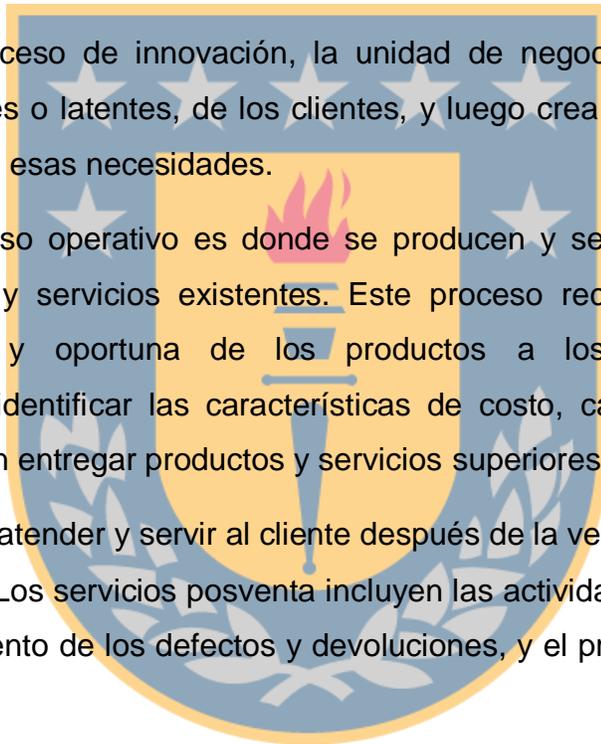
El modelo genérico de cadena de valor proporciona una plantilla que las empresas pueden hacer a su medida, al preparar su perspectiva del proceso interno.

Este modelo abarca tres procesos principales:

Innovación: En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfagan esas necesidades.

Operaciones: El proceso operativo es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos a los clientes. Las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes.

Servicio posventa: Es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos.



Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. “Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente”. (Kaplan y Norton, 2002). Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas, estos son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del cuadro de mando.

El Cuadro de Mando Integral recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura personal, sistemas y procedimientos, si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo. Kaplan y Norton (2002), establecen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. -

Las capacidades de los empleados.

Se exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacidades creativas puedan ser movilizadas a favor de la organización. Kaplan y Norton (2002) observaron tres dimensiones fundamentales para los indicadores de resultados en esta perspectiva.

La satisfacción del empleado.

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

La retención del empleado.

La retención de los empleados representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

La productividad del empleado.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacidades y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de estos utilizados para producir ese resultado. El indicador más sencillo de la productividad son los ingresos por empleado.

Una vez que las empresas han elegido los indicadores clave sobre los empleados, satisfacción, retención y productividad deben identificar a los inductores específicos, para una situación concreta en la perspectiva de aprendizaje.

Las capacidades de los sistemas de información.

Para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual, necesitan disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización, también han de ser informados sobre que segmento ocupa cada cliente individual a fin de que puedan juzgar la cantidad de esfuerzo que debe invertirse, no sólo para satisfacer al cliente en cuanto a la transacción o relación existente, sino también para averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de ese cliente.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Sólo si los empleados disponen de él puede esperarse que mantengan unos programas de mejoras en los que eliminen de forma sistemática defectos y exceso de costos, tiempo y desperdicios del sistema de producción. Unos sistemas de información excelentes son necesarios para que los empleados mejoren los procesos.

Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la entidad, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Es por eso que el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.

El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir con el número de sugerencias por empleado. Los inductores de la actuación sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus necesidades equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral. Los indicadores de la actuación de equipo comunican claramente el objetivo de la corporación de que los individuos trabajen de forma eficaz en equipos, y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuos.



2.2. Mapas Estratégicos.

El mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la empresa piensa desarrollar su estrategia y un modelo de cómo pretende agregar valor en los próximos 3 a 5 años. Para ilustrarlo se utiliza un gráfico en vez de un texto, por ser la mejor forma de describir y transmitir un concepto, especialmente cuando este suele ser abstracto y complejo.

Con esto también apunta a una de las principales dificultades que tienen las organizaciones, la cual es la forma de como transmitir la estrategia, en términos claros y accionables. La mayoría de las empresas que tiene estrategia no la comunican a sus empleados y esto se hace difícil que se convierta en acción, por otra parte cuando esta intenta comunicar la estrategia lo hace mediante el modelo tradicional de colocar en distintas partes de la dependencia la misión, visión y valores, si bien esto no es incorrecto no basta con que se haga solo esto.

Para hacer la estrategia más operacional hay que hacer elementos más concretos y fácilmente recordables, y es aquí donde el mapa estratégico logra, en buena parte, este objetivo ya que el resto se alcanzara con las otras etapas.

El mapa estratégico funciona como los planos de arquitectura de un edificio por lo que el desafío del mapa es estructurarlo de manera que sea:

- Claro.
- Accionable, es decir, que se pueda transmitir fácilmente y que señale como hay que ejecutar la estrategia.
- Focalizado en las pocas cosas que deben asegurarse de estar presentes.
- Integral, de modo que contenga todos los elementos fundamentales que se requieran para comunicar los distintos frentes que se deben abordar en forma balanceada.
- Estructurable en una página. Los mejores mensajes son aquellos que son posibles de transmitir en un espacio limitado, ya que de lo contrario son imposibles de retener.

3 The Execution Premium

Son estas palabras las cuales hacen relevancia en el ámbito de gestión; gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones sin duda alguna ambas son importantes y es necesario integrarlas para un desempeño superior, pero funcionan de manera muy distinta.

No se puede ver reflejada una estrategia visionaria sin tener en cuenta los procesos de operación y gobernanza. A su vez, la excelencia operacional puede reducir costos, mejorar la calidad y reducir tiempos de procesos y gestación. Pero sin visión y guía estratégica es muy probable que la empresa no logre disfrutar un éxito sustentable.

Las compañías suelen fracasar ya que a la hora de aplicar la estrategia o gestionar sus operaciones no poseen un sistema de gestión integral que les permita integrar y alinear estos procesos.

3.1. Ejecución de la estrategia.

A través de los años se han realizados diversas investigaciones en compañías, las cuales no tenían un método formal de gestión de estrategias, sin embargo existía un grupo de profesionales que si la implementaba, estos tenían un rendimiento por sobre los que no lo estaban adoptando, es por ello que surgió a importancia de poseer una estrategia no solo consistía en que estuviera bien planteada sino que también debe estar muy bien ejecutada.

Además no se discutía entre los equipos directivos la estrategia, ni se dedicaba el tiempo necesario para hacerlo, solo se dependía de sistemas operativos tácticos locales para la gestión de la organización. Las empresas carecían de un sistema explícito para implementar su estrategia. Más tarde en una encuesta realizada a profesionales se vio que algunos si poseían un sistema formal de como ejecutar la estrategia y estos tenían un desempeño superior a sus pares, básicamente este sistema construía en 6 puntos:

- ✓ Traducir la estrategia.

- ✓ Gestionar las iniciativas estratégicas.
- ✓ Alinear las unidades organizacionales con la estrategia.
- ✓ Comunicar la estrategia.
- ✓ Revisar la estrategia.
- ✓ Actualizar la estrategia.

Un estudio consiguiente a esto dio a conocer que la herramienta de gestión más utilizada en la gestión del desempeño ha sido el BSC superando así a los modelos de excelencia.

Proliferación de las herramientas para la gestión de la estrategia y operaciones.

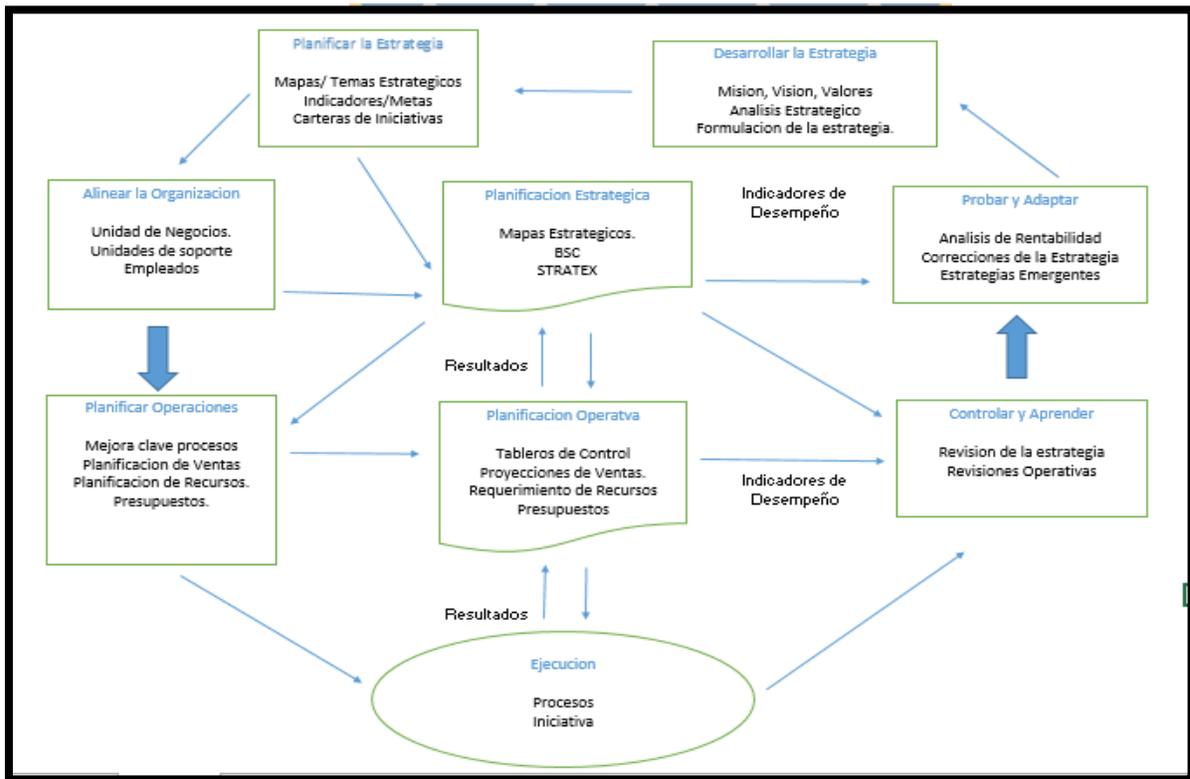
A pesar de la adopción de los sistemas de gestión basados en el BSC, aún existe una distancia entre la formulación de planes estratégicos y su ejecución. Esta brecha en parte se debe a la gran proliferación de herramientas para poder formular la estrategia. El desarrollo de estas herramientas comienzan con la declaración de misión, visión y valores, junto con análisis externos e internos conocido como análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también incluyendo las fuerzas de Michel Porter y el marco de posicionamiento competitivo, la visión se basa en recursos, competencias centrales, estrategias disruptivas y las estrategias “océano Azul” .

Los mapas estratégicos y BSC nos ayudan a que las organizaciones puedan comunicar, traducir, y medir sus estrategias. Algunas empresas utilizan el componente del “juego de la pelota” para desdoblar los objetivos estratégicos de alto nivel hacia las metas y objetivos específicos de los departamentos operativos, seguido por sistemas MBO para definir objetivos individuales de los trabajadores. Otras recurren a las metodologías del TQM para promover mejoras continuas en eficiencia y capacidad de respuestas en sus procesos operacionales.

Dado que cada vez existen y se desarrollan mayores y mejores herramientas de gestión de operaciones y estrategias, beneficiaria si se adoptara un enfoque que relacionara la estrategia con las operaciones. Contar con un sistema de gestión nuevo, más amplio, alineado e integrado les puede ayudar a superar las dificultades y la frustración que se experimenta al momento de implementar la estrategia.

Se desarrolló una arquitectura de un sistema de gestión amplio e integrado que relaciona la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución operacional el cual consta de seis etapas:

Figuras: 2.1 Sistema de Gestión: Integrando la estrategia y las operaciones



Fuente: The Execution Premium.- R. Kaplan y D. Norton.

3.2. Etapa 1 – Desarrollo de la Estrategia.

El Sistema integrado de gestión comienza con el desarrollo de la estrategia en la cual durante este proceso los gerentes identifican en donde estamos situados:

Parte del Negocio

Los ejecutivos comienzan el desarrollo de su estrategia mediante el cual buscan conocer el fin de la organización o el rol que quiere cumplir (Misión), la razón interna que guía sus acciones (Valores) y los resultados que se esperan obtener (Visión). Estas afirmaciones declaran y definen el marco para crear y ejecutar la estrategia.

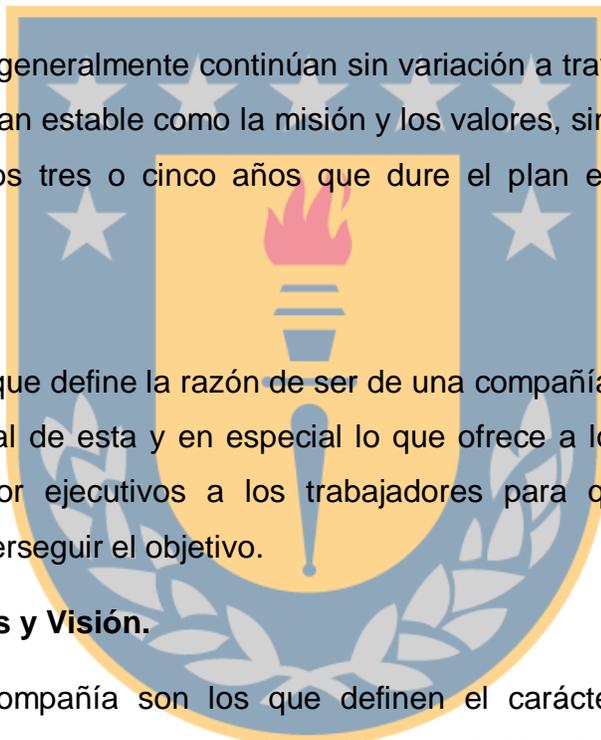
La misión y los valores generalmente continúan sin variación a través del tiempo y aunque la visión no es tan estable como la misión y los valores, sin embargo suele ser constate durante los tres o cinco años que dure el plan estratégico en la compañía.

Declaración de misión

Esta es un texto breve que define la razón de ser de una compañía, debe describir el propósito fundamental de esta y en especial lo que ofrece a los clientes, esta debe ser informada por ejecutivos a los trabajadores para que trabajen en conjunto con el fin de perseguir el objetivo.

Declaración de Valores y Visión.

Los valores de una compañía son los que definen el carácter, su actitud y comportamiento de esta, por otra parte la visión nos habla de los objetivos a cumplir a largo y mediano plazo de la compañía, estando orientada principalmente al mercado y a manifestar que es lo que quiere la compañía que el exterior distinga de ella.



Puntos Clave

Los altos cargos analizan la situación del ambiente competitivo y operativo desde la última vez que se desarrolló la estrategia para identificar los cambios más importantes tanto en el ámbito externo a la organización (Análisis Pestel); el ámbito interno (a través de un análisis de capital humano, proceso, innovación, entre otras cosas). Todo este análisis se resume en el Análisis FODA donde se verán con claridad cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se puedan encontrar en el entorno. Luego de esto el alto mando desarrolla una pauta y la comunica explicando cuales son los cambios que deberán realizar o introducir a la estrategia, y esto se denomina Agenda de Cambio Estratégico.

Si bien la declaración de visión crea una meta y refleja desea verse en un futuro, es necesario que el personal de la organización sepa entender el por qué se necesita una estrategia nueva y porque debe cambiar para alcanzar una nueva meta, la agenda de cambio estratégico se crea como herramienta para generar la motivación del cambio transformacional, donde se compara la compañía en distintos aspectos en un presente y en un futuro el cual se desarrollara la nueva estrategia.

Ventaja Competitiva.

En esta etapa final del desarrollo de la estrategia es donde se da creación a ella y debe considerar los siguientes temas:

- ¿En qué nichos de mercado vamos a competir?
- ¿Qué propuesta de valor para el cliente nos diferenciará en esos nichos?
- ¿Cuáles son los procesos claves que crean la diferencia en la estrategia?
- ¿Cuáles son las capacidades del capital humano requeridas por la estrategia?
- ¿Cuáles son los facilitadores tecnológicos de la estrategia?

Para explicar un poco esta etapa comenzaremos diciendo que la gestión estratégica es un circuito cerrado, en que cada parte de la conformación del sistema influye en las demás.

Las compañías comienzan desarrollando o reafirmando su misión, visión y valores. Luego consideran todo lo externo e interno que de algún u otro modo puedan afectar a la organización en su proceso de planificación estratégica, esto influye significativamente en la determinación y exanimación de los puntos claves, seguido por la formulación de la estrategia, especialmente en las de nuevas índoles que influyen en un cambio significativo en la organización.

La visión es importante en la compañía ya que nos ayuda a establecer metas en un futuro y poder desarrollar cambio transformacionales para llegar a ella, sin embargo también se puede desarrollar o definir una visión superior ya que ninguna de las unidades del negocio se encuentran alineadas entre sí, como recursos humanos, tecnología de la información o finanzas, las cuales trabajan para objetivos propios y no por la estrategia corporativa, es por ello que al desarrollar una visión superior se busca a través de mapas estratégicos generar una visión integrada la cual cada unidad sirva de apoyo para alcanzar la meta corporativa y se obtenga un mejor desarrollo de la estrategia.

Una vez que se ha clarificado y mejorado la misión y la compañía tiene un horizonte claro de lo que quiere alcanzar. Se debe realizar un análisis interno y externo de las capacidades y el desempeño con respecto a los demás competidores de la industria y su posicionamiento en el mercado para ello. Para comenzar con un análisis externo unas de las herramientas que las compañías más utilizan es el Análisis Pestel, ya que esta herramienta involucre diferentes aspectos externos que la compañía está inserta como lo son los ámbitos políticos, económico, social, tecnológico, ambientales y legales, esto le permite también prever cambios que puedan surgir en el exterior que puedan influir en la estrategia de la compañía. Por otra parte, se consideran las cinco fuerzas de Michel Porter, el poder de negociación de los compradores, así como también de los

proveedores, la disponibilidad de sustitutos, las amenazas de las compañías entrantes al negocio y la competencia o rivalidad del sector. Esta herramienta alinea el nivel de atractivo de la compañía en un sector de la industria como también ayuda a identificar las fuerzas que la forman ya sea de manera favorable o no, terminando con un análisis de ratios comparativo entre compañías del mismo sector para identificar las diferencias entre sí.

Luego de haber realizado este análisis externo es necesario realizar el análisis interno donde se examina el desempeño y las capacidades que posee la compañía, si bien es cierto las compañías que aún no han desarrollado un BSC dependerán de la información financiera para evaluar su desempeño; una de las herramientas analíticas ampliamente usada es la cadena de valor introducida por Michel Porter, donde se debe establecer la secuencia de los procesos necesarios para entregar los productos y servicios a los clientes. Esta fase es muy importante ya que en la entrega de productos y servicios van desarrollando las ventajas competitivas de estos para que se diferencien y sean preferidos por los clientes, se le da un valor agregado que puede recaer en una serie de atributos que a través de los procesos operacionales se va desarrollando.

Una vez desarrollado el análisis interno y externo los participantes de la planificación estratégica desarrollan un análisis FODA, posiblemente como herramienta más importante de análisis de estrategia, en el cual este encuentra las oportunidades y amenazas como atributos externos y las fortalezas y debilidades como atributos internos, los cuales si se realizan de manera correcta genera una gran cantidad de información útil para la empresa.

Tabla 2.1 Modelo del desarrollo de la estrategia.

Proceso de desarrollo de la estrategia	Objetivo	Barreras	Herramientas
1. Clarificar la misión, valores y visión.	Afirmar pautas de alto nivel sobre el propósito y conducción de la organización	Con frecuencia, la visión se describe en términos que no conducen a la ejecución.	Misión clara Valores Centrales Visión Cuantificada Agenda del cambio estratégico Visión Superior
2. Realizar un análisis estratégico.	Identificar, con un análisis estructurado, los eventos, fuerzas y experiencias que impactan y modifican la estrategia	Con frecuencia, el análisis se focaliza en los resultados y no en los impulsores de la estrategia	Análisis PESTEL Análisis FODA Análisis de la estrategia de registro Puntos estratégicos
3. Formular la estrategia.	Definir donde y como competirá la organización	Existe un gran número de metodologías posibles. No hay consenso sobre que enfoque utilizar en cada circunstancia	Análisis de los problemas clave Metodologías estratégicas Declaraciones de rumbo estratégico Lo imprescindible

Fuente: TheExecutionPremium. - R. Kaplan y D. Norton.

Por último, nos situamos en la Formulación de la estrategia donde se debe definir como se alcanzara la agenda de la organización teniendo en cuenta los análisis ya descritos, los objetivos, amenazas, oportunidades y los problemas que se puedan presentar. Para ello es necesario estimular las estrategias creativas en la organización y utilizar el mapa estratégico como herramienta de ayuda al momento de la elección de la estrategia ya que una vez que haya sido seleccionada la estrategia es necesario reglamentarla para que todos los gerentes y empleados sean comunicadores de ella.

Una vez formulada la estrategia se desciende a un nivel detallado centrándose en materias como indicadores, metas, iniciativas, presupuestos y la responsabilidad con el fin de dar un rumbo estratégico detallado a la visión de la compañía generando un plan de desarrollo para la próxima etapa en 3 componentes críticos:

- Objetivos estratégicos
- Actividades imprescindibles
- Indicadores preliminares

3.3. Etapa 2 - Planificación Estratégica.

Esta etapa se considera de preparación ya que los altos cargos planifican la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recurso considerando cinco interrogantes en esta etapa:

Descripción de la estrategia.

La estrategia involucra diversas dimensiones de cambio en la organización de mejoras de la productividad y de innovación. La creación de mapas estratégicos brinda una mejor visión de todas las dimensiones estratégicas las cuales se denominan ahora temas estratégicos, sin considerar aun un funcionamiento alineado de cada uno de ellos.

- Medición del plan

Los altos cargos transforman los objetivos ya establecidos en mapas y temas estratégicos en un BSC de indicadores, metas y diferencias que por lo general son de valor, estas se definen en la declaración de la visión durante el desarrollo de la estrategia, y a su vez se dividen en brechas que cada tema estratégico debe culminar en el transcurso de la planificación.

- Programas de acción necesarios.

Las iniciativas estratégicas son programas de acción que ayudan a alcanzar el desempeño buscando los objetivos del mapa estratégico, considerándolas como cartera de acciones complementarias, las que deben aplicarse con acierto para que la compañía alcance el éxito en materia de temas y metas estratégicas.

- Financiamiento de Iniciativas.

Para ejecutar la estrategia es necesario ejecutar de manera conjunta y coordinada las carteras de iniciativas, sin dejar de lado que esto requiere fondos explícitos para su desarrollo. Actualmente el sistema de presupuesto tradicional consiste en entregar recursos a las diferentes unidades y ellas son las que administran de manera responsable su utilización, sin embargo aún las inversiones estratégicas son incluidas en el presupuesto tradicional debiendo eliminarse esto y crear un presupuesto especial denominado STRATEX el cual facilita este proceso.

Liderazgo en la ejecución de la estrategia.

Se incorpora a la compañía una nueva estructura de responsabilidad en la cual se asignan fondos con STRATEX a los ejecutivos que sean “dueños de temas estratégicos”, creando estos y respaldándose con equipos de temas formados con integrantes de toda la organización. Los dueños de cada tema son responsables de cada retroalimentación sobre la ejecución de estrategia dentro de cada tema y dicha ejecución.

En esta etapa se aborda la traducción de la estrategia en un mapa estratégico, generado a partir de temas estratégicos y un BSC asociado de indicadores y metas para cada objetivo estratégico del mapa.

Un mapa estratégico describe el proceso de creación de valor a través de una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

El objetivo fundamental de una entidad es crear valor para sus accionistas y para las partes que intervengan a largo plazo.

La satisfacción en el cliente al observar una propuesta de valor genera valor para la entidad.

Los procesos internos crean y brindan el valor que reciben los clientes, como también ayudan a alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera.

Los activos intangibles son los que ayudan e impulsan mejoras en los procesos críticos que dan valor a los clientes y dueños.

La perspectiva financiera nos describe los resultados tangibles de la estrategia a través de sus indicadores que nos indican el funcionamiento de la estrategia.

La perspectiva del cliente comprende los resultados de la relación hacia el cliente como la satisfacción, retención y crecimiento, donde la propuesta de valor toma su importancia fundamental y colabora con el cumplimiento de la estrategia.

La perspectiva de procesos identifica los procesos claves que se llevan a cabo en el desarrollo de las operaciones para así poder enfocarse en ellos ya que son los primordiales en el momento del funcionamiento de la estrategia.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento reconoce los puestos de trabajo, los sistemas y el clima en que se desarrollan los procesos que crean el valor en la organización.

El mapa estratégico nos da la estructura para integrar las estrategias y operaciones de diversas unidades de la organización, la mayoría de estos son generados por temas estratégicos, que son objetivos estratégicos que se relacionan dentro del mapa.

La mayoría de estos temas son combinaciones verticales de objetivos que se originan en cada una de las perspectivas del BSC, principalmente de la perspectiva de procesos ya que es donde se ejecuta la estrategia, la cual pueden conectarse hacia arriba con el cliente y con los resultados financieros o hacia abajo con los objetivos habilitadores de la perspectiva del aprendizaje y crecimientos.

Tabla 2.2 Traslado de la estrategia

Proceso de Traslado de la estrategia	Objetivo	Barreras	Herramientas Representativas
Creación del Mapa Estratégico	Desarrollar un modelo integrado y amplio de la estrategia que unifique los diversos componentes del plan	Las estrategias típicas son construidas por distintos grupos de diferentes sectores de la organización. No están integradas	Mapa Estratégico. (causa y efecto) Objetivos Estratégicos.
Selección de Indicadores	Convertir las declaraciones del rumbo estratégico en indicadores y metas que puedan relacionarse con el sistema de gestión.	Los objetivos y metas de nivel más bajo no están alineados con objetivos de más alto nivel.	BCS. Indicadores Metas Brechas

Fuente: The Execution Premium.- R. Kaplan y D. Norton.

Los temas estratégicos dividen a la estrategia en diversos procesos distintos que crean el valor, sin dejar de lado que cada entidad lo haga de acuerdo a sus necesidades particulares y las necesidades de sus clientes.

Los temas estratégicos redundan en beneficios para distintos periodos de tiempo, uno de ellos es el ahorro de los costos los cuales se generan debido al mejoramiento de los procesos operacionales, este beneficio se produce de manera rápida, un beneficio de mediano plazo es el cambio de la propuesta de valor a los clientes y la mejora en sus relaciones y por ultimo como un beneficio a largo plazo es la innovación ya que es un proceso que busca mejorar los ingresos y márgenes de ganancia.

Por otra parte los temas estratégicos aclaran la lógica de la estrategia, subdividen la estrategia corporativa en subestrategias lógicas, manejables y comprensibles, ya que cada uno tendrá un objetivo en particular donde el próximo paso de la planificación será establecer el indicador y la meta de cada uno de estos.

Una vez traducida la estrategia en temas estratégicos, indicadores y metas que representan el que desea lograr la organización, surgen las iniciativas estratégicas las cuales nos indican el cómo hacerlo, estas representan la fuerza que mueve a la masa organizacional, venciendo la inercia y la resistencia al cambio. Las iniciativas estratégicas son los grupos de proyecto y programas no discrecionales que no fueron incluidos en las actividades diarias de la organización y son diseñados para alcanzar el desempeño que se desea.

Una vez traducida la estrategia al mapa estratégico y un BSC, se debe liderar un proceso asignado a seleccionar, financiar y destinar responsabilidades por carteras de iniciativas basadas en distintos temas. Estas iniciativas ponen en marcha la entidad, haciendo que se implemente la exitosa estrategia, para la cual se utilizan procesos de selección y gestión de carteras:

- ✓ Elección de las iniciativas estratégicas: Aquí se identifica, clasifica y selecciona nuevas iniciativas estratégicas para cada tema estratégico en particular y a la vez se racionalizan las iniciativas que existen de acuerdo a las prioridades estratégicas que se tengan.
- ✓ Financiamiento de la estrategia: se establece un presupuesto estratégico para los gastos relacionados a fin de financiar las diferentes carteras de iniciativas estratégicas; creación de STRATEX.
- ✓ Establecimiento de responsabilidades: se selecciona a los dueños de temas y los equipos que ejecutaran las carteras de iniciativas estratégicas; estos deberán revisar el desempeño de cada iniciativa estratégica en cuanto a la obtención de los objetivos deseados.

Todos estos procesos alinean los programas de acción a corto plazo con prioridades estratégicas y multifuncionales, además nos dan altos grados de visibilidad y responsabilidad de los programas. Ahora el equipo ejecutivo puede seguir con las demás etapas del sistema: alinear las unidades de la organización y relacionar la estrategia con las operaciones.

3.4. Etapa 3 – Alineación de la estrategia con la organización.

Para poder obtener los beneficios de manera completa se deben relacionar la estrategia corporativa con la que tienen las distintas unidades funcionales de esta, además todos los empleados deben entender la estrategia y presentar una motivación para cumplir y triunfar.

Asegurar el alineamiento de las unidades.

La estrategia suele definirse a nivel de negocio global, sin embargo estas organizaciones constan de distintas unidades de negocios u operativas. La estrategia a nivel corporativa es la que define como integrar las estrategias de las unidades individuales para crear sinergias que permitan trabajar en conjunto ya que estas últimas carecen.

Alineamiento entre las unidades de soporte con las estrategias de unidad de negocios y las estrategias corporativas.

Los ejecutivos suelen dar el tratamiento a las unidades de soporte como centros de gastos discrecionales, más bien como departamentos de gastos generales cuyo objetivo es minimizar los gastos operativos. Como resultado estas unidades de soporte no se alinean bien con el resto de la organización, por lo que la ejecución exitosa de la estrategia requiere de este alineamiento de manera que estas puedan negociar acuerdos de nivel con las unidades de negocios para definir los servicios que harán, a su vez la creación de mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte basadas en los acuerdos mencionados permiten mejorar y ejecutar una estrategia que mejore las que implementen las unidades de negocios.

Motivación a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia

En último lugar los empleados son los que realizan los procesos de creación de valor y también los mejora, ya que son los ejecutores de programas, proyectos e iniciativas requeridas por la estrategia, por ello es fundamental que la entiendan para que puedan relacionar con éxito sus operaciones diarias. Los empleados no

pueden ayudar a mejorar y aplicar la estrategia si no la conocen o la entienden, para ello las organizaciones desarrollan programas de comunicación formales para darle a conocer e interiorizar en los trabajadores la estrategia con el fin de motivarlos para que la alcancen. Los ejecutivos incentivan a la alineación de los objetivos personales de cada empleado con el de la organización y de las unidades de negocio, además de capacitarlos y desarrollándolos profesionalmente con el fin de que el empleado adquiriera las competencias que se necesitan para una ejecución exitosa de la estrategia.

Tabla 2.3 Alineación de la Organización

Proceso de alineación	Objetivo	Barreras	Herramientas Habilitadoras
1. Alinear las unidades de negocios.	Desdoblar e incorporar la estrategia corporativa a las estrategias de las unidades de negocios.	Con frecuencia, las estrategias de las unidades de negocios se desarrollan y aprueban de manera independiente, sin la guía de la perspectiva corporativa: Falta integración entre las unidades de negocios.	Desdoblar los mapas estratégicos a las unidades de negocios. Alineación vertical y horizontal.
2. Alinear las unidades de soporte.	Garantizar que cada unidad de soporte tenga una estrategia que mejora el desempeño de las estrategias de la compañía y las unidades de negocio.	A las unidades de soporte se las trata como “centros de gastos discrecionales” con objetivos para minimizar los costos en vez de soportar las estrategias de las unidades de negocios y la compañía.	Acuerdos de nivel de servicios. Mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte.
3. Alinear a los empleados.	Todos los empleados comprenden la estrategia y están motivados para ejecutarla de manera exitosa.	La mayoría de los empleados no conocen o no entienden la estrategia. Sus objetivos e incentivos se focalizan en el	Programa de Comunicación formal de la estrategia. Objetivos de los empleados con una línea de visión clara de los objetivos. Programa de

		desempeño táctico y local y no en los objetivos estratégicos.	incentivos y recompensas.
--	--	---	---------------------------

Fuente: The Execution Premium.- R. Kaplan y D. Norton.

La alineación de las unidades organizacionales y del personal es crítica para el éxito en la implementación de la estrategia, este proceso debe comenzar no bien cuando se definan los objetivos y los temas estratégicos corporativos de alto nivel ya que es en este punto donde se crea el mapa estratégico el cual desarrolla la estrategia con esta alineación inserta. La alineación vertical permite que cada unidad de negocio y departamento ayude a cumplir los objetivos estratégicos de la compañía, mientras se realiza un esfuerzo por aplicar una estrategia local que permita tener éxito en su ambiente competitivo, por otra parte la alineación horizontal con otras unidades de negocio permite que la compañía concrete las sinergias de lo siguiente:

- ✓ Brindar una propuesta integrada de valor para el cliente en las diferentes unidades de negocios.
- ✓ Consolidar la imagen corporativa en cada compra que realiza un cliente.
- ✓ Obtener economía de escala reduciendo costos y compartiendo los recursos tanto de producción, tecnológicos, distribución o ventas, como también las funciones del personal operativo.
- ✓ Compartir conocimiento y mejores prácticas en la organización.
- ✓ Obtener nuevas capacidades del personal a través de la capacitación común y planes destinados al desarrollo profesional.

Mientras que desdoblar mapas estratégicos hacia abajo en la organización ayuda a las unidades de negocios a asimilar su doble papel en la optimización local y el aporte corporativo que significa.

La alineación del personal comienza con la comunicación realizada por los líderes, este programa debe planificarse y administrarse con cuidado como cualquier campaña de marketing ya que este debe transmitirse al año unas siete veces y de siete maneras diferentes. Una vez que los empleados conocen y comprenden la estrategia la organización puede generar un mensaje donde se soliciten los objetivos personales de cada uno de los empleados con el fin de alinearlos con la visión corporativa y cada unidad de negocios.

Así muchas empresas se ven beneficiadas con esto ya que adquieren un mayor conocimiento y compromiso con la estrategia por parte de los empleados, relacionando incentivos y bonos salariales con el logro de los objetivos particulares, de la unidad de negocios y de la organización, además los departamentos trabajan constantemente en generar un estrecho contacto con los empleados con el fin de ofrecerles una constante capacitación y desarrollo profesional donde involucren la adquisición de habilidades y capacidades que les permitan cumplir con sus objetivos personales, con los de la organización y cada unidad de negocios, contribuyendo al éxito.

3.5. Etapa 4 – Planificación de Operaciones.

Las organizaciones deben alinear sus actividades de mejoras de sus procesos con las prioridades estratégicas, además de la asignación de recursos debe ser consistente con el plan estratégico para el funcionamiento del negocio, es por eso que durante el proceso de planificación operacional se consideran:

Mejoras a los procesos de negocios que son más críticas para ejecutar la estrategia.

Los objetivos que se pueden observar en la perspectiva de los procesos del mapa estratégico es la forma en que se ejecutara la estrategia, a su vez los temas estratégicos del mapa se originan en los procesos claves que son identificados en esta herramienta. Algunos de los procesos están enfocados en la mejora de reducción de costos y mayor desempeño de la perspectiva financiera, mientras que otros buscan estar en objetivos sociales y nominativos, sin embargo el esfuerzo que deben hacer las compañías es mejorar los procesos destinados a la gestión de la calidad total especialmente en los calificados como críticos para una vez identificados crear tableros de control personalizados e integrando indicadores clave del desempeño local de los procesos, esto ayuda a una mejor focalización y retroalimentación a los esfuerzos que realizan los empleados en sus procesos.

Relación de la estrategia con los planes y presupuestos operativos.

Los planes de mejoras de los procesos y las metas e indicadores del alto nivel del BSC deben convertirse en un plan operativo para todo un año, estos deben considerar tres componentes:

Proyección de ventas: Las organizaciones deben traducir sus metas de ingresos del plan estratégico a un pronóstico de ventas, debido a que estas participan dinámicamente a un movimiento más allá de manera continua es usual que proyecten sus ventas trimestrales para los cinco a seis trimestres más.

Plan de capacidad de recursos: las empresas pueden utilizar un modelo de costo basado en las actividades e impulsado por el tiempo, para así saber los recursos necesario para un periodo de pronóstico o un modelo ABC basado en actividades capaz de medir el costo y la rentabilidad de los procesos, producto, clientes, canales regiones y unidades de negocio.

Presupuesto operativo y de capital: Una vez determinadas las cantidades y los mix de recursos necesario para un periodo futuro, se pueden calcular las implicancias financieras y los presupuestos operativos y de capital.

Tabla 2.4 Planificación de Operaciones

Proceso de ejecución de la estrategia	Objetivo	Barreras	Actividades Representativas
1.Mejoras los procesos clave	Garantizar que los cambios requeridos por los temas estratégicos se traduzcan en cambios a los procesos operacionales.	No hay alineación entre las prioridades estratégicas y los programas de mejoras continuos y de calidad.	Gestión de calidad total. Mejoras de procesos de negocios. Factores clave para el éxito. KPI/ tableros de control.
2.Desarrollar el plan de capacidad de recursos	Garantizar que la capacidad de recursos, los planes operacionales y presupuestos reflejen los rumbos y necesidades de la estrategia.	Las proyecciones, presupuestos y planes operativos se desarrollaron de manera independiente de los planes estratégicos.	Rollingforecasts. Modelo ABC. Planificación de recursos. Presupuestos. Estados financieros pro forma.

Fuente: TheExecutionPremium. - R. Kaplan y D. Norton.

Ya que la empresa comienza con una proyección en las ventas y por último determina el costo de los recursos necesario a través de una resta simple se puede determinar de manera detallada una pérdida o ganancia en el periodo por cada producto, cliente, canal y región.

Las mejoras en los procesos en una instancia crítica de cualquier programa de ejecución de estrategias, los objetivos e indicadores de las perspectivas de clientes y financiera describen los resultados deseados de una estrategia exitosa, como a su vez los resultados de la perspectiva de los procesos describen los resultados de la ejecución eficaz de esta. El excelente desempeño de los procesos de un mapa y BSC genera la diferenciación en la estrategia utilizada y se ve reflejada en la perspectiva financiera.

Los programas de mejoras a la calidad y otros procesos desempeñan un papel importante para alcanzar las metas del plan. Una organización debe tener una estricta revisión con el fin de determinar los factores críticos para conseguir el éxito y los indicadores que se pueden trabajar en los empleados para mejorar sus actividades diarias, en esta parte toman importancia los tableros de control formulando una retroalimentación de los indicadores y por ultimo compartir el conocimiento adquirido permite que las innovaciones exitosas se ejecuten en los procesos se adopten de manera rápida en la organización.

3.6. Etapa 5 – Control y aprendizaje.

Una vez definida, planificada y relacionada la estrategia con un plan operacional amplio, la compañía comienza a ejecutar sus planes estratégicos y operacionales, controla los resultados del desempeño y actúa en base a la información y el aprendizaje en la mejora de las operaciones y estrategia.

Las empresas utilizan reuniones de revisión de las operaciones para examinar los resultados de los departamentos y unidades con el fin de resolver los nuevos problemas o que hayan persistido, también realizan reuniones de revisión de la estrategia para examinar los indicadores e iniciativas de BSC si realmente son efectivos en la ejecución en la estrategia o debe haber un cambio en ello, al separar estas reuniones las organizaciones evitan el problema que los asuntos operativos y tácticos a corto plazo impidan las discusiones sobre la estrategia; estas reuniones encaran diferentes interrogantes.

Control de las operaciones.

Las organizaciones convocan a reuniones para revisar los desempeños a corto plazo y los problemas que necesitan una atención inmediata, estas reuniones de revisión operacional son más oportunas debido a la elaboración de información que se realiza en los procesos más inmediatos y con la velocidad que la gerencia desea responder a estos requerimientos. Muchas organizaciones se reúnen semanalmente con el fin de revisar el tablero de control en todos sus puntos, estas en general son de carácter departamental o funcional y combinan el conocimiento técnico con la experiencia de los empleados para resolver problemas diarios,

estas reuniones deben ser breves y centradas, impulsadas por datos y orientadas a la acción.

Ejecución efectiva de la estrategia

En general estas reuniones de revisión de la estrategia son de carácter mensual, donde se convocan a los líderes para ver el desarrollo de la puesta en marcha de la estrategia, aquí se discute si la estrategia sigue su curso normal o se detectan problemas de implementación, se intenta identificar el porqué del surgimiento de esos problemas, se recomiendan acciones para corregir la causa y asignar responsabilidades para alcanzar el desempeño definido. Si al analizar la estrategia esta sigue el curso del ciclo PDCA, esta reunión se basa en “verificar y actuar” del ciclo.

Los dueños de los temas distribuyen los datos antes de comenzada la reunión, estos datos sobre indicadores e iniciativas del BSC. El tiempo de la reunión se destina a la discusión y selección de los planes de acción que surgieron desde la última reunión de revisión. Dada a una discusión minuciosa de cada objetivo, indicador e iniciativa del BCS se requiere de bastante tiempo lo que les invita a organizar la reunión por tema estratégico donde se cubren por reunión en profundidad uno o dos de ellos, de modo que así cada objetivo se examina y se discute con sumo cuidado.

Las reuniones de revisión de la estrategia y operaciones ayudan a mantener el rumbo de la organización, cumplen diferentes funciones y se realizan con distinta frecuencia, suelen tener agendas y asistentes diferentes. Las reuniones de revisión operacionales son generalmente departamentales o con las unidades de negocios, estas se realizan con frecuencia y cuentan con la información de los tableros de control operacionales que resumen el desempeño reciente, el objetivo de estas reuniones es solucionar los problemas que surgieron recientemente y aprender de los datos recolectados a la reunión.

Las reuniones de revisión de la estrategia se realizan de manera mensual o trimestralmente para analizar el desempeño reciente y ver una implementación futura, son multifuncionales ya que involucran a los dueños de los temas estratégicos, miembros del comité sénior y gerentes de conocimiento técnico esto para ampliar la visión de la reunión. Los asistentes realizan la descripción de la ejecución de la estrategia, sus riesgos y un análisis pormenorizado de uno o dos temas estratégicos o de una sola perspectiva del mapa estratégico.

3.7. Etapa 6 – Prueba y adaptación de la estrategia.

Además de las reuniones anteriormente mencionadas las compañías necesitaban realizar una donde el tema central fuera la prueba de que las presunciones estratégicas fundamentales seguían siendo válidas. Desde la última revisión y actualización importante de la estrategia la compañía ha reunido datos desde los tableros de control operacionales y métricas mensuales del BSC con nueva información sobre el entorno competitivo y normativo, los cambios que han sufrido estos, con ideas nuevas y nuevas oportunidades.

Funcionamiento de la estrategia

Periódicamente el equipo se reúne para cuestionar y desafiar la estrategia y si fuese necesario adaptarla, la empresa debería realizar una reunión de prueba y adaptación de la estrategia como mínimo una vez al año y quizás una trimestralmente. En esta reunión el equipo ejecutivo evalúa la estrategia considera los cambios que han ocurrido en el entorno externo y las consecuencias que puede tener ello, incluso esta etapa de adaptación y prueba debería ser parte del análisis estratégico dicho en la primera etapa, sin embargo se adopta por separado ya que estamos tratando de una estrategia existente y no la introducción de una nueva por eso la reunión es el cierre del circuito de la planificación estratégica y ejecución operacional.

Esta reunión debe recibir un análisis de las condiciones externas actuales (análisis PESTEL) y sobre el entorno competitivo, pero además de eso la empresa tiene diferentes inputs que describen los éxitos y los fracasos de la estrategia existente, donde con esa información se puede adoptar un nuevo enfoque en cambiar esos resultados o como seguir mejorándolo de manera positiva en ambos casos.

Cuando el equipo ejecutivo actualiza su estrategia, también modifica el mapa estratégico y el BSC de la organización y da inicio a un nuevo ciclo de planificación y ejecución operacional, nuevas metas, nuevos desafíos, planes operativos, nuevas iniciativas, prioridades de mejora de procesos, entre otras cosas.

Los planes estratégicos y operacionales definen un escenario y establece los requisitos de información para el cronograma de reuniones de revisión operacionales, revisión de la estrategia y prueba y adaptación de esta para los siguientes periodos.

La prueba y adaptación de la estrategia debe ocurrir normalmente en una reunión anual de desarrollo de la estrategia descrito anteriormente la cual es parte del análisis de la reunión en conjunto con el análisis PESTEL y de la industria. Ocasionalmente esta reunión es convocada debido a una importante discontinuidad en el entorno externo o por una importante falencia en el desempeño que se volvió transparente durante el año o también por que los indicadores de BSC revelan algunas fallas en la estrategia existente, donde en este caso la compañía modifica su estrategia existente.

3.8. Oficina de Gestión Estratégica.

El liderazgo y la formulación de la estrategia siguen siendo un arte, aunque existen grandes ejemplos de líderes y estrategias brillantes, pero aún no contamos con un sistema de creación de ellos, pero existen empresas afortunadas de tener líderes excelentes y una estrategia medianamente buena que aunque no sea brillante existen diversos factores que la mejoran y transforman para que esta sea exitosa.

Estas mejores prácticas constituyen una bagaje de conocimientos que hoy fundamenta una función para el profesional emergente, focalizada en la gestión de la estrategia, es por eso que se debe asignar a una oficina de gestión la responsabilidad y autoridad para gestionar y coordinar estos procesos de ejecución de la estrategia, sobre la base de este cuerpo de conocimientos.

Los procesos de ejecución de la estrategia integrados a un sistema de gestión de circuito cerrado, de seis etapas que fue descrito en el desarrollo de este texto y se resume en:

- ✓ Desarrollo de la estrategia.
- ✓ Planificación de la estrategia.
- ✓ Alineación de las unidades organizacionales y los empleados.
- ✓ Desarrollo del Plan Operacional.
- ✓ Supervisión y aprendizaje a través de reuniones de revisión de la estrategia y las operaciones.
- ✓ Prueba y adaptación de la estrategia.

Estos procesos son implementados en distinto periodos de un año, muchos por unidades organizacionales existentes. La OMS como estructura impulsa a la empresa hacia adelante para que esta logre el sistema de gestión integral de manera sincrónica, como dueña del proceso asume toda la responsabilidad principal de varios procesos de ejecución de la estrategia recientemente introducidos. Como integradora esta unidad garantiza que los procesos restantes estén alineados con los objetivos estratégicos.

La OMS lleva a cabo varios procesos nuevos de gestión y conecta y alinea los procesos existentes pero fragmentados, permite que muchas empresas obtengan su EXECUTION PREMIUM a partir de estrategia y esta para que sea ejecutada de manera perfecta requiere de un sistema integrado que permita implementar y mejorar la estrategia. La oficina de gestión estratégica potencia el tiempo y la atención de los ejecutivos a fin de que todos los procesos descritos en el texto se ejecuten de manera exitosa.

Es por ello que las compañías siguen estos procesos, estas etapas les permiten trabajar una estrategia de manera clara y que su ejecución sea exitosa, y aunque no lo fuera este sistema tiene un circuito cerrado que permite a los ejecutivos gestionar la estrategia como las operaciones y equilibrar, corregir y actualizar los problemas entre ambas.



4 Introducción a El Capital Intelectual

Uno de los más serios problemas a los que tiene que hacer frente en la actualidad cualquier empresa es la gran diferencia entre lo que muestra su balance de situación y su valor de mercado. Esa diferencia, que constituye el grueso del verdadero valor de la compañía, está en los activos indirectos: conocimiento organizacional. Satisfacción del cliente, innovación de productos, espíritu de trabajo del personal, patentes y marcas registradas, que nunca aparecen en los informes financieros.

El ritmo de los cambios en el mundo empresarial en los inicios del tercer milenio, disparados por la competencia global y la revolución de las innovaciones tecnológicas en las comunicaciones, ha conllevado a un incremento sustancial de los directivos de la información financiera y no financiera. La dinámica del entorno, de la llamada "Gestión del Conocimiento" o "Era del Conocimiento", ha transformado las diferentes percepciones y necesidades sobre la gestión y la información contable, exigiéndole que refleje explícitamente los principales factores generadores de beneficios de las empresas, los que constituyen hoy el principal activo de cualquier organización: el Capital Intelectual, expresado por los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas aplicados a la gestión empresarial. Siendo el Capital Intelectual una fuente importante de riqueza de las empresas en la actualidad. En este sentido, es lógico que la dirección de las mismas preste una atención priorizada a la gestión eficaz de estos activos intangibles. Así pues, la capacidad de identificar, determinar, auditar, medir, renovar, incrementar, y en definitiva gestionar estos recursos es un factor elemental en el éxito de las empresas. Al decir de Kaplan y Norton (2004) "... a diferencia de los activos financieros y físicos, los intangibles son difíciles de copiar por los competidores, lo que los convierte en una poderosa fuente de ventaja competitiva sostenible. Si los ejecutivos hallasen una forma de calcular el valor de sus activos intangibles, podrían medir y gestionar de manera mucho más fácil y precisa la posición competitiva de la empresa. Pero es más fácil decirlo que hacerlo".

5 El Capital Intelectual.

La verdad es que en la actualidad no existe una idea de que empresas poseen una capacidad organizativa sostenible debido a que los manuales documentos financieros de las empresas se están mostrando cada vez más estáticos e incapaces de para poseer una estructura fluida en las organizaciones modernas. Siempre ha habido vacíos ocasionales y temporales entre la percepción del mercado y la realidad contable, pero con el paso de los años ese vacío se está convirtiendo en un abismo. Lo que a su vez sugiere que estamos frente a un fallo sistemático en las diferentes maneras de medir el valor. Resulta evidente que el valor real de una empresa no se puede determinar solamente por las medidas contables tradicionales.

El capital intelectual no es solo el potencial del cerebro sino también los activos que en la actualidad están valorados en cero en el balance general. Cualquiera sea la definición que se adopte, es evidente que el capital intelectual en los negocios mundiales puede llegar a ser tres o cuatro veces el valor de los activos materiales de una empresa. La verdad es que no existen herramientas para gestionar estos activos ocultos.

Según Judy Lewent “En una empresa basada en conocimientos, el sistema contable no capta en realidad nada” a lo cual solo queda la pregunta: ¿qué empresas no están basadas en conocimientos? Algunas personas se han enriquecido muchísimo aprovechando esta diferencia entre valor percibido y valor contable, las grandes sociedades de la bolsa pueden rastrear a los mejores talentos que se van moviendo a través del sector, o desarrollar bases de datos sobre las patentes de una empresa y otras propiedades intelectuales. Con acceso a la empresa pueden identificar una empresa que promete o descubrir un fallo profundo pero escondido actualmente. Esta falta de prácticas para revelar y visualizar el capital intelectual perjudica a los interesados y a los inversores. Como consecuencia de esto muchas empresas meritorias están suboptimizadas y subcapitalizadas, mientras tanto otras empresas tienen dificultades artificiales hasta que son declaradas en quiebra, arrastrando consigo accionistas e inversores.

Del balance general no da ningún indicio sobre la memoria de la empresa, sus tradiciones y su filosofía, no dice cuánto valen estas cosas y cuanto se pierde por mala administración o despidos de trabajadores. El resultado es una virtud de Alzheimer de las empresas, en la cual esta pierde su memoria institucional y así se pierde a sí misma, sin darse cuenta de tal pérdida.

El capital intelectual valora actividades tales como la lealtad de un cliente o competencia de un empleado, los cuales tal vez no afecten el resultado de una empresa. Si el capital intelectual representa la masa escondida de raíces del árbol visible; si en realidad constituye dos terceras partes o más del valor verdadero de las empresas, entonces nos encontramos no solo una desigualdad en la comunidad sino ante una crisis que se extiende a través de la economía.

Dos puntos breves que se dan a conocer son:

Primero, el conocimiento podrá ser intangible, pero eso no quiere decir que no se pueda medir. Los mercados lo miden. Wall Street concede una prima más alta a la relación entre precio y valor en libros de las acciones de alta tecnología que a las acciones en sectores cuya tecnología es madura. También reacciona generalmente con alza de precios a los anuncios de aumento de gastos para investigación y desarrollo. Los mercados de trabajo también ponen precio al conocimiento: para la mayoría de las personas, su ingreso se correlaciona mejor con su CI que con su habilidad práctica.

Segundo, esto no es sólo un ejercicio. Los guardianes de las normas contables tienen razón de preocuparse de que se introduzcan datos no comprobados y subjetivos en los informes de las empresas. Pero los datos son vitales.

En la base del modelo de Skandia estaba la idea de que el verdadero valor del rendimiento de una empresa está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión de negocio y su estrategia resultante. Partiendo de esa estrategia se pueden determinar ciertos factores del éxito que es preciso maximizar a su vez se pueden agrupar en cuatro áreas distintas de enfoque, y un área que es común:

- ✓ Financiera.
- ✓ Clientes.
- ✓ Proceso.
- ✓ Renovación y desarrollo.
- ✓ Humana.

Finalmente, dentro de cada una de estas cinco áreas se pueden identificar muchos indicadores clave para medir el rendimiento.

¿Qué es, pues, lo que debemos valorar? ¿Qué perspectiva debemos adoptar? Ciertamente ingresos y beneficios no se pueden desconocer. Son la medida última del éxito de una empresa y tienen que seguir siendo el fin, aunque ya no el principio, de toda medida empresarial de valor. Una manera útil de ver una empresa es imaginarla como un árbol. El tronco, las ramas y las hojas, o sea la parte visible para el observador, son la empresa que conoce el mercado y lo que expresa el proceso contable. La fruta representa los beneficios que cosechan los inversores y los productos que consumen los clientes.

El valor oculto de una empresa está en el las raíces, y para que el árbol florezca y fructifique es preciso que sea nutrido por raíces fuertes y sanas. Y así como la calidad de la fruta depende del sistema reticular del árbol, así también la calidad de una organización de negocios y la fortaleza de su capital financiero dependen de sus valores ocultos. Nútranse estas raíces y la empresa florece; permítase que se marchiten o sufran daño, y la empresa, por fuerte que parezca, con el tiempo decae y muere. En una era de rápido cambio tecnológico, en que categorías enteras de productos pueden desaparecer de la noche a la mañana, en que la competencia puede provenir de direcciones inesperadas y se están formando nuevos tipos de relaciones entre proveedores, fabricantes y clientes -esto es, cuando todas las predicciones de los visionarios antes mencionados súbitamente se convierten en realidad-, estos valores medulares y competencias de una empresa pueden ser no sólo lo único que la mantiene viva sino también la única parte de la empresa que queda para salir por otro lado.

5.1. Formas de Capital

Capital humano

Todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa se incluyen en el capital humano. Pero tiene que ser algo más que la simple suma de estas medidas; debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante. El capital humano debe incluir igualmente la creatividad e inventiva de la organización.

Capital estructural

El capital estructural se podría describir como la infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano. También es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el material intelectual.

Capital clientela

Sugiere que las relaciones de una empresa con sus clientes son distintas de su trato con los empleados y los socios estratégicos, y que esta relación es de importancia absolutamente central para el valor de la empresa. El tiempo dirá si esta distinción es intrínsecamente válida o simplemente una manera de promover la empresa ante los inversores y de motivar a los empleados y a otros interesados. Capital clientela habría sido una idea realmente ajena al modo de pensar de los contables hace pocas décadas, pero siempre ha existido, escondido dentro de la partida de goodwill. Al fin y al cabo, cuando una empresa se vende por más de su valor en libros, después de restar el valor de las patentes y derechos de autor.

Todas las empresas del mundo se han organizado de acuerdo con los castigos y recompensas que ofrecía el modelo tradicional de contabilidad financiera. Así, algunas empresas acogerán rápidamente el modelo de capital intelectual porque reconoce activos por los cuales no habían sido recompensadas hasta entonces; pero otras comprenderán que la nueva manera de informar sobre capital intelectual expone debilidades de su negocio que habían estado escondidas,

disimuladas por las buenas noticias del balance de situación, y se resistían a ese cambio. El capital intelectual tiende a prevalecer más en las empresas de alta tecnología, donde los únicos activos que posee una empresa son las destrezas y pericia de sus directivos. Pero en el sector financiero la movilidad es tan grande que sería uno de los lugares menos, a propósito para llevar el capital intelectual a los libros.

El capital intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que dan una ventaja competitiva en el mercado. En el fondo, la historia de los negocios, pese a todos los cambios tecnologías y organizativos, es en realidad la historia de cómo asignar un valor monetario a toda actividad y a todo activo. Eso es justamente lo que está ocurriendo con el surgimiento del capital intelectual.

5.2. El enfoque financiero.

El movimiento de dinero a través de la organización es en última instancia la medida más tangible de su valor. Es también la fuente de las remuneraciones en términos de dividendos y sueldos. Por eso el dinero ha sido la pieza central en los registros contables de la organización, por lo menos desde los tiempos de los sumerios. En el mundo del capital intelectual los documentos contables asumen el nuevo papel de *depósitos*. El proceso puede tardar décadas u horas, pero en algún momento en el futuro todo capital intelectual, para que tenga valor tiene que convertirse en dinero.

Es interesante observar que en tanto que la contabilidad tradicional se concentra en los indicadores acumulativos, son los otros tres los de mayor valor inmediato para un ejecutivo. Hasta se puede sugerir que dentro de este terreno intermedio de capital financiero hay también un orden ascendente desde utilidad inmediata hasta traslación al balance de situación.

En otras palabras, cuanto más complejo, multivariable y de largo alcance sea el indicador, tanto más probable es que capte información de utilidad inmediata para la empresa en sus actividades cotidianas. Con el tiempo este índice combinado madura como índice comparativo que se puede usar para comparar el rendimiento de la empresa con el de la competencia, y después se estabiliza más como indicador de tipo acumulativo y se prepara para dar el salto al balance de situación. Es interesante, que esta jerarquía se vuelve del revés en los informes de capital intelectual.

Los demás, que están en producción o en un sector de servicios distinto, tendrán que partir de cero. Por supuesto, no tienen competencia porque tampoco hay otros que hayan empezado ya, de modo que tienen la oportunidad de adquirir una ventaja competitiva.

Es muy posible que algunos de los indicadores financieros de capital intelectual que se están proponiendo pasen al balance de situación en los años venideros. De modo que lo que estamos presenciando es en realidad la operación de tres fuerzas distintas en la asimilación del capital intelectual a las operaciones financieras de la firma:

1. El empuje desde dentro de la empresa para identificar las fuerzas hasta hoy ignoradas o no apreciadas que crean valor y para detectar activos blandos ociosos.
2. El tirón de los ejecutivos, los inversores y los socios estratégicos que piden información sobre los puntos fuertes y las vulnerabilidades de la empresa y cómo se está preparando ésta para el futuro.
3. El tirón fuerte del pasado de la empresa para identificar los factores que han contribuido a su éxito (o a su fracaso), para derivar profundas lecciones de sus errores, captar y conservar cualquier información que pueda ser útil para competir en el futuro, e identificar puntos de oportunidad en la curva de ciclo de vida de la empresa

4. El fuerte empuje proveniente de lo que ya anticipamos sobre la naturaleza cambiada del futuro, para encontrar nuevas perspectivas sobre cómo funciona el negocio, nuevas medidas de qué es el valor y nuevas ideas de qué constituye el éxito.

En ninguna parte están más en juego estas fuerzas que en la definición de beneficio. Y parece que el modo más apropiado para que los índices de capital intelectual aparezcan en el balance de situación y en la cuenta de pérdidas y ganancias es la modificación de la presentación de ese tema, siempre controvertido

Las ganancias son una medida notoriamente esquivada. La razón más importante es que generalmente se consideran el índice máximo del éxito de una empresa a corto plazo. Por este motivo el blanco de los políticos, los recaudadores de impuestos, los negociadores sindicales y los directivos que quieren inflar la empresa o limitar las expectativas del inversor. Las ganancias se toman prestadas del futuro o se diferieren al futuro, se minimizan con pérdidas intencionales o liquidaciones, o se inflan para mostrar ganancias a corto plazo a costa del futuro de la empresa.

Los inversores profesionales saben esto y, con una adecuada información sobre el mercado, saben cuándo tomar en cuenta tales tácticas; pero los inversores medios no lo saben, por esa razón es fácil imaginar que se usen ciertas medidas combinadas y comparativas de capital intelectual financiero para descomponer las tradicionales cuentas de pérdidas y ganancias en subcategorías más pequeñas y más útiles.

5.3. El enfoque hacia el cliente.

Ya nos encontramos a muchas décadas de la idea de que los clientes eran esencialmente un objetivo para una sola vez, que se podían olvidar una vez hecha la venta. Las empresas que se quedaron mucho tiempo con esa filosofía pagaron cara su terquedad. Hoy, si bien la mayoría de las empresas no han llegado aún a la meta de "servicio total al cliente", sí hay muchas que se esfuerzan por alcanzarla. Tratando de alcanzar esas metas, las empresas están destinando cantidades considerables de recursos, así como una gran variedad de nuevas herramientas tecnológicas, a la tarea de mantener a los clientes satisfechos, y hasta encantados, el mayor tiempo posible.

La revolución digital no sólo ha creado gigantescos sectores nuevos, como el de ordenadores personales y el de los semiconductores, sino que esos productos a su vez transformaron de algún modo casi todos los productos y servicios del mundo. Los sectores de servicios han sido igualmente revolucionados por la inteligencia digital, como sabrá todo el que haya usado un cajero automático a medianoche, o haya pedido algo por Internet o haya alcanzado el último vuelo de regreso a casa gracias a la rápida transferencia de billetes por el ordenador de reservas de una línea aérea.

La empresa anticuada que persiste en explotar a sus clientes puede presentar una buena imagen de ventas y beneficios actuales pero estar condenada a la larga, a medida que el número disponible de buenos clientes va siendo monopolizado por otras firmas. Mientras tanto, la empresa que es castigada ahora por tener menores márgenes puede estar construyendo en realidad una duradera base de clientela que la mantenga con buena salud durante muchas décadas.

La tarea, por tanto, en lo tocante a la medición del capital de la clientela, es encontrar aquellas medidas que mejor capten la nueva realidad de relaciones empresa/cliente eficientes y sensatas. Esos índices e indicadores deben captar acumulativamente el flujo de la relaciones entre una empresa y sus clientes actuales y potenciales:

- ✓ Tipo de cliente.
- ✓ Duración del cliente.
- ✓ Papel del cliente.
- ✓ Apoyo al cliente.
- ✓ Éxito con el cliente.

Es fácil. Ver que si pudiéramos multiplicar A, B, C, D y E podríamos crear una especie de "índice de atracción de clientes" que nos daría la clave para saber hasta qué punto nos hemos acercado a un éxito total con el cliente.



5.4. El Enfoque de Proceso.

Este enfoque tiene que ver con el papel de la tecnología como herramientas para sostener las empresas en su creación de valor. La tecnología ha permitido una mayor flexibilidad organizacional debido a las telecomunicaciones y otras actividades basadas en las nuevas tecnologías, por lo cual las empresas pueden emplear talentos que antes habrían sido demasiado costosos o inaccesibles.

Finalmente, esta tecnología, en la forma de intercambio electrónico de datos, páginas web, redes de inventario y demás, ha hecho posibles los nuevos tipos de relaciones de empresa virtual con proveedores, distribuidores, socios y clientes que son fundamentales para sobrevivir en el nuevo ambiente competitivo, este ambiente es en sí mismo producto de la asimilación general de la nueva tecnología.

Así que todos estamos atrapados y somos los beneficiarios de una espiral ascendente de tecnología que podría estar creando cada vez más riqueza, productividad, tiempo libre, salud, mayores expectativas de vida, educación y acceso a experiencias que mejoran la vida.

Adoptar una nueva tecnología siempre tiene algo de juego de azar. Si uno se apresura a adoptar un nuevo invento, es posible que logre una ventaja decisiva sobre sus competidores; pero si esa tecnología resulta un fracaso, o, lo que es igualmente malo, si no se convierte en la norma, puede que uno se encuentre a la zaga de competidores más prudentes y sin el dinero que necesita para volver a ponerse al mismo nivel.

Elegir una tecnología equivocada es la pesadilla de todo directivo responsable de sistemas de información; y elegirla para un producto nuevo es el terror, más grande aún, de todo diseñador de productos.

Futuro Real: El Enfoque de Renovación y Desarrollo.

Con el enfoque de renovación y desarrollo salimos del presente y tratamos de captar las oportunidades que definirán el futuro de la empresa. Se podría decir que vamos en busca de una nueva base de sustentación a largo plazo. Estos fijan el comportamiento de la organización en el pasado, renovación y desarrollo se fijan en el futuro inmediato, determinando el actuar de la empresa en la actualidad para aprovechar las oportunidades futuras sin llegar hasta volver el mundo al revés, es posible identificar áreas de énfasis mediante las cuales una empresa se puede preparar para el cambio que viene, y luego promover su propia renovación como respuesta. La experiencia ha demostrado que hay seis ángulos de perspectiva y que a cada uno lo acompaña un conjunto de estrategias probadas para el éxito. Las exponemos a continuación, junto con instrucciones que sugerimos para una investigación más detallada de posibles índices:

- ✓ Clientes.
- ✓ Atractivo en el mercado.
- ✓ Productos y servicios.
- ✓ Socios estratégicos.
- ✓ Infraestructura.
- ✓ Empleados.

5.5. El Enfoque Humano.

Mientras que todas las secciones del Navegador actúan unas con otras en grados diversos, sólo el factor humano penetra en todas las demás, sirviendo como agente activo sobre ellas. Si la empresa carece de una feliz dimensión humana, ninguna de las otras actividades de creación de valor funcionará, por más sofisticado que sea la tecnología. Una empresa descontenta no vale nada; una empresa sin ideales no tiene valor. No hay una manera sencilla de medir lo que está en la mente y en el corazón de directivos y empleados, la motivación es algo muy distinto, de contabilizar ventas totales o determinar la capacidad de un ordenador.

Por esta razón cualquier sistema de indicadores tiene que ser necesariamente:

1. *Bien pensado*, a fin de no medir algo que parece importante pero que en realidad no significa nada.
2. *Bien diseñado*, para no recoger los ruidos de otras variables subjetivas.
3. *Teleológico*, porque el acto en sí de medir un sistema métrico refleja los prejuicios de los recursos humanos de la empresa misma. Por consiguiente, es preciso escoger las medidas de forma que reflejen no sólo dónde está la empresa sino dónde debería estar. Algunas también deben variar para reflejar los valores cambiantes de la sociedad.

Como si esto no fuera bastante reto, hay todavía otros cambios de fondo que están ocurriendo entre los trabajadores y en las organizaciones, que someterán a prueba dichas definiciones y medidas en el momento mismo en que se están creando, y exigirán todo un nuevo nivel de información a fin de captar su dinámica.

La nueva empresa virtual no tiene bordes ni con respecto a sus socios estratégicos ni con respecto a sus propios empleados. En esta edad de los teléfonos móviles, la red Internet y el codestino corporativo, las tradicionales poblaciones de empleados, antes centralizadas en edificios de la empresa en unos pocos lugares y compartiendo una común filosofía, estilo de vida y comunidad, se han dispersado ahora sobre todo el paisaje. Ahora existen muchos sub-grupos con sus propias experiencias, costumbres y reglas.

Valoración de los Empleados.

Júntese todo esto -el problema de medir la competencia actual de los empleados, combinado con los estilos radicalmente nuevos de trabajo y modelos administrativos, y los obstáculos para la medición del capital intelectual humano de una empresa se hacen casi abrumadores. A pesar de todo, nosotros creemos que sí se puede medir. El reto es fijar desde ahora las medidas básicas para la productividad de empleados y directivos, así como para la infraestructura necesaria para servir a esos grupos, y luego ir avanzando en los años venideros,

identificando los cambios antes descritos a medida que se van produciendo y establecer técnicas comunes para medirlos.

5.6. Un Valor Común.

Con la construcción de un informe de capital intelectual puede parecer que hemos completado nuestra misión; pero en realidad apenas hemos comenzado.

La medición del capital intelectual es una idea revolucionaria, y como todas las revoluciones, no se quedará dentro de los límites que se le han fijado. Hoy se experimentan los mismos cambios arrolladores con la revolución informática. La discontinuidad radical que trajo el circuito integrado de semiconductores, especialmente el microprocesador, está difundiendo una onda de choque a todos los rincones de la vida moderna.

Sin embargo, la historia ha demostrado que durante estos *períodos* revolucionarios los participantes están perpetuamente convencidos de que el cambio más reciente será el último; de que la única aplicación de esta nueva tecnología será mejorar los procesos existentes, y de que fundamentalmente la manera de hacer las cosas no cambiará en forma apreciable, más allá de hacerse más rápida, más barata y más eficiente.

La contabilidad tradicional, en el mejor de los casos, no tiene en cuenta esta creación de normas, y en el peor la castiga. El modelo de capital intelectual la presenta bajo una luz apropiada, y más aún si empresas como Microsoft y Sun resuelven destacar este programa con índices e indicadores adicionales relacionados con la penetración en la base de clientela, diseñadores contratados para desarrollar programas de aplicaciones para ese sistema operativo, y cosas por el estilo.

6 EL Diamante de la Excelencia Organizacional.

El mundo hoy en día hace que las organizaciones tengan que enfrentar diversas situaciones cotidianamente, nuevos retos y nuevos problemas, es por eso que es muy importante que estén preparadas. Este cambio se caracteriza por los rápidos cambios tecnológicos, intensa competencia en los mercados e innovación en estos, creación de una nueva fuerza de trabajo basada en el talento, firmas de tratados de libre comercio, el cambio en las necesidades de los clientes, crisis políticas, optimización de recursos y los escasos de algunos de ellos, y un sinnúmero de situaciones que podemos mencionar que hacen que la organización pueda desestabilizarse o enfrentar un riesgo.

Estos cambios afectan directamente al mundo de los negocios en donde la gerencia ha encontrado nuevos desafíos. En primer lugar, la urgencia de buscar una ventaja competitiva a través de la innovación y cambios constantes en los modelos de negocios que implementan que puedan garantizar una propuesta de valor que sea única para sus clientes y en segundo lugar enfocar su potencial en la búsqueda de impacto y efectividad en el uso de sus recursos.

Con ello podemos decir que el alineamiento estratégico se transformara en el eje central de la gestión empresarial, como también la base fundamenta de subsistencia y el logro de los resultados esperados.

Para enfrentar esto la organización necesita tener claro la dirección que tomara y que cada una de las personas que esté en ella se encamine en conjunto y además de asegurarse de alinear e integrar estrategias, proyectos, recursos, sistemas y controles que les sean necesarios para lograr la dirección correcta.

1. Este alineamiento estratégico ayudara y proporcionara a los gerentes de todos los niveles.

2. Sincronizar los esfuerzos de distintas unidades de negocio, procesos y departamentos funcionales, con la misión y la estrategia de la organización.
3. Eslabonar el trabajo diario de todos los empleados al logro del resultado clave de la organización.
4. Orientarse completamente hacia las necesidades de los clientes, accionistas y empleados, y en caso que sea necesario en la de los proveedores y la comunidad.
5. Integrar los procesos del Recurso Humano a la estrategia de la organización para así lograr personas con alto desempeño.
6. Mejorar continuamente el desempeño de las personas, departamentos, unidades y procesos.

Esto busca formar un sistema integrado ya que requiere que cada unidad, departamento y persona en particular busque el objetivo en común, con esto se despegara el desempeño proporcionado por cada una de las partes y se lograra alcanzar la visión, misión, estrategia y resultados esperados.

Una de las disciplinas que se ha implementado para alcanzar la excelencia organizacional ha sido el plan estratégico el cual ha sido el hilo conductor crítico para el éxito de los negocios, aunque la mayoría de las organizaciones aun ocupan un proceso tradicional en la donde se desperdician muchas horas en un instrumento que más tarde no genera un movimiento organizacional.

El plan estratégico elaborado por los niveles más altos en la organización a nivel de cargo por lo que no conocen lo que realmente sucede en los niveles inferiores que es donde se realizan los procesos, es por ello que luego la estrategia no llega a cumplirse ya que los niveles medios y los trabajadores no entienden el plan ni se logra trabajar en alineamiento con las demás unidades, esto se conoce como “desconexión premeditada” entre los planificadores y los implementadores de la estrategia.

Para que exista un adecuado proceso de excelencia organizacional, es necesario ver la gestión del negocio y verla desde otra perspectiva, no como un evento sino como una disciplina que se puede definir como un proceso para determinar y desplegar los objetivos, metas, mediciones, iniciativas y recursos para pasar de un estado actual de desempeño a un estado deseado en un futuro, satisfaciendo las necesidades y expectativas claves en los clientes, empleados y dueños, alcanzando una ventaja competitiva apreciable en el mercado.

El sistema donde la estrategia y la gestión se vean como elementos separados, donde los que diseñan los planes estén incomunicados con las que administran la organización o de no integrar tanto los mentores con los ejecutores está siendo modificado por un enfoque integrador. Este proceso de gestión de la organización se ve compuesto por diversas partes independientes que inicia con un diseño de la estrategia y planes, pero que luego implementa, mide, analiza los resultados y, finalmente realiza un refinamiento de las estrategias y planes, es aquí donde se radica el 90% del éxito.

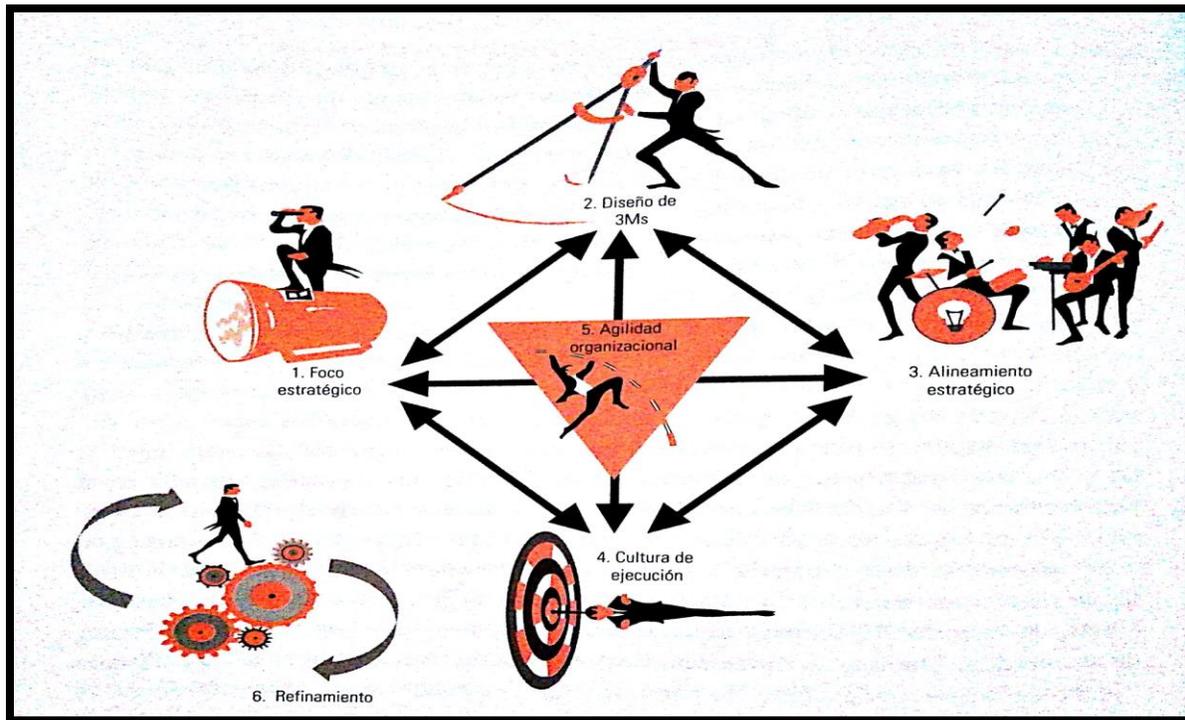
Cuando vemos la planeación como un proceso que nunca termina, la estrategia pasa a ser el centro de la organización y estas pasan de ser reactivas a proactivas y se anticipan a los cambios.

6.1. Etapas de la Excelencia Organizacional.

La creación de valor para los clientes, empleados y dueños y el logro de los resultados críticos en la organización en un ambiente de continuo cambio de condiciones, radica en conseguir que la estrategia no sea un evento sino un proceso estructurado y disciplinado que garantice la excelencia organizacional.

Para implementar lo anterior se han estructurado una metodología llamada “Diamante de la Excelencia Organizacional”.

Figuras: 2.2 Diamante de la Excelencia Organizacional.



Fuente: El Diamante de la Excelencia Organizacional.- Kovacevic y Reynoso.

6.2. Foco Estratégico.

El foco tiene relación con escoger deliberadamente los aspectos fundamentales que se van a desarrollar como estrategia de valor para los clientes, y también como en muchos casos escoger que es lo que no se realizara. Una vez determinado el foco la organización deberá crear un modelo de negocios o conjunto de actividades que le permitirá entregar consistentemente una propuesta de valor a sus clientes, es allí donde concentrara sus esfuerzos y una posición competitiva en la mente para que esto se traduzca en resultados, crecimiento y rentabilidad.

Para poder ejemplificar el foco pensemos en un binocular el cual al pretender mirar algo a distancia se puede ver borroso pero al girar el focalizador puedes verlo sin ningún problema, esto pasa con el enfoque de una organización mientras más grande y está expuesta a más cambios debe ser claro para lograr un posicionamiento único.

Las principales características que poseen las empresas que no tiene un foco claro que los beneficie son estas:

- ✓ Pobre conocimiento del entorno, las tendencias, y necesidades del cliente.
- ✓ Foco en guerra de precios.
- ✓ Innovación Pobre.
- ✓ Uso de tecnologías maduras u obsoletas.
- ✓ Manejo de una cartera limitada de productos, muchos de ellos no rentables.
- ✓ Ventas de productos de diferentes precios, muchos competitivos entre si y sin una diferenciación estratégica diferente entre ellos.
- ✓ Atención a demasiados segmentos de mercado.
- ✓ Diversificación en unidades de negocios muy diferentes.
- ✓ Manejo de altos niveles de Inventarios.
- ✓ Alta necesidad de apalancamiento financiero externo.
- ✓ Poca rentabilidad y flujo de efectivo.

Por el contrario, cuando hablamos de empresas que han alcanzado un foco único y han logrado ser un diamante de la excelencia empresarial en un mercado en particular, han adoptado de un modelo de negocio diferenciador lo que le responde con una entrega de valor eficiente a los clientes.

La innovación estratégica es un elemento crítico para la diferenciación y tener una posición competitiva en el mercado y se llama como la capacidad de imaginarse dramáticamente nuevos conceptos de negocio o bien nuevas formas de diferenciar los modelos de negocios actuales.

Finalmente, lo anteriormente planteado la innovación estratégica y la determinación del enfoque diferenciador deben ser vistos como procesos más que una meta. Continuamente se deben medir los cambios en el mercado y necesidades de los clientes, establecer ideas sobre nuevas oportunidades de diferenciación, con el fin de identificar, generalizar y aprovechar estas ideas para reenfocar la estrategia y el modelo de negocios de la organización.



6.3. Diseño de las 3 Ms (Medidas, Metas y Medios)

La operacionalización de la estrategia tiene como propósito llevar los objetivos estratégicos, definidos en la etapa del foco, hacia esquemas de implementación, seguimiento y ajuste. Uno de los principales elementos de enfoque es la integración de los sistemas de mediciones, metas y medios o matriz 3Ms. Este es un tablero de gestión en el cual podremos visualizar indicadores que nos complementaran con información que será útil al momento de establecer nuestra meta, una de las principales herramientas de gestión que ha contribuido a cambiar la mentalidad gerencial ha sido el CMI ya que los sistemas tradicionales solo median el desempeño por el resultado financiero no considerando todo lo involucrado en que se obtuviera ese resultado, sin embargo debido a los diversos cambios que se ha producido eso no es suficiente para medir el desempeño.

Kaplan y Norton aportaron la solución a este problema desechando al sistema tradicional y creando uno integrado donde se necesiten tanto de la medición operativa como financiera para obtener información de la organización en conjunto, esto bajo la mirada de cuatro perspectivas las cuales ya mencionadas en el capítulo.

El BSC provee información, datos y hechos claves, en un sistema único e integrado de medición del estado de los objetivos y la posición competitiva del negocio, por otra parte elimina el sesgo y la suboptimización ya que obliga a revisar la información de manera integral.

El uso de tableros del BSC ha proliferado debido a la necesidad de contar con información para tomar decisiones y mejorar el desempeño integral del negocio. Dichos tableros se desarrollan a partir del diseño de mapas estratégicos, es decir, la definición de perspectivas, impulsores, objetivos estratégicos y rutas de ejecución, además de la integración de las 3Ms.

La gran importancia de utilizar el sistema de mediciones ara el diamante de la excelencia organizacional radica en dos puntos clave:

- ✓ Permite operar el foco que la empresa busca implementar, a través de trasladar el modelo de negocios planteado a un conjunto de objetivos, medidas, metas, iniciativas y presupuestos.
- ✓ Facilita el alineamiento de las diferentes componentes de una organización con el foco estratégico buscado.

Es por ello que los 3Ms se convierten en la base del modelo, para un adecuado proceso de control y refinamiento de objetivo y metas, además de la confirmación de las hipótesis planteadas en la planificación de la estrategia.

El traslado de la estrategia hacia las 3Ms significa operacionalizar el foco estratégico seleccionado, la propuesta de valor y el modelo de negocios a seguir.

Los elementos críticos necesarios para determinar adecuadamente las 3Ms son;

- ✓ Definición de objetivos estratégicos clave por perspectiva, en función de la propuesta de valor, retos estratégicos y modelo de negocio planeado.
- ✓ Definición del mapa estratégico o modelo de causa y efecto de creación de valor organizacional.
- ✓ Determinación de indicadores clave del desempeño que aseguran proporcionar información que garantice que los objetivos y prioridades están cumpliéndose a cabalidad.
- ✓ Definición operativa de indicadores, metas, iniciativas, presupuesto, planes de acción y responsables.

Los KPIs

Dentro de las mediciones que encontramos en las 3Ms existen distintos tipos de indicadores donde los que cobran mayor importancia son los Key Performance Indicators (KPIs) los cuales son los indicadores que se encuentran unidos con la estrategia de la organización, los cuales deben ser claros, fundamentales y estratégicos, para no desalinearse los esfuerzos de esta hacia garantizar impacto y maximizar su desempeño. Esta definición se puede descomponer en dos partes “Key Performance” que implica que deben ser claves, permitir enfocar las variables críticas del negocio, deben ser estratégicos, asegurar el impacto y ser balanceados; por otra parte, “Indicator” se tipifica como incluir todos los atributos de un indicador típico, es decir, operacionales, responsables, frecuencias, fuente de captura, nivel base, metas y límites de actuación, cumpliendo a su vez una serie de elementos para que sean considerados como información estratégica para actuar:

- Tener conexión con los objetivos estratégicos.
- Tener a un responsable.
- Contar con una fórmula, alcance, dimensión o unidad de medida.
- Contar con frecuencias de revisión y actuación.
- Disponer de las fuentes de captura de información.
- Determinar niveles base.
- Definir metas cuantificables.
- Determinar límites de actuación.

6.4. Alineamiento estratégico.

Una vez que el foco estratégico se haya clarificado la propuesta de valor es necesario que el modelo de negocios buscado sea implementado consistentemente para todas las unidades de negocio. Este proceso de sincronizar y desplegar diferentes componentes de la organización hacia el foco se denomina “Alineamiento estratégico”.

Este concepto lo podríamos definir como la acción y efecto de vincular las unidades de negocio, departamentos, procesos y personas con el foco estratégico de la organización para garantizar la optimización de esfuerzos y recursos, y así lograr los resultados esperados. La clave radica en que este proceso de vinculación llegue a los empleados, de manera de asegurar su trabajo y comportamiento ligado con el modelo de negocios impulsando una ventaja competitiva.

Como todo proceso el alineamiento puede ser mejorado constantemente mejorado. El plan estratégico y las mediciones del desempeño ayudan a ello ya que dan a conocer cuando una actividad no está alineada adecuadamente y necesita reajustarse.

En la búsqueda del anhelado alineamiento estratégico se identifican cuatro etapas que una organización sufre consecutivamente antes de que pueda vincular de manera eficiente todos sus componentes críticos a la estrategia:

Pensamiento Funcional

En esta etapa cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente en sus propios objetivos y metas, muchos apuntan hacia dirección completamente opuesta a la que ayuda a la visión y misión común de la organización. A este tipo de gestión de negocios se le denomina "Apagafuegos".

Pensamiento Multifuncional

Ya cuando la organización ya ha logrado definir una estrategia clara y una misión común, las diferentes áreas y personas inician sus acciones vinculándose a dicha estrategia, la organización comienza a trabajar como un equipo. Cada una de las Unidades de negocio trabaja para lograr las metas del sistema, aquellas que todos y cada uno consideran importantes, cada quien empuja duro, pero en dirección correcta, de manera que se optimizan los recursos y contribuye a elevar el desempeño.

Alineamiento.

Luego de alinear y re alinear continuamente los diferentes componentes de la organización, se logra que todos empujen con fuerza exactamente en la misma dirección. Esto permite que la organización se dirija más rápido al logro de su misión y visión. El alineamiento reduce la brecha entre la voz del cliente la estrategia y la dirección, los objetivos y resultados de la organización, es por ello que este es el alineamiento mínimo requerido para el diamante de la excelencia organizacional.

Integración.

Finalmente, en algunas organizaciones van mucho más allá del alineamiento interno y llevan a cabo además un alineamiento externo. Esto ocurre cuando a la estrategia se vincula a los proveedores, distribuidores, intermediarios y actores claves de la cadena de suministro. En este punto se maximiza el desempeño, se logra la preferencia del cliente y logros gamas imaginados.

En este proceso se consigue un alineamiento tanto vertical como horizontal, este último es fundamental ya que implica la sincronización de esfuerzos a lo largo de los procesos claves de la organización para crear valor. En tanto el alineamiento vertical significa la conexión entre la estrategia y la creación de valor de la organización y el trabajo diario de los empleados.

6.5. Cultura de Ejecución.

Representa la interrelación de dos procesos claves: la ejecución y la creación de una cultura de excelencia. Ambos procesos van en dos carriles diferentes pero dirigidos hacia el foco de negocio buscado.

El primero de los procesos, la ejecución consiste en la medición, seguimiento, análisis y refinamiento periódico, tanto de la dirección del negocio como del alineamiento estratégico, para reenfocar y re alinear la estrategia de la organización.

El concepto cultura tiene relación con cambiar el comportamiento de los líderes hacia un conjunto de nuevos comportamientos y fomentar habilidades y conocimientos específicos.

La conjunción de ambos procesos en la cultura de ejecución representa la interconexión entre la estrategia y recursos humanos, y garantiza la creación del hábito de la excelencia organizacional. Dentro de los procesos críticos para determinarla están:

- ✓ Definición de competencias organizacionales genéricas y competencias técnicas específicas para apoyar el logro de la estrategia y los objetivos.
- ✓ Alinear los procesos de recursos humanos hacia la estrategia.
- ✓ Implementar un sistema de aprendizaje y mejoramiento continuo del desempeño.
- ✓ Medir y evaluar continuamente el desempeño de la organización y el avance hacia la dirección estratégica definida, para reenfocar, re alinear y modificar la cultura de la organización.

Existen distintas prácticas para gestionar el capital humano para ejecutar la estrategia, hablaremos de capital humano y no de recurso por un enfoque práctico ya que el recurso es agotable o destructible, en cambio el capital crece constantemente.

Este capital humano se logra solo si los procesos y las prácticas de gestión de los recursos humanos impacten en la ejecución de la estrategia y creación de valor de la organización, hablando de ser socios estratégicos del negocio.

Para transformar ese enfoque del capital humano debemos, dejar de ver el talento humano como funciones o procesos, sino entenderla como generadores de valor para las personas y la organización propiamente tal, una cosa es que un trabajador este satisfecho y otra distinta es que esté involucrado y sea leal, y otra muy diferente es que este comprometido con la empresa.

Es por ello que los procesos y las prácticas de la gestión de capital humano deben buscar maximizar los resultados de las personas, garantizando satisfacción y lealtad. Esto se logra solamente si se consigue alinear tales prácticas y procesos de recursos humanos alrededor de los generadores de valor de las personas denominadas 8Cs.

Tabla 2.5 8 C y sus objetivos

8Cs	Objetivo
Comportamientos	Modelar las conductas requeridas para asegurar un estilo de liderazgo que impulse la ejecución de la estrategia.
Conocimientos	Desarrollar los conocimientos y habilidades que garanticen los resultados organizacionales e individuales.
Cultura y Clima	Desarrollar una nueva cultura que facilite, promueva, faculte y recompense el logro de resultados organizacionales, que asegure la creación de un contexto de trabajo que logre la satisfacción del empleado, al mismo tiempo que apoya al logro de estos resultados.
Cargos Efectivos	Describir los cargos de manera de asegurar los elementos requeridos para apoyar la efectividad de las personas que ocupan dichos cargos.
Coaching	Desarrollar un sistema de evaluación, retroalimentación y apoyo de jefe que asegure y promueva el desempeño y efectividad laboral.
Compensación	Alinear los reconocimientos y recompensas con los resultados individuales y grupales organizacionales.
Carrera	Crear procesos que aseguren retener el talento y capacitar al personal para garantizar alto desempeño.
Comunicación	Proveer información y retroalimentación continua “arriba-abajo-arriba”

Fuente: “El Diamante de la Excelencia Organizacional”.- Kovacevic y Reynoso.

6.6. Agilidad organizacional.

Esta es una etapa fundamental para alcanzar el diamante de la excelencia organizacional. Muchas organizaciones avanzan favorablemente hasta la etapa cuatro y luego no logran ejecutar la estrategia porque están llenas de barreras que bloquean o inhiben su accionar. La agilidad organizacional tiene que ver con tres aspectos interrelacionados:

- ✓ La estructura organizacional.
- ✓ Los Procesos.
- ✓ Las Tecnologías de la Información.

Se entiende por estructura organizacional al conjunto de relaciones de trabajo que se encuentran en una organización y que apoyan la estrategia definida. Cuando se habla de relación de trabajo nos referimos a la manera en que la empresa se organiza formalmente, a la forma en que operan los centros de poder interno y externo y la cultura que la organización ha ido gestando hace tiempo. Por eso se dirá que una organización tiene una buena estructura organizacional en la medida que su estructura formal, informal y cultura estén alineadas con la estrategia.

El concepto de agilidad organizacional está muy relacionado también con los procesos. Y al igual que con los empleados, las fallas en los procesos se elimina con ajuste y readecuando, o bien con reingeniería. Por lo tanto esta etapa del modelo lo que hace es que para gestionar la estrategia y asegurar su ejecución se debe evitar que los procesos se transformen en trabas al momento de la implementación.

El tercer componente de la agilidad organizacional se menciona a las tecnologías de la información, lo que se entiende como la información y el conocimiento que poseen los individuos en la organización, que se capitaliza al ser adecuadamente capturado, empaquetado y utilizado. Por lo general, la información y conocimiento mencionados son intangibles y se almacena en aplicaciones informáticas, bases de datos, entre otras denominadas Tics.

Pero ¿Cuántas organizaciones están en condiciones de poder decir realmente que cuentan con un capital de información y no simplemente con un montón de sistemas y equipos nuevos?, seguramente la respuesta será muy pocos y esto es porque las tecnologías de la información están desalineadas con la estrategia de la empresa, es decir, que van en sentido contrario. Esto porque las organizaciones no tienen un proceso formal que permita incluir a las tecnologías y alinearlas explícitamente con la estrategia. La única manera de contar con un sistema de información verdadero, es que el gasto realizado en esta área sea considerado como una inversión que retorna y que estas sean de real ayuda para potenciar el negocio.

6.7. Refinamiento.

La etapa de refinamiento señala la importancia del ajuste de cada uno de los procesos y prácticas de las etapas anteriores, para llegar a los altos estándares de desempeño, que es lo que se llama excelencia organizacional.

Si bien no es considerada una etapa como tal, si es indispensable ya que asegura la sostenibilidad del modelo.

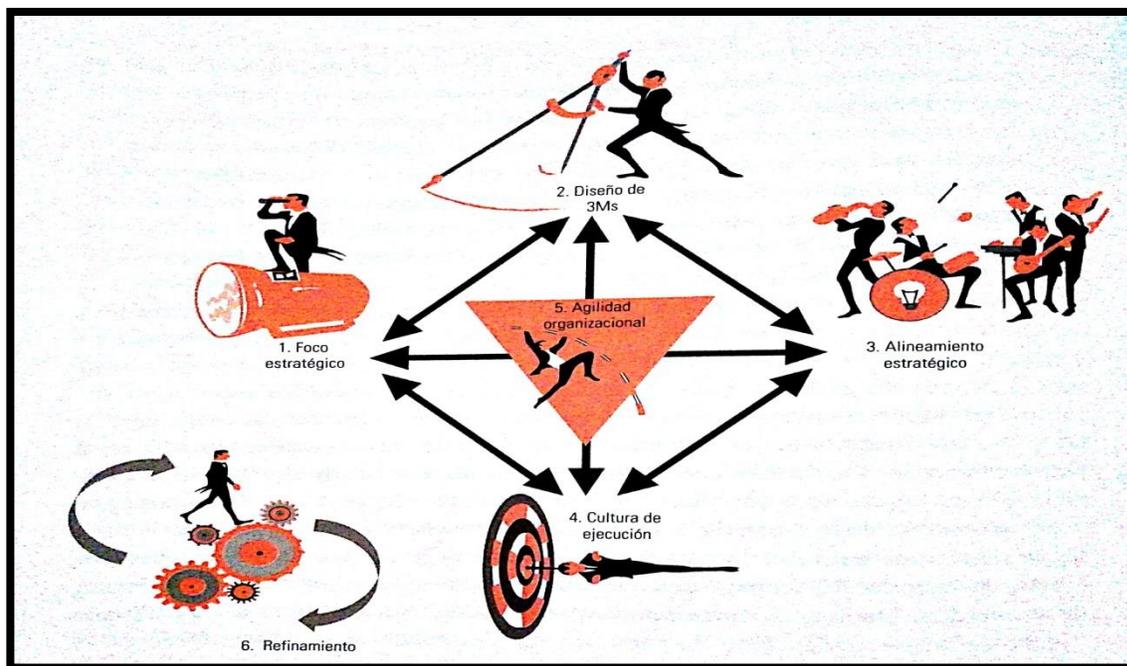
Al realizar una auditoría de refinamiento se puede determinar el nivel de madurez con que la organización está gestionando el diamante de la excelencia organizacional y para ello se entra un instrumento de evaluación que mide cuan cerca está la organización de lo que hemos considerado como las mejores prácticas.

6.8. Sinergia existente entre los elementos del Modelo.

Tanto el foco estratégico y su traslado al sistema de mediciones, como el alineamiento, el despliegue y la cultura de ejecución, deben ser vistos como eslabones de una misma cadena, a cadena de la excelencia organizacional. Estos deben potenciarse entre sí, si uno de los eslabones falla, toda la cadena fallara, dejando en descubierto la sinergia que existe entre los componentes del modelo.

Figuras: 2.3 Las Interconexiones entre las etapas del modelo.

Fuente: El Diamante de la Excelencia Organizacional.- Kovacevic y Reynoso.



La primera flecha indica la relación dinámica que existe entre el foco estratégico y las 3Ms. Si no se tiene claro hacia dónde apuntamos, es decir, no se tiene la propuesta de valor que queremos entregar a los clientes y el modelo de negocios, las 3Ms fracasarán en que ese valor llegue a los clientes, empleados y dueños. Por otro lado, aunque el foco del negocio, la propuesta de valor y el modelo de negocios que se seguirá es claro y correcto, si no existe un adecuado proceso de traslado de estos elementos hacia las 3Ms también la estrategia fracasará al entregar el dicho valor.

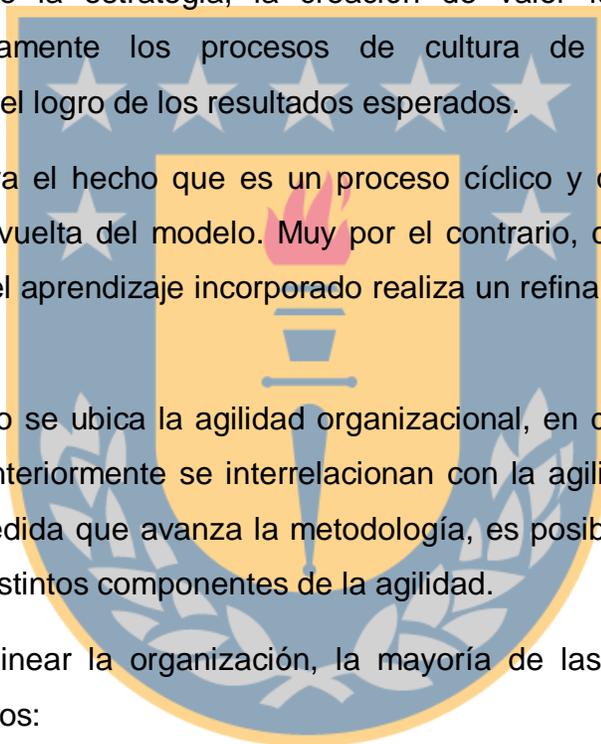
La segunda flecha conectora indica que aun cuando se tenga claro el foco estratégico de la organización y este sea trasladado de la mejor forma a las 3Ms, si se carece de un adecuado proceso de sincronización y despliegue, la estrategia de valor a los clientes fracasara ya que los procesos de la organización y la cadena de suministro no estarán adecuadamente coordinados. Además, tampoco estará alineado con el trabajo diario de los empleados por la ausencia de un despliegue y cascadeo de causa y efecto.

La tercera flecha señala que aun cuando se realice de buena manera la formulación del foco estratégico y su traslado a las 3Ms y la organización sincronice y despliegue la estrategia, la creación de valor fallara si no se implementan adecuadamente los procesos de cultura de ejecución que contribuyen y fomentan el logro de los resultados esperados.

La cuarta flecha captura el hecho que es un proceso cíclico y que no se logra plenamente la primera vuelta del modelo. Muy por el contrario, cada ciclo es un nuevo proceso en que el aprendizaje incorporado realiza un refinamiento cada vez mayor al modelo.

Finalmente, en el centro se ubica la agilidad organizacional, en donde las cuatro etapas mencionadas anteriormente se interrelacionan con la agilidad también de manera sinérgica. A medida que avanza la metodología, es posible que se tenga que ir ajustando los distintos componentes de la agilidad.

Como síntesis, para alinear la organización, la mayoría de las organizaciones sigue los siguientes pasos:



- ✓ Determinar cuáles deben ser los principales retos estratégicos de futuro que la organización debe satisfacer.
- ✓ Articular la misión, visión y estrategia que la organización seguirá para satisfacer dichos retos.
- ✓ Describir a cultura y el estilo de liderazgo que la organización necesita para alcanzar dicha visión y estrategia clave, por medio de la definición de valores y competencias claves de la organización.
- ✓ Definir objetivos estratégicos claves.
- ✓ Determinar el conjunto de indicadores y metas que nos permitirán obtener información sobre el logro de dichos objetivos estratégicos clave.
- ✓ Sincronizar los objetivos, indicadores y metas de las unidades de negocio, departamentos, procesos y personas con los definidos en la estrategia.
- ✓ Eslabonar los procesos de evaluación del desempeño y recompensa con dichos objetivos y metas, y con la cultura y competencias claves descritas.
- ✓ Evaluar el desempeño en forma sistemática, proveer retroalimentación y fomentar la capacitación, desarrollo y compensación, para garantizar el logro de los objetivos y metas de la organización.
- ✓ Asegurar la agilidad organizacional alineando armónicamente la trilogía de la estructura, procesos, y tecnologías de la información.

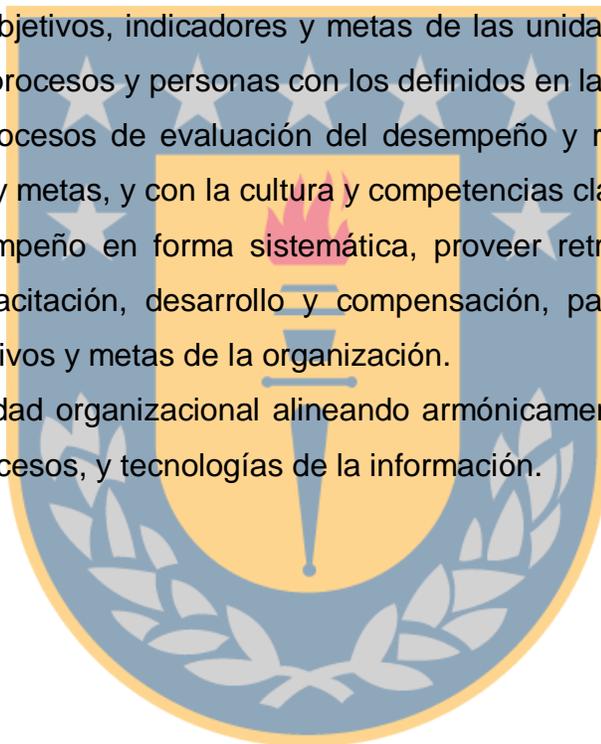


Tabla 2.6 Tabla Comparativa entre Modelos de Gestión.

Criterio de Comparación	Modelo Capital Intelectual	Modelo Execution Premium	Modelo Diamante de la Excelencia Organizacional
Enfoque	El Principal enfoque es el Capital Intelectual que está inserto en una organización.	Creación de valor y creación de ventajas competitivas a través de la estrategia.	Creación de valor y mejoras de atributos para tener una ventaja competitiva.
Herramientas de Gestión	No existe herramienta que pueda medir el Capital.	BSC – Mapas Estratégicos – Tableros de Control- Ciclo PDCA	Mapas Estratégicos- Tableros de Control- Matriz 3Ms – 8Cs
Etapas	Se basa en 6 etapas de valor del Capital.	Se basa en 7 etapas de ejecución.	Se basa en 5 etapas que forman un diamante en la ejecución de la estrategia.
Participantes	Involucra a cada uno de los participantes en una entidad ya que el capital humano es la base de conocimiento para crear la estrategia y desarrollar cosas nuevas, integra la tecnología como parte del Modelo	Involucra a los altos cargos en la creación de la estrategia, sin embargo hace interiorizar los objetivos de cada uno de los empleados alineándose con la estrategia corporativa.	Involucra a los altos niveles e integra a los trabajadores de manera que sus objetivos personales se alinean con el de la organización para conseguir cumplir con la estrategia. Habla de Socios Externos e Internos.
Creación de Valor	La creación de valor la hace el conocimiento y aporte de cada capital que está involucrado en la organización.	Destaca los procesos como la primordial etapa de creación de valor.	Ejerce una cultura de ejecución donde la creación de valor se destaca en los procesos y en el alineamiento de la organización.
Estructura	Posee una estructura de clasificación de capital y enfoque en el valor de cada uno de ellos.	Ciclo de ejecución de Estrategia	Posee una estructura de Diamante en donde cada etapa está relacionada con la otra de tal forma que si una no consigue su objetivo no puede seguir con la otra.
Sistema de Medición	Mediante Indicadores.	Mediante Indicadores.	Mediante Indicadores.
Evaluación	Reúne los capitales y enfoques para así crear un valor común en la organización.	Crea la Oficina de Gestión Estratégica donde se establecen reuniones de revisión tanto de manera operativa como gestión para así corregir y adaptar una nueva estrategia.	Controla la ejecución de la estrategia y posee una agilidad organizacional de manera de realizar una retroalimentación y refinamiento de la estrategia para que la organización siga su curso.

Fuente: Tabla de creación propia.

7 Comentarios.

Los Modelos que están descritos en el presente capítulo surgen de una situación específica la cual es el cambio constante en la sociedad y en las organizaciones, tanto interna como externamente, lo que lo lleva a desarrollar estrategias más complejas y también a tener minuciosidad en su ejecución. Sin embargo para hacer esto las organizaciones solo contaban con información financiera y la información que les aportaban los estados financieros, teniendo que considerar un elemento importantísimo en la gestión lo cual es lo intangible.

Para desarrollar esta estrategia es necesario que se hagan análisis de la situación actual de la organización en el negocio que está involucrado, para ello con ayuda de diversas herramientas de gestión se lleva a cabo la formulación de esta para luego poner en marcha la planificación de su ejecución.

Resulta interesante observar que en cada Modelo están marcadas y bien definidas las etapas a seguir para ejecutar la estrategia y que exista una exhaustiva revisión de esta a lo largo de su desarrollo para poder identificar si la estrategia es errónea y poder cambiarla de la manera más rápida posible, esto ya que el proceso de desarrollo es bastante complejo al tener distintos participantes involucrados y también distintos objetivos particulares, por lo que el alineamiento de la organización es fundamental en la obtención de éxito.

Si bien el principal enfoque de los modelos está en la creación de valor y obtener así una ventaja competitiva ante las demás organizaciones, quien es el principal creador de valor es el trabajador, empleado como lo nombran los modelos sin embargo es este quien es el menos recompensado por sus labores en cada uno de ellos. Se habla de incentivarlos, de articular sus objetivos personales con los de la organización, de que interioricen la visión y la misión para que funcione la estrategia, pero ninguno de los Modelos expuesto ve la forma de cómo hacerlo parte de la organización para que ellos verdaderamente se sientan comprometidos y enfoquen su esfuerzo en cumplir la meta u objetivo de la organización.

8 Conclusiones

En este capítulo hemos analizado 3 modelos de gestión los cuales son unos de los más conocidos en el área The Execution Premium de Kaplan y Norton donde toman toda la investigación realizada sobre las estrategias que ha sido usadas en el mundo empresarial y que no ha dado resultado debido a que no existía la estructura o metodología que ayudara a desarrollar la estrategia, aun existiendo herramientas muy útiles como el Cuadro de Mando Integral y los Mapas estratégicos, los cuales en este modelo se unieron a un engranaje de nuevas etapas que hicieron crear un ciclo de gestión, por otra parte el Modelo del Capital Intelectual nos lleva más allá de solo mirar los activos de la empresa, sino que ver el conocimiento y las habilidades de las personas para gestionar la empresa, si bien sigue como herramienta el cuadro de mando integral dividiendo la gestión en las cuatro perspectivas : Financiera, Clientes, Procesos y Renovación del desarrollo, este modelo toma como principal motor de acción de toda organización los activos intangibles que serán importante para así crear el capital económico, estos primeros modelos integrándolos a la realidad de nuestro país no serían aplicables ya que están desarrollados para países que tienen un nivel de desarrollo mayor y también un sistema de cultura organizacional diferente, aun los chilenos no tenemos una mentalidad de poder integrar y hacer socio a los trabajadores o enfocarse en la capacidad de ellos y dejar de lado lo financiero, si bien las grandes firmas de nuestro país lo pueden implementar en sus operaciones diarias aún están lejos de realizarlo de forma integral y completa.

Por último tenemos el Modelo de Gestión denominado El Diamante de la Excelencia Organizacional, el cual es un modelo creado por Chilenos donde el énfasis está en la creación de valor del producto hacia el clientes y considera que esta creación de valor no debe ser solo orientada hacia el sino que integra a los dueños o accionistas y aún más importante los trabajadores quienes son los que llevan a cabo los procesos claves para entregar en un 100% el producto y aún más son el que esta cara a cara con el cliente, este modelo se basa en un diamante cíclico donde se pueden corregir errores y creando sus propias herramientas de gestión sin dejar de lado las tradicionales.

Estos Modelos se parecen entre si ya que no dejan de lado el proceso de gestión la creación de una estrategia y objetivos a cumplirla planificación de la ejecución, la creación de valor y fundamentalmente la retroalimentación lo cual es un tema importante en detección de errores y poder corregirlos para enfocar nuevamente la estrategia y trabajar para cumplirla. Si bien estos modelos en sus estructuras están bien enfocados en la construcción de la estrategia y como desarrollarla aún tiene un punto el cual fallan y será tema para nuestro próximo tema donde se creara un nuevo modelo de gestión el cual pueda corregir esos errores y poder implementar un sistema innovador de gestión para la empresa chilena



**Capítulo III:
Propuesta del Modelo de
Gestión.**



1. Introducción.

A lo largo del tiempo se han tratado de crear diversos Modelos de Gestión o de Excelencia, para poder guiar la gestión y el desempeño de las organizaciones, y de esta forma, generar mejores resultados y una sustentabilidad a largo plazo.

También con el fin de otorgar una mayor calidad a los productos, las organizaciones solo eran medidas mediante la contabilidad tradicional que se traducían en resultados, esto no entregaba información relevante para evaluar la Gestión de un periodo y tampoco se podía generar una planificación adecuada. Todo esto no permitía establecer metas claras para ejercicios futuros ya que la información que se disponía era de periodos de tiempo que ya habían transcurrido.

Luego de un tiempo surgieron diversos Modelos y Herramientas que permitieron medir el desempeño de una organización, las cuales utilizaron como base la información financiera que servía para establecer metas y poder así planificar y establecer estrategias que fueran fuertemente controladas en su desarrollo con el fin de que se cumpliera con los objetivos planteados. Sin embargo, esto no garantizaba el éxito de la organización, ya que la estrategia podía estar mal enfocada, o se cometían errores durante la implementación de esta, teniendo que volver a crear los procesos, o ejecutar una corrección de la ejecución.

Luego de indagar sobre los Modelos de Gestión más utilizados y conocidos por empresas a lo largo del mundo, incluso en nuestro país y también, por otra parte, los Modelos de Excelencia más difundidos en distintas partes, se puede observar que existen elementos que sirven para medir el desempeño, pero en su ejecución no están bien enfocados, ya que dejan afuera diversos roles que son fundamentales para el funcionamiento de la organización, es por ello, que se busca proponer un nuevo Modelo, el cual además, de complementar los existentes pueda, generar un cambio en la mentalidad empresarial y apunte a la sustentabilidad de las empresas chilenas, fundamentalmente las PYMES.

2. Fundamentación de la Necesidad.

Como se puede apreciar en los diversos Modelos de Gestión existentes, se concluye que estos son bastante complejos y difíciles en su entendimiento, además de su ejecución, sin embargo, han sido de gran ayuda para la gestión de cada organización que ha seguido uno de estos. Estos poseen elementos muy importantes y que son básicos para formular un nuevo, los cuales se deben considerar al momento de proponer uno, sin embargo no se asegura un éxito rotundo, ya que existen diversos elementos que aún falta ser integrados y que han sido despreciados en lo existentes, siendo una necesidad el poder incluirlos y formular uno que permita la conjunción de diversas partes debido a que la sociedad es cambiante y dinámica.

Por otra parte, como mencionábamos anteriormente los Modelos estaban centrados en el resultado, situación que toda organización necesita para poder medir el desempeño durante un periodo de tiempo, sin embargo, esto se desarrolla mediante un sustrato ético que es indebido ya que los Modelos existentes se enfocan en la generación de un resultado beneficioso, pero bajo la mirada de inequidad de quienes participan en la obtención de ese resultado, no importando lo que suceda con ellos.

Hoy en día las organizaciones están enfocadas a generar grandes resultados a través de sus actividades industriales, comerciales o de servicios, sin embargo, existen entidades que afectan diversos entornos al desarrollar estas actividades, para esto se creó la RSE o Responsabilidad Social Empresarial, que como medida sigue siendo insuficiente para revertir problemas graves que ha ocasionado el hombre con su intervención en el ambiente. Esta práctica busca crear menos daño al medio ambiente, sin embargo, se sigue dando curso a acciones que conscientemente se sabe que causan un impacto, es por ello que se analizaron diversos Modelos tanto de Excelencia y de Gestión, para saber así que guías son las más conocidas para la gestión de una organización y que procesos y acciones servirán para minimizar este impacto.

Por otra parte los Modelos que actualmente existentes si bien carecen de algunos elementos para que sean realmente integrales, posee otros elementos importantes que toda organización debe considerar, estos por su parte consideran a los trabajadores y les da un papel fundamental en el desarrollo de la propuesta de valor ya que son ellos los que participan en la creación, también establecen un esquema más estructurado en etapas de desarrollo para que así los líderes puedan distinguir cada una de los pasos a seguir para la construcción de la gestión, si bien el Modelo más completo en este sentido es el Modelo de Ciclo Cerrado de Kaplan y Norton (2008), este aun así no posee una manera de retribuir el esfuerzo realizado por los trabajadores, propietarios y proveedores, siendo que es el que más destaca su participación fundamental y lo principal que es la motivación de estos para la creación de valor, también podemos distinguir que existe una constante retroalimentación en cada Modelo con el fin de establecer los errores que se puedan cometer durante los diferentes procesos o etapas.

Cada uno de los Modelos analizados tiene un fundamento propio y busca enriquecer y aportar de diferente forma a la gestión de la organización, sin embargo, estos no poseen un análisis completo del entorno en que se encuentran, solo Kaplan y Norton realizan análisis Pestel, siendo un análisis que requiere destrezas para que la información recopilada pueda ser de gran ayuda en la ejecución. Este análisis es importante, ya que los diversos factores externos influyen en la organización y los cambios que puedan surgir obligan también a que esta deba adaptarse.

Los Modelos existentes también solo buscan dar una propuesta de valor hacia el cliente, careciendo de una propia para los partícipes de la creación de esa propuesta de valor, es decir, que hago yo para que los trabajadores, propietarios y proveedores prefieran la propuesta de valor y no opten por la competencia.

Las actividades clave que se realizan para que los participantes dentro de la organización puedan trabajar coordinados para crear la propuesta de valor hacia el cliente, no lo menciona ningún Modelo existente, más bien están pensado en los resultados que se quieren obtener sin importar el esfuerzo realizado por los participantes de la propuesta, considerándolos como herramientas que solo buscan un resultado positivo sin posibilidad de optar por un beneficio propio. La mirada o enfoque de los Modelos actuales, ponen poco énfasis en los trabajadores, propietarios y proveedores siendo estos quienes crean la propuesta de valor.

Es por ello que se busca plantear un Modelo de Gestión para PYMES chilenas de fácil entendimiento y sencillo en su aplicación, de fácil interpretación y que además incorpore elementos innovadores, dándole una nueva mirada a la organización y su entorno cercano lo que permitirá seguir una línea del éxito con algo que no existía y se debía considerar.



3. Propuesta de Modelo.

A continuación, se expondrá la propuesta del Modelo que hemos creado en juicio de lo visto en los capítulos anteriores y de acuerdo a nuestra propia visión. Esta visión está influida por una mirada ecológica.

La ecología es una ciencia que estudia la relación de los seres vivos entre sí y con su entorno. Estudia cómo estas interacciones afectan las propiedades que tiene este ambiente, contribuyendo en él, los diferentes factores ya sea biótico o abiótico. De este ámbito surge el ecosistema el cual es el lugar donde interactúan dinámicamente los organismos entre ellos y con los componentes no vivos. Cada uno de estos ecosistemas se centra en la circulación de energía y la materia a través del sistema, esto es posible a través de una cadena trófica o cadena alimentaria donde cada uno de los participantes en el ecosistema cumple un rol fundamental para su funcionamiento y equilibrio.

Existen diferentes tipos de ecosistemas, los cuales se interrelacionan los unos con los otros, logrando así que se encuentren en un constante equilibrio, donde cada especie ha sido sustentable durante el tiempo. Esto se debe a que existe adaptabilidad de parte de los seres vivos y también porque han encontrado su nicho ecológico, es decir, la función o rol significativo que cumple cada especie en el ecosistema que lo hace importante, tanto así que no puede desaparecer porque se rompería el equilibrio ecológico existente.

Resulta interesante ver como esto se puede llevar al mundo empresarial ya que, si miramos desde una perspectiva ecológica a nuestro mundo moderno, las personas son seres vivos y pertenecen a un ecosistema donde se encuentran relacionándose. Creando entes abstractos que permiten realizar diversas actividades denominadas organizaciones. Estas son parte del componente abiótico de un sistema las que dentro de él buscan tener el rol de equilibrador.

Este rol de equilibrador nace ya que el componente biótico donde se encuentran los Trabajadores, los Propietarios, Proveedores y Clientes está interactuando constantemente, pero para poder hacerlo necesitan de un ente regulador. Es aquí donde surge la organización cumpliendo esa función, siendo el enlace de la cadena de valor que se crea entre las diversas conjunciones de las diferentes partes nombradas.

Las organizaciones se encuentran insertas en un entorno muy cambiante, es por ello, que es necesario que se realice un constante proceso de mejora en todo ámbito, como se ha investigado anteriormente, existen diferentes enfoques en cómo desarrollarse en ese entorno y poder obtener beneficios de él, sin embargo, estos procesos son muy complejos de entender y difíciles de implementar.

A través, del tiempo diversos autores han creado Modelos para que las organizaciones puedan tener orientación en como poder funcionar de manera sustentable y poder permanecer en el tiempo. Estos se han enfocado, primeramente, en la industria manufacturera, donde su principal énfasis es en la calidad de los productos y los procesos para poder darle esa calidad. Estos Modelos fueron denominados Modelos de Excelencia que estudiamos en el Capítulo I, los cuales, también de otra forma buscan brindar un premio a las organizaciones donde mejor se lleven a cabo sus procesos operativos para obtener una certificación como por ejemplo las normas ISO, lo cual les sirve como evaluación y aceptación de calidad. Por otra parte están los diversos Modelos de Gestión, los cuales en el Capítulo II los que analizamos el contenido de los que se consideraban más importantes y más usados por las organizaciones, donde estos ya no se enfocaban en los productos sino más bien algo intangible que se agregaba en cada uno de los procesos, a esto se le denominaba Propuesta de Valor, la cual mediante diversos procesos y etapas se iba midiendo para determinar si cada objetivo o meta estaba alineado con la propuesta de valor de cada organización que al fin y al cabo era lo que proporcionaba la ventaja competitiva que les permitía obtener ingresos.

Luego de haber analizado estos Modelos se puede identificar claramente que son procesos complejos debido a la cantidad de etapas y elementos que consideran cada uno de ellos, por otra parte, resultan ser de difícil entendimiento, debido a la complejidad mencionada en sus etapas, además de considerar elementos de difícil medición y no proporcionar una herramienta que permita solucionarlo, pero también poseen elementos que son importantes en la gestión de una organización y no son identificados, es por ello que se propone crear un nuevo modelo de gestión más simple y sencillo de entender para todos los que desee interpretar y utilizar en su organización.

Este nuevo modelo busca que todos los entes que participan en un nicho ecológico puedan verse beneficiados el uno con el otro, estableciendo una relación de unidad en el negocio. Se propone un modelo dividido en 4 perspectivas, las cuales están enfocadas en la relación y los beneficios de las relaciones mutuas, tanto con el socio interno como el socio externo, creando una red de motivación que haga que cada uno sea indispensable para el funcionamiento del otro y por supuesto cada uno se vea incentivado por el beneficio que obtendrá de trabajar en coordinación con el otro, sin embargo este proceso suele ser un problema ya que no se encuentra la forma de hacer que ello funcione, esto se debe a que no se realizan las actividades clave que se necesitan para que este proceso logre su objetivo, que sin duda es obtener beneficios e ingresos.

Por otra parte este modelo desarrolla un FODA continuo ya que cada día pueden aparecer nuevas amenazas u oportunidades en este entorno, o acrecentarse nuevas debilidades pero también crecer en fortalezas que no se poseían, esto lleva a estar planificando constantemente y no como un proceso que se encontrara solo en el inicio de la creación de la estrategia.

Por último, el modelo se basara principalmente, en la relación que se establecerá con los socios ya que cada uno contribuye con atributos de valor para una posterior propuesta, es decir, que queremos darle a nuestro producto o servicio que se distinga de los demás (ventaja competitiva), teniendo en cuenta nuestros 5 públicos.

4. Modelo de Gestión de la Ecología Organizacional.

Si analizamos esta ciencia con detención y la aplicamos en nuestra vida, las personas son seres vivos los cuales se relacionan los unos con los otros para poder conseguir diversos elementos, es así como surgen entes abstractos creados por las personas las cuales trabajan para un bien común, estas son las organizaciones. Si lo pensamos bien estas organizaciones se encuentran en un ecosistema donde cada una de ellas cumple una función o tiene un rol, transformándose en un nicho ecológico.

Esta analogía es muy importante de realizar en este Modelo ya que la ecología nos entrega información de estas relaciones entre organismos con sus entornos y como han sido sustentables a través del tiempo, si estudiamos las especies estas han podido permanecer por millones de años sobre la faz de la tierra teniendo que adaptarse a los diversos cambios que han acontecido para poder sobrevivir. Esto es lo que se busca el Modelo Ecológico Organizacional, establecer una guía con base en como la ecología ha sabido sustentarse en el tiempo en un ambiente cambiante donde es necesaria la capacidad de adaptación y poder aplicarlo en estos entes abstractos instaurados por personas denominadas organizaciones.

Las organizaciones interactúan con el medio ambiente dentro del contexto de un ecosistema empresarial o de negocios, donde la parte eco de la palabra se refiere al ambiente en que se encuentra inserta la organización y la parte sistema implica que el ecosistema funciona con un conjunto de partes interrelacionadas que trabajan para conseguir un objetivo común formando una unidad. Esto funciona como un motor de un automóvil como ejemplo de sistema, ya que cada parte o componente del motor funciona en coordinación para que la unidad pueda cumplir con su función la cual es generar energía para transportar el automóvil. Los componentes básicos del sistema pueden ser Bióticos o Abióticos que en el caso de las organizaciones ellas mismas son el componente biótico y lo externo a ella sería lo abiótico, donde cada uno cumple un rol importante para la unidad mantenga su funcionamiento.

Esta es una nueva visión de ecología organizacional, ya que solo se entendía el cómo la empresa podía ayudar en el cuidado del medio ambiente y ser socialmente responsable con el medio ambiente, asociando esto a su crecimiento y sustentabilidad en el tiempo como también es llamada la RSE o Responsabilidad Social Empresarial.

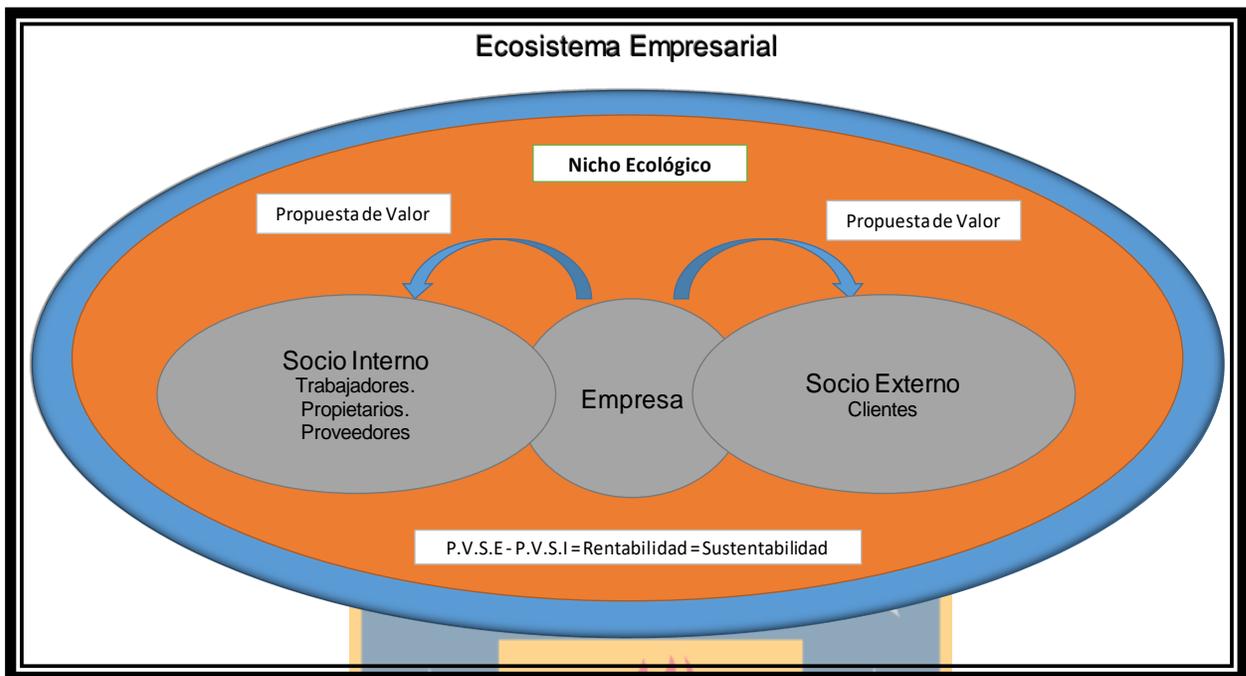
Cada organización que se encuentra inserta en un ecosistema cumple un rol fundamental en ella y entre todas ellas forman una comunidad, es por esto que debe ganarse un lugar en esta comunidad, es decir, debe encontrar su nicho ecológico donde su principal tarea es ser un equilibrador y también entrar en una constante adaptación y adquisición de habilidades para hacerlo, ya que se encuentra en un ambiente cambiante, dinámico y muy expuesto a necesidades diferentes y nuevas.

El Modelo de Gestión de la Ecología Organizacional supone esto, ya que como seres humanos se encuentran relacionándose constantemente entre ellos y son ellos mismos quienes conforman las organizaciones. Éstos se relacionan con diferentes entes que están en el ecosistema y generan una relación de equilibrio, esto es lo que deben entender las PYMES Chilenas para poder impulsar su negocio y lograr la sustentabilidad en el tiempo.

Las organizaciones deben aportar a su ecosistema un equilibrio y este es el principal desafío de gestión que tienen, ya que debe permitir y articular una relación e interacción entre sus socios internos y sus socios externos formando una cadena mutuamente favorable, desarrollando una conjunción en el sistema. Donde logren este equilibrio la organización logrará un nicho ecológico sustentable dentro del ecosistema empresarial.

En la Figura 5.1 se da a conocer el ambiente en donde la organización se encuentra y es en este ambiente donde el Modelo de Gestión debe ejecutarse.

Figura 3.1 La empresa y su ecosistema



Fuente: Elaboración propia (Conjunta con Profesor Guía.)

Como podemos distinguir en la Figura 3.1 la empresa u organización se encuentra en el centro del ecosistema, siendo esta un ente abstracto creado por personas que a su vez constituyen parte de los otros componentes del Modelo como lo son los Socios Internos y Externos. Esto a través de una conjunción forma una cadena de valor, la cual es esencial para que la propuesta de valor tome importancia, por otra parte con se esto permite que la organización cumpla su rol o función principal en el entorno en que se encuentra. Éste rol no es más que ser el regulador entre las propuestas de valor y ser un equilibrador de esto, logrando así obtener o crear su nicho ecológico.

En este nicho ecológico interactuarán los Socios Internos, la Organización y el Socio Externo de modo que cada actividad que se desarrolle sean con el fin de que el ecosistema pueda mantenerse y sustentarse en un enfoque de beneficio equitativo, es por eso que las propuestas de valor hacia cada uno de los participantes toma real importancia. Los Socios Internos son los que realizan un nivel esfuerzo para crear la propuesta de valor hacia los Socios Externos, estos últimos a su vez recibirán un bien o servicio que tendrá una significancia que por

inherencia solo los seres humanos tienen la capacidad de otorgarle cierto atributo a un bien o servicio, es por ello que el beneficio que recibirá la ente será un pago en compensación de lo entregado, por otra parte esto permite que se genere un flujo o resultado financiero el cual se buscara retribuir a los diferentes Socios Internos que fueron partícipes de la creación de la cadena de valor, esto es la nueva propuesta de valor enfocada en los Socios Internos.

Este resultado, además, tiene que tener como base la sustentabilidad de la organización a lo largo del tiempo, por lo que tiene que seguir la siguiente razón:

PVSE – PVSÍ = Rentabilidad = Sustentabilidad.

Es aquí donde la propuesta de valor hacia el cliente se ve disminuida con la propuesta de valor de los Socios Internos. Este resultado debe ser siempre mayor o igual a 0. Un problema que podría surgir ante un resultado es correr el riesgo que esta rentabilidad positiva pueda quedarse en manos de uno de los partícipes, lo que es salirse del Modelo de Gestión, sin embargo, este resultado positivo se puede reinvertir en la empresa o se puede ocupar para innovar, esto generara que las operaciones diarias subsidien las propuestas de valor y que la organización sea sustentable durante el tiempo.

Por otra parte, además de pertenecer a este nicho ecológico y cumplir su rol, este a su vez pertenece a un ecosistema, el cual interrelaciona a diversos nichos ecológicos, los cuales también funcionan de manera coordinada y regulada a través de distintos entes el cual el principal es el estado quien fija las reglas y cuida la ética común en la sociedad, donde la clave principal es la capacidad adaptativa que deben tener las organizaciones en el ecosistema que es cambiante y se ve afectado por factores en son imponderables.

Este Modelo considera dos componentes vitales para cumplir el rol de la organización como equilibrador natural del ecosistema en el cual se desenvuelve, los cuales son los socios internos donde consideramos a los propietarios, proveedores y colaboradores que se encuentran tanto dentro como una parte fuera de la empresa pero que en un trabajo en conjunto logran generar lo que el socio externo o cliente necesita y busca a través de una propuesta de valor, en

consecuencia dará la preferencia sobre las demás organizaciones del ecosistema. Si bien los modelos anteriores de gestión se enfocan en la propuesta de valor ya mencionada relacionada a los clientes también es necesario enfocarse en una nueva propuesta de valor enfocada hacia los socios internos para establecer un mecanismo donde todos los entes relacionados puedan obtener un beneficio, esto a través de una equidad distributiva y en relación al esfuerzo.

Como se mencionaba anteriormente las organizaciones para poder encontrar su nicho ecológico y obtener un lugar en él debe aportar algo en la comunidad, ese algo es ser el equilibrador del sistema entre los diferentes entes que participen en él, lo cual se traduce en ser un ente capaz de entrelazar los deseos de un socio externo y el esfuerzo que realiza el socio interno, para ello debe desarrollar una serie de actividades las cuales les permitirá obtener la preferencia hacia el socio externo pero también esas series de actividades les permitirá retribuir hacia el socio interno, quien se verá interesado en participar en esta relación, entonces la organización que logre crear este lazo de interacción y conjunción entre socio interno y el socio externo podrá lograr su nicho ecológico y así sustentarse a lo largo del tiempo, siendo una organización próspera y la cual sea la preferencia para los posibles colaboradores así como proveedores.

La perspectiva del socio interno, es la que construye a la organización la cual es relevante ya está constituida por los dueños quienes aportan la idea de negocio, los trabajadores, quienes realizan las actividades operacionales y los proveedores que como su nombre nos dice son los que nos proveen de materiales e insumos para poder construir o elaborar el producto, es por ello que se debe buscar que todos estos entes trabajen en comunión y coordinados, es decir, sean socios que busquen un solo objetivo principal, la cual es, crear una propuesta de valor para el socio externo, la cual sea llamativa y atractiva para el posible socio futuro.

Estas actividades que realiza la organización son generadas por trabajadores y lo que busca el Modelo es asociar a estos con los dueños y los proveedores en un conjunto donde cada uno de su mayor esfuerzo por conseguir la meta que es un mayor ingreso, si nos ponemos a pensar que podría ganar cada uno de ellos, el cómo se ven beneficiados no es muy irreal, ya que los dueños buscan generar un negocio que sea rentable para ellos, los proveedores buscan que se le cancele a su debido tiempo, rentabilizar y la fidelidad, ya que la organización en si se transforma en su cliente y tiene mismo fin que esta con sus clientes propios y por último los trabajadores quienes son los que realizan cada actividad diaria para crear la propuesta de valor para el socio externo, ellos buscan una recompensa por el esfuerzo.

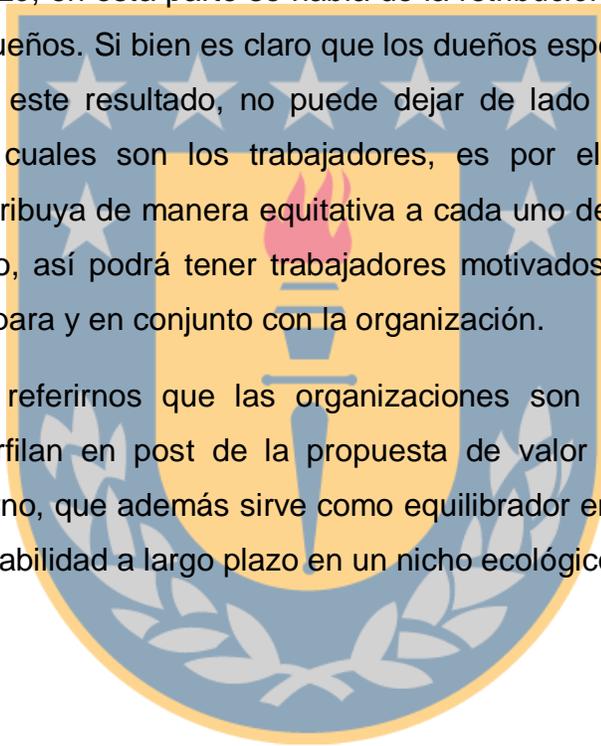
Cuando la organización equilibra la relación entre los socios debe asegurarse que cada uno de ellos obtenga su beneficio, ya que si solo uno de ellos gana, la organización podrá sustentarse pero no a través del tiempo, debido a que no poseerá la fidelidad de sus socios internos así como externos , siempre se priorizara en beneficiar al socio externo ya que es el que genera el ingreso a la organización y por supuesto al dueño quien es el que tuvo la idea de negocio, sin embargo también dentro del elemento de socio interno se encuentran los trabajadores y los proveedores, cada uno cumpliendo un rol diferente; si buscamos beneficiar solamente a los trabajadores de estos dos últimos la organización subsistirá de dura manera y si por el contrario solo buscamos beneficiar a los proveedores y descartamos a los trabajadores la organización no subsistirá y habrá muerto la idea de negocio.

Sin duda alguna no podemos dejar de crear la propuesta de valor hacia el socio externo y crear la preferencia mencionada anteriormente ya que esto garantizara el ingreso de la organización, esta debe adaptarse y un modelo fiable, ya que las organizaciones y su entorno están en constante cambio y las necesidades de los socios externos también, es por ello que se debe estar innovando y estudiando constantemente con el fin de que el socio siempre este satisfecho con el conjunto de atributos de valor del bien o servicio, el cual garantizara el beneficio.

Por otra parte las organizaciones deben ser sumamente cuidadosas en romper el equilibrio en este nicho ecológico y respetar el principio básico de la ecología lo cual es cuidar el ecosistema en donde conviven y no sobre explotarlo, ya que a medida que más se exige al ecosistema, este no aguantara y se romperá, lo cual producirá un desequilibrio y podría implicar la muerte de la organización.

Cumpliendo con cada uno de esto roles podemos esperar que la organización genere el ingreso esperado y es aquí donde el ingreso debe ser retribuido a los socios, de esta utilidad que obtuvo la organización de una serie de actividades que realizo se debe establecer una equidad distributiva en relación al esfuerzo que cada Socio Interno realizó, en esta parte se habla de la retribución o distribución a los trabajadores y los dueños. Si bien es claro que los dueños esperaran quedarse con la mayor parte de este resultado, no puede dejar de lado la labor de sus principales socios los cuales son los trabajadores, es por ello que es muy necesario que se le distribuya de manera equitativa a cada uno de ellos una parte de él beneficio obtenido, así podrá tener trabajadores motivados y dispuestos a conseguir los objetivos para y en conjunto con la organización.

En síntesis, podemos referirnos que las organizaciones son un conjunto de actividades que se perfilan en post de la propuesta de valor hacia el cliente externo y el cliente interno, que además sirve como equilibrador en un ecosistema y que permite la sustentabilidad a largo plazo en un nicho ecológico.



El Modelo y sus Perspectivas.

Las organizaciones son el principal articulador en un su nicho ecológico en el cual están insertas y como se mencionaba este es su principal desafío de gestión para poder sustentarse en el tiempo, esto debido a la relación que surgen entre los diferentes socios y que si no fuera por la organización no podría efectuarse.

Para poder cumplir con este desafío existen Modelos de Gestión que apoyan el enfrentar de la situación y estructuran la organización ante el entorno.

El Modelo de Gestión de la Ecología Organizacional toma en cuenta cuatro distintas perspectivas que son necesarias para desarrollar el rol de equilibradora en el nicho ecológico en que se encuentra inserta la organización.

Figura 3.2 Modelo Ecológico Empresarial y sus perspectivas



Fuente: Creación propia.

Como podemos ver en la Figura 3.2 el Modelo Ecológico Organizacional reconoce 4 perspectivas que se encuentran relacionadas entre sí y forman un ciclo constante en la organización los cuales son:

- ✓ Perspectiva de la Sustentabilidad.
- ✓ Perspectiva del Socio Externo.
- ✓ Perspectiva de Actividades Clave.
- ✓ Perspectiva de los Socios Internos.

Esta relación se establece ya que los Socios Internos ejecutan una actividad en donde requiere que atribuyan un nivel de esfuerzo considerable para generar la propuesta de valor y así la generación de un bien o servicio, cabe también señalar que esta propuesta de valor es una significancia que agrega al bien o servicio que lo hace atractivo para el Socio Externo y es por ello que el esfuerzo proporcionado es fundamental al momento de darle significancia al bien o servicios. Estos a su vez son entregados a los Socios Externos que a modo de compensación de la significancia entregada o valor agregado que obtiene, proporciona un pago el cual debe ser en relación a este valor agregado que el Socio Externo no puede adquirir por sí mismo. Esta actividad generara un resultado financiero a lo largo de un periodo determinado lo que la contabilidad lo registrara como Rentabilidad, la cual debe ser retribuida a los Socios Internos en base a una equidad distributiva y en base al esfuerzo que se ejerció en la transformación de la propuesta de valor. Como ejemplo base de retribución están los esquemas de incentivos que no son más que una recompensa por el alcance de metas u objetivos.

Este Modelo trabaja de forma cíclica generando el valor hacia ambos sentidos, es por ello que si se implementa bien se asegura la sustentabilidad deseada a largo plazo.

La organización se forma o está constituida por un conjunto de actividades que surgen de los socios internos los cuales a través de un nivel de esfuerzo determinado realizan las actividades clave, estas actividades son fundamentales ya que son las que generan una propuesta de valor para los socios externos quienes la reciben reflejada en los bienes o servicios, estos a su vez por lo bienes

o servicios adquiridos lo retribuirán con un pago, donde mientras mejor sea la propuesta de valor que tengan los bienes o servicios se podrá asegurar el pago ya que el socio externo preferirá adquirirlos, esto se denomina asegurar el ingreso. Este ingreso continuo que tendrá la organización generara un resultado que será retribuido a los socios internos, cabe señalar que esta retribución constituye la propuesta de valor hacia los socios y mientras más atractiva sea mayor será el esfuerzo que obtendrá de estos formando un circuito que no terminara y con ello se hará una organización sustentable en el tiempo.

5.1. Perspectiva del Socio Interno.

La perspectiva del socio interno se enfoca en cada uno de los participantes que conforman la organización, por ello son el cimiento que desarrolla actividades que le dan razón de existencia y de ser a la organización en ella recae el esfuerzo de las actividades clave y también las propuestas de valor. Esta perspectiva está compuesta por:

Los Propietarios.

Estos son los que manejan las ideas de negocio y en fin son los que están estableciendo que es lo que se va a hacer, este socio puede controlar su negocio sin duda alguna cuando está surgiendo ya que el número de operaciones y de información no es de gran cantidad, si pensamos en un almacén el dueño puede atender y a la vez estar en la caja para poder recibir el dinero del cambio, sin embargo el negocio tiende a crecer en cantidad de concurrencia y es ahí cuando este socio no puede ofrecer la misma atención a cada uno en particular es por ello que debe contratar un trabajador para que ayude en la atención y él se encarga solo de la caja, si analizamos esta situación el dueño pierde información privilegiada ya que no atiende de frente al cliente y es el trabajador quien sabe las necesidades de cada uno, por otra parte surge un problema de agencia ya que solo el trabajador sabe cuánto es el esfuerzo necesario para cumplir con cada actividad, situación que el socio dueño no tiene en conocimiento. Esto es muy común en las organizaciones hoy en día ya que ningún socio dueño hace socio a sus trabajadores en la organización, sin embargo esta es la práctica que debe

llevarse a cabo ya que haciendo socios a los trabajadores podremos si bien no eliminar el problema de agencia si disminuirla los efectos negativos ya que así se podría llevar a cabo en conjunción el desarrollo de las actividades que sean necesarias para alcanzar el objetivo en común, además de eso se debe eliminar la desconfianza que hay entre ellos por este problema de agencia y al momento de consensuar en ser socios se descartará por completo el control ejercido para el cumplimiento de las actividades.

Los Proveedores.

Por otra parte nos encontramos con los proveedores donde los consideramos socios ya que son ellos los que nos suministran los recursos tangibles para desarrollar la actividad del negocio sea cual sea, es necesario establecer una relación de confianza y de socios ya que con ellos se puede agilizar el proceso de desarrollo del producto, por ejemplo si pensamos en una empresa comercial donde se necesita comprar mercadería para la venta y en el proceso de pago no se es responsable y se cancelan facturas más allá de la fecha de vencimiento del documento, con este comportamiento de la empresa el proveedor retrasa la entrega de los productos y como consecuencia no tienes estos para poder venderlos y puede perder clientes, esta mala práctica puede afectar el funcionamiento de la organización es por ello que considerar a los proveedores socios es fundamental.

Los Trabajadores.

Los trabajadores son los socios fundamentales en el desarrollo de cualquier actividad que la organización realice ya que son la fuente del esfuerzo con que se desarrolla el proceso de la creación de valor del producto o servicio a entregar, este socio es el que maneja la mayor cantidad de información puesto que se encuentra frente a frente con el socio externo o cliente, es quien conoce e interactúa con el cliente y también es el que se encuentra inserto en los procesos operativos en la organización, por ello es importante que además de crear una propuesta de valor para un socio externo, se adopte por implementar una propuesta de valor a ellos.

Esta propuesta de valor va pensada en la retención y en que el trabajador se sienta a gusto en la organización, ya que estará siendo retribuido por el esfuerzo que está realizando, ahora si pensamos solamente el trabajador sabe cuál es el esfuerzo necesario que él tiene que realizar para cumplir un determinada tarea, por ello si creamos esta propuesta de valor donde ellos sean retribuidos según su esfuerzo, estos querrán hacer un mejor trabajo y con mayor esfuerzo debido a que esto genera una motivación intrínseca que hace que la relación sea para ambos el poder ganar, tanto trabajador como organización.

En esta perspectiva cada uno de los socios debe desarrollar su actividad en conjunto con los otros para cumplir con el objetivo en común, colocando cada uno su mayor esfuerzo en cada proceso para que cada uno por si obtenga su beneficio particular, este beneficio viene de la mano con la propuesta de valor que debe generar la organización para sus socios internos.

5.2. Perspectiva de las Actividades Clave.

Las organizaciones son un conjunto de actividades que realizan los socios internos anteriormente nombrados, en pos de crear una propuesta de valor atractiva tanto para los socios internos, como para los socios externos, es por ello que es aquí donde entra en juego la parte fundamental del Modelo.

Los Modelos anteriores solo se enfocan en la propuesta de valor hacia el socio externo y lo hacían en sus áreas de procesos internos, lo que permitía agregar los atributos de valor que generaba la ventaja competitiva de la organización y enfatizaban que esta propuesta era fundamental para la sobrevivencia de cada una de las organizaciones, además se establecía una cadena de valor la cual se preocupaba de detectar las necesidades actuales y futuras de los socios internos con tal de poder desarrollar nuevas soluciones para las necesidades a través de los procesos de innovación y operativos de la organización, y así poder satisfacer las expectativas de los socios externos.

Esta cadena de valor se enfoca en una constante innovación para satisfacer nuevas necesidades, un arduo trabajo en el proceso operativo donde se recalca el costo, la calidad y el tiempo de entrega del producto, además de servicios posteriores a la entrega y por último el servicio pos venta donde se da una atención después de la venta para obtener credibilidad y hacer responsable a la organización con el bienestar de él.

Por otra parte también se deben generar una cadena de valor y dar atributos de valor a los socios internos, identificando las necesidades de cada uno de ellos y desarrollando soluciones para ellas. Si lo vemos por el lado del socio dueño su cadena de valor debe estar enfocada en poder rentabilizar el negocio ya que si esto no es así el no obtendrá un beneficio y terminara por abandonar la idea de negocio, para el socio proveedor la actividad clave que garantizara una propuesta de valor debe estar enfocada a su beneficio económico ya que este es otra organización que busca objetivos muy comunes, por lo que quiere entregar la misma propuesta de valor de la cual se mencionaba, es por ello que al establecer una alianza con él a través del beneficio económico a modo de ejemplo hará que

este quiera permanecer en contacto con la organización, por ultimo tenemos al socio trabajador el cual es relevante ya que como personas son las que desarrollan y llevan a cabo estas actividades es por ello que se les debe entregar un valor agregado a su quehacer diario, con el fin de fidelizar al socio y este quiera pertenecer a la organización y desee aportar con su mayor esfuerzo para así obtener el beneficio y también conseguir el objetivo de la organización.

5.3. Perspectiva del Socio Externo.

Los socios externos son el elemento al cual va dirigida la propuesta de valor, por ello es fundamental tener claro ciertas características como el segmento de mercado en el cual va a competir la organización, esto dará lugar para identificar de manera explícita la propuesta que es necesaria entregar a cada segmento de mercado.

En esta perspectiva se traduce la visión de la organización, transformándola en objetivos específicos sobre socios externos y segmentos de mercado.

Los segmentos de mercado valoran de distinta forma la propuesta de valor del producto o servicio, en si cada segmento tendrá preferencias sobre los atributos que este contenga, una vez que la organización ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado, esta puede establecer objetivos para cada segmento de mercado y además medidas para sus segmentos seleccionados. Las organizaciones seleccionan dos conjuntos de medidas para los socios externos. El primer conjunto representa las medidas genéricas que virtualmente todas las organizaciones quieren utilizar y constituyen un grupo central de indicadores son:

- Cuota de mercado
- Incremento de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes

La propuesta de valor generada es un conjunto de propuestas que cada proveedor suministra para poder satisfacer las necesidades del socio externo y cada segmento de mercado.

Al concluir de analizar la perspectiva de los Socios Externos nos muestra una imagen clara de que socios de cada segmento, valoran y exigen una propuesta de valor que entregaran a sus respectivos socios.

5.4. Perspectiva de la Sustentabilidad.

Las organizaciones viven diferentes etapas a lo largo de su vida las cuales son el crecimiento, la madurez y la rentabilización, si bien cada una de sus etapas los objetivos financieros son distintos, en cada una de ellas hay un objetivo en común el cual es obtener rentabilidad, ya que con ese fin fue creada la organización.

Existen estrategias financieras que no podemos dejar de lado tales como el crecimiento y la diversificación de ingresos, mejorar la productividad y reducir los costos, como también la inversión, lo cual nos hace crear una serie de medidas para poder asegurar el ingreso. Sin embargo, el ingreso de la organización no bastara más que con el cumplimiento de cada una de las perspectivas anteriores, vinculándose a una secuencia de acciones que deben realizarse para lograr el objetivo.

Una vez logrado este objetivo esta perspectiva se relaciona fuertemente con la perspectiva del Socio Interno, ya que con el resultado, se establece una distribución equitativa del ingreso, de manera de incentivar a los socios trabajadores a disponer de su mayor esfuerzo para lograr rentabilizar en cada una de las etapas de vida de la organización, esta distribución se realizara de manera equitativa pero no de forma fija para cada socio sino que a nivel jerárquico y a nivel de esfuerzo que se realizó, todo esto medido mediante diferentes herramientas de gestión que permiten establecer metas y objetivos que lograr y que con este incentivo por socio se logran de la mejor manera.

La estrategia en este Modelo es constante y no solo se puede considerar como una etapa inicial dentro de él, es necesario que en cada una de las perspectivas se planifique y se formule una estrategia, esto debido a que el entorno es cambiante y se debe tener las capacidades necesarias para adaptarse a ello, para eso se establece un análisis FODA frecuente observando cada movimiento que se puede dar, siendo fortaleciéndose, aprovechando oportunidades, preocupándose de las amenazas o trabajando las debilidades.

Las organizaciones deben partir por sus Socios Internos, entender que la base de la formación de cada una de ellas es la comunidad y que en ella establecer sociedades es beneficioso para cada una de las partes relacionadas, el Modelo del Equilibrio Organizacional busca darle otra mirada a la gestión extrayendo de la ecología cómo se comportan los seres vivos y establecer un equilibrio en un ecosistema en donde todos ganen y trabajen en conjunto para lograr el objetivo, para luego distribuirlo en cada una de los socios que cumplieron un rol dentro de su desarrollo



6 Conclusión

Si bien existen ya diversos Modelos de Gestión que sirven como guía para las diferentes organizaciones, estos son contruidos bajo un sustrato ético indebido ya que su único foco es el resultado sin importar o que suceda, aun sabiendo que las actividades que se realizan en la obtención de ello puedan perjudicar a los demás.

Una de las cosas que se ve afectado es el medio ambiente el cuales el lugar donde el hombre desarrolla todas sus actividades, por esto presenta las condiciones perfectas para que las lleve a cabo. Es la fuente de los recursos naturales, como el agua, la flora, fauna, aire, entre otros. Si el medio ambiente se deteriora, al hombre se le dificulta realizar sus acciones, y no sólo al hombre, también al resto de los seres vivos.

El deterioro del medio ambiente se incrementa a medida que aumenta la demografía, pues son más personas a las que hay que satisfacer con necesidades que afectan directamente al entorno.

El hombre de la actualidad se desenvuelve en una civilización construida sin el conocimiento de las leyes que rigen al medio ambiente, y olvidándose de esta manera de la esencia del ser humano; de ahí la importancia del tema ecológico como estudio y conocimiento práctico que nos permita desarrollarnos en armonía con el medio ambiente.

Es por ello que se propone crear un Modelo de Gestión basado en la ecología y el ecosistema ya que esta ciencia nos permite saber y entender el comportamiento del ser humano con sus pares dentro del medio ambiente y además nos proporciona información de cómo poder desarrollar organizaciones sustentables en el tiempo, a través de la capacidad adaptativa como lo realizan los seres vivos en su entorno.

Este constituye el primer paso al desarrollo de una organización sustentable y también exitosa, sin embargo, también es necesario generar diversos valores agregados tanto a los clientes, como a los partícipes de las actividades claves en la organización permitiendo un equilibrio donde cada componente participe es importante para la subsistencia del ecosistema y más aún es imprescindible en el.

Así como ya hemos visto, analizado e interpretado los diversos Modelos de Gestión tanto de Excelencia como Empresarial, podemos concluir que estos son de mucha ayuda dentro de una organización, debido a que estos ayudan a organizar y da un énfasis en algunos procesos determinados u objetivos para que la organización pueda perdurar en el tiempo, también estos diversos Modelos sirven para ver desde otra perspectiva la organización, por lo cual, la creación de un nuevo modelo que viera desde otra punto de vista la empresa podría ayudar a un más que los ya existentes, por lo cual se crea, en donde no solo los dueños posean beneficios monetarios desde la organización, si no que todos los involucrados en ella.

También se ve que existen Modelos de Excelencia enfocados a la Gestión, debido a que estos ayudan y dan una secuencia de cómo realizar un determinado proceso, ya sea dando un énfasis a los clientes o a los procesos internos.

Debido a esto el Modelo desarrollado no ha sido implementado, para ver su funcionalidad y aceptación por las diversas organizaciones a las cuales les sería de utilidad para lograr mantener un énfasis en todos sus clientes internos así también como en los externos, debido a que si sus clientes internos(proveedores, trabajadores, dueños) están contentos, la organización poseerá una base más sólida, y los trabajadores estarán más felices de trabajar dentro de una organización que posea beneficios para ellos, los cuales puedan ser a largo o corto plazo, ya que con esto se puede llegar más al corazón del cliente y por lo cual lograr rentabilizar de una mejor manera todo lo efectuado para lograr ser mejores en el largo tiempo y perdurar como organización.

Bibliografía:

R. Kaplan & D. Norton. (2002). *The Execution Premiun.* -

Leif Edvinsson & Michael S. Malone (2003). *El Capital Intelectual.* -

Robert S. Kaplan & David P. Norton (1996). *Cuadro de Mando Integral. Modelo BSC.* -

Antonio Kovacevic & Álvaro Reynoso (2013). *El Diamante de la Excelencia Organizacional.* -

Thomas Smith & Robert Leo Smith (2008). *Ecología.* -

Linkografía:

- Modelo Chileno de la Excelencia.

Centro Nacional de Productividad y Calidad (2011), recuperado de <http://www.chilecalidad.cl/#!/products/cfvg>

- Modelo Malcom Baldrige.

Proyecto de Ley Nacional Malcom Baldrige para el Mejoramiento (1987), recuperado de:

- ✓ <https://es.slideshare.net/andrebe1612/modelo-malcolm-baldrige-15387488>
- ✓ <https://www.isotools.org/2012/06/25/gestion-del-liderazgo-segun-malcolm-baldrige/>

- ✓
- Modelo Iberoamericano.

Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (Fundibeq,1998), recuperado de:

- ✓ <http://www.fundibeq.org/>

- Modelo EFQM

European Foundation for Quality Management o EFQM (Bruselas,1988), recuperado de:

- ✓ <https://www.arnaut.es/wp-content/uploads/2014/08/ader-modelo-efqm.pdf>
- ✓ <http://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm>