

Volumen 14 (E1), Número Especial

ISSN 1659-4908

Diciembre, 2023



# Revista Nacional DE ADMINISTRACIÓN

Escuela de Ciencias de la Administración  
Universidad Estatal a Distancia





# Revista Nacional DE ADMINISTRACIÓN

Escuela de Ciencias de la Administración  
Universidad Estatal a Distancia



Vol.14 (E1), Número Especial ISSN 1659-4932 Diciembre, 2023

# Créditos



## **Director**

Gustavo Hernández Castro

## **Edición**

Gustavo Hernández Castro

## **Corrección de pruebas**

José Andrés Parajeles Chavarría

María Teresa Franco Poveda

## **Revisión filológica**

Natalia Hernández Garita

## **Revisión de abstract**

Natalia Hernández Garita

## **Diseño, Diagramación y artes finales**

Juan Pablo Cordero Araya

## **Metadatos**

José Andrés Parajeles Chavarría

## **Portada**

Jonathan Mariño González

## **Coordinador Edición Editorial**

Ely Fabricio Marín Hernández

## **Correspondencia dirigirse a:**

Gustavo Hernández Castro  
Revista Nacional de Administración  
Universidad Estatal a Distancia  
Mercedes de Montes de Oca, San José  
Costa Rica, Apartado 474-2050

Tel: (506) 2527-2730

[ghernandezc@uned.ac.cr](mailto:ghernandezc@uned.ac.cr)

María Teresa Franco Poveda  
Revista Nacional de Administración  
Universidad Estatal a Distancia  
Mercedes de Montes de Oca, San José  
Costa Rica, Apartado 474-2050

Tel: (506) 2527-2730

[mfranco@uned.ac.cr](mailto:mfranco@uned.ac.cr)

Dirección del Correo electrónico de la RNA:

[revadministracion@uned.ac.cr](mailto:revadministracion@uned.ac.cr)

<https://revistas.uned.ac.cr>

# Consejo Editorial

Gustavo Hernández Castro  
[ghernandezc@uned.ac.cr](mailto:ghernandezc@uned.ac.cr)  
Director  
Revista Nacional de Administración  
Universidad Estatal a Distancia  
Costa Rica

María Teresa Franco Poveda  
[mfranco@uned.ac.cr](mailto:mfranco@uned.ac.cr)  
Revista Nacional de Administración  
Universidad Estatal a Distancia  
Costa Rica

Melanie Parravano Baro  
[melanie.parravano@ncl.ac.uk](mailto:melanie.parravano@ncl.ac.uk)  
Economía Aplicada  
Newcastle University, Inglaterra

Shirley Saunders  
[direccionmba@ubp.edu.ar](mailto:direccionmba@ubp.edu.ar)  
Dirección y Gestión de Organizaciones  
Universidad de Córdoba, Argentina

Alfredo Pérez Paredes  
[Alfredo.perez@correo.buap.mx](mailto:Alfredo.perez@correo.buap.mx)  
Investigación Administración Aplicada  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
México

Fernando Zúñiga Umaña  
[fzuniga@uned.ac.cr](mailto:fzuniga@uned.ac.cr)  
Doctorado en Ciencias de la Administración  
Universidad Estatal a Distancia Costa Rica

Jean Jacques Oguilve Pérez  
[joguilve@una.ac.cr](mailto:joguilve@una.ac.cr)  
Escuela de Administración  
Universidad Nacional  
Costa Rica

Francisco J. Conejo  
[francisco.conejo@ucdenver.edu](mailto:francisco.conejo@ucdenver.edu)  
University of Colorado – Denver  
EE.UU.

Mauricio Monge Agüero  
[mmonge@itcr.ac.cr](mailto:mmonge@itcr.ac.cr)  
Vicerrectoría de Investigación y  
Extensión  
Instituto Tecnológico de Costa Rica  
Costa Rica

Manuel Campos Rudin  
[mcamposrudin@gmail.com](mailto:mcamposrudin@gmail.com)  
Empresario, Investigador Independiente  
y Profesor Universitario, San José  
Costa Rica

Jesús Morgan Asch  
[jesus.morgan.asch@gmail.com](mailto:jesus.morgan.asch@gmail.com)  
Dirección de Administración y  
Economía  
Universidad Fidélitas, Costa Rica

Francisco Ivan Durán Montoya  
[fduran@uned.ac.cr](mailto:fduran@uned.ac.cr)  
Director Dirección de  
Tecnología de Información y  
Comunicaciones  
Universidad Estatal a Distancia, Costa  
Rica

Jesús Morgan Asch  
[jesus.morgan.asch@gmail.com](mailto:jesus.morgan.asch@gmail.com)  
Dirección de Administración y Economía  
Universidad Fidélitas, Costa Rica

# Comité Científico

## Nacional

Susana Fernández Alfaro  
Cátedra de Finanzas  
Escuela Ciencias de la Administración  
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica  
[sfernandez@uned.ac.cr](mailto:sfernandez@uned.ac.cr)

Velia Govaere Vicarioli, Observatorio de Comercio Exterior  
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica  
[vgovaere@uned.ac.cr](mailto:vgovaere@uned.ac.cr)

Carlos Carranza Villalobos  
Escuela de Administración Pública  
Universidad de Costa Rica, Costa Rica  
[carlos.carranza@ucr.ac.cr](mailto:carlos.carranza@ucr.ac.cr)

Federico Quesada Chaves  
Escuela Ciencias de la Administración  
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica  
[fquesada@uned.ac.cr](mailto:fquesada@uned.ac.cr)

Carlos Murillo Scott  
Escuela de Administración de Negocios  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica  
[carlos.murillo@ucr.ac.cr](mailto:carlos.murillo@ucr.ac.cr)

Gabael Armas Vallejos  
Escuela de Administración de Negocios  
Universidad Nacional, Costa Rica  
[garmasv@hotmail.com](mailto:garmasv@hotmail.com)

Carlos Castro Quesada,  
Universidad Tecnológica Costarricense, Costa Rica  
[carlosque2001@yahoo.com](mailto:carlosque2001@yahoo.com)

Javier Torres Vindas  
Instituto Centroamericano de Administración Pública, Costa Rica  
[jtorres@icap.ac.cr](mailto:jtorres@icap.ac.cr)

Glenda Muñoz Umaña  
Escuela de Ciencias de la Administración  
Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

# Internacional

Sara Fernández López  
Departamento de Finanzas y Contabilidad  
Universidad Santiago de Compostela, España  
[sara.fernandez.lopez@usc.es](mailto:sara.fernandez.lopez@usc.es)

María del Pino Domínguez Cabrera  
Derecho Mercantil  
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España  
[mariadelpino.dominguez@ulpgc.es](mailto:mariadelpino.dominguez@ulpgc.es)

Leonor González Menorca  
Departamento de Economía y Empresa  
Universidad de Rioja, España  
[leonor.gonzalez@unirioja.es](mailto:leonor.gonzalez@unirioja.es)

Eugenia Suárez Serrano  
Departamento Dirección de Empresas  
Universidad de Oviedo, España  
[meugenia@uniovi.es](mailto:meugenia@uniovi.es)

Graciela Lara Gómez  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Autónoma de Querétaro, México  
[glaragomez@yahoo.com.mx](mailto:glaragomez@yahoo.com.mx)

Sandra Mena Candelaria  
Accounting, Finance, Project Management  
Keiser University, Miami, Estados Unidos  
[smenacandelaria@keiseruniversity.edu](mailto:smenacandelaria@keiseruniversity.edu)

Juan Fernando Álvarez Rodríguez  
Economía Social  
Pontificia Universidad Javeriana, Colombia  
[juanfernandoalvarez@gmail.com](mailto:juanfernandoalvarez@gmail.com)

Pablo Baisotti  
Instituciones Políticas  
Sun Yat-sen University, Zhuhai, China  
[pablo.a.baisotti@hotmail.com](mailto:pablo.a.baisotti@hotmail.com)

Daniel Nagao Menezes  
Faculdade de Direito  
Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasil  
[nagao.menezes@gmail.com](mailto:nagao.menezes@gmail.com)

Enrique Pastor Seller  
Facultad de Trabajo Social  
Universidad de Murcia, España  
[epastor@um.es](mailto:epastor@um.es)

José Ignacio Azuela Flores  
Facultad de Comercio y Administración  
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México  
[jazuelaflares@gmail.com](mailto:jazuelaflares@gmail.com)

Andrés Redchuk  
Estadística e Investigación Operativa  
Universidad Rey Juan Carlos, España  
[andres.redchuk@urjc.es](mailto:andres.redchuk@urjc.es)

Juan Carlos Rojas Chamorro  
Facultad Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Villarrica del Espíritu Santo,  
Paraguay  
[rojasjuancarlos2001@gmail.com](mailto:rojasjuancarlos2001@gmail.com)

Francisco Salinas Ramos  
Economía Social y Cooperativismo  
Universidad Católica de Ávila, España  
[francisco.salinas@ucavila.es](mailto:francisco.salinas@ucavila.es)

Alberto García Müller  
CIRIEC-Colombia, Colombia  
[agamuller@gmail.com](mailto:agamuller@gmail.com)

María Teresa Cancelo Marquez  
Directora del Centro de Estudios Cooperativos (CECOOP)  
Universidad de Santiago de Compostela, España  
[maite.cancelo@usc.es](mailto:maite.cancelo@usc.es)

José G. Vargas-Hernández  
Universidad de Guadalajara, México  
[josevargas@cucea.udg.mx](mailto:josevargas@cucea.udg.mx)

Blanca Munster Infante  
Centro de investigaciones de la Economía  
Ministerio de Ciencia y Tecnología de Cuba (CIEM), Cuba  
[bmunster9@yahoo.es](mailto:bmunster9@yahoo.es)

Trinidad Vásquez Ruano  
Universidad de Jaén, España  
[tvazquez@ujaen.es](mailto:tvazquez@ujaen.es)

Nuria Baeza Roca  
Cooperativa Servicios Energéticos C y C (AeioLuz), España  
[nuria.baeza@aeioluz.com](mailto:nuria.baeza@aeioluz.com)

Bernardo Hernández Suárez  
Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia  
[bernardo68@gmail.com](mailto:bernardo68@gmail.com)

Ana Beatriz Garzón Olaya  
Coordinadora de Desarrollo Asociativo Unidad  
Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias  
UAEOS Ministerio del Trabajo, Colombia  
[bgarzon@orgsolidarias.gov.co](mailto:bgarzon@orgsolidarias.gov.co)

Isabel Giménez Zuriaga  
Directora General Fundación de Estudios Bursátiles y  
Financieros, España  
[igimenez@febf.org](mailto:igimenez@febf.org)

Néstor Alfonso Rodríguez Espinosa  
Universidad La Gran Colombia, Colombia  
[nestorodriguez2003@yahoo.es](mailto:nestorodriguez2003@yahoo.es)

Claudia Patricia Sacristán  
Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia  
[claudia.sacristanr@campusucc.edu.co](mailto:claudia.sacristanr@campusucc.edu.co)

# CONTENIDO

**11** El pensamiento estratégico:  
una perspectiva filosófica de la organización

---

**29** La filosofía y la ética de la organización

---

**52** Estructura organizacional y ambiente interno  
y externo de la organización

---

**75** Herramientas para el análisis extratético

---

**98** Formulación, implementación y evaluación de estrategias

---

**119** Planificación y programación

---

**131** Otros temas estratégicos

---

**144** Anexo

---



## PRESENTACIÓN

Este número especial de la Revista Nacional de Administración se dedica al tema del pensamiento estratégico y su aplicación en las organizaciones. Está estructurado por siete apartados relacionados entre sí para una mejor comprensión de la temática:

- Conceptos de la planificación estratégica
- Elementos de la filosofía empresarial
- Ambiente interno y externo de la organización
- Herramientas del análisis estratégico
- Formulación, implementación y evaluación de estrategias
- Planificación y control
- Otros temas estratégicos

Al final de la lectura, la persona lectora, podrá responder a las siguientes interrogantes: ¿qué es administración estratégica?, ¿cómo es la naturaleza de la administración estratégica?, ¿cuál es el papel de la administración estratégica?, ¿cómo es el rol de la administración estratégica en las organizaciones?, ¿qué es gerencia estratégica?, ¿qué es gestión estratégica?, ¿qué es la planificación estratégica? Asimismo, se participa de la discusión que en la actualidad se establece respecto a la participación de quienes colaboran con una organización en la formulación del plan estratégico. Al respecto, es valioso cuestionarse si la planeación estratégica se circunscribe a un sector exclusivo de una organización (*chief executive officer* (CEO); ejecutivos; gerentes; directivos, otros cargos de responsabilidad) o bien es necesario integrar a todas las personas que colaboran en la organización para la formulación de la estrategia.

Por otra parte, se discute la relación de la gerencia con la gestión y la planificación estratégica. En este debate, se ofrece a la persona lectora la posibilidad de visualizar a la planificación estratégica en tres aspectos fundamentales: a) ciencia, B) *trade-off* y c) arte.

Se expone el esquema general del proceso estratégico y su vinculación con el alineamiento estratégico. Este último debe ser congruente desde la formulación de la filosofía empresarial, hasta la medición de los resultados respecto a los indicadores de gestión que establezca la propia organización y lo que ofrece el entorno en el cual la empresa compete.

Respecto a la filosofía empresarial, es necesario aclarar que, en algunos libros de estrategia empresarial y según la persona autora utilizada, a veces se le da el nombre de visión estratégica o propósito, perspectiva estratégica, perspectiva organizacional, arquitectura empresarial o paradigma estratégico. La filosofía empresarial la conforman la visión-misión, los valores, las políticas y los objetivos organizacionales. El apartado de filosofía empresarial concluye con la explicación sencilla de cómo elaborar o redefinir la filosofía empresarial como una metodología de desempeño organizacional.

La visión-misión es creada para darle sentido de pertenencia o propósito a una organización. Este sentido de pertenencia o de identidad organizacional incluye las aspiraciones de las personas que conforman y son parte de la organización. Si la visión es una mirada de largo plazo, la misión es ejecutar la visión en la continuidad operacional de la organización. La misión define a) lo que intenta cumplir la organización en su entorno, b) lo que procura hacer, y c) para quién lo va a hacer.

Por otro lado, se repasa una pequeña historia de la ética y la moral respecto a la formulación de valores en la época contemporánea. Se explica que la ética occidental procede de la Grecia antigua con la filosofía desarrollada por Sócrates, Platón y Aristóteles (no únicamente), para llegar al siglo XVIII con la proposición realizada por Emanuel Kant de los imperativos, y, posteriormente, en el siglo XX, con la propuesta de Max Scheler sobre el estudio de los valores y de Adela Corina con la propuesta de la ética empresarial.

Los valores son y rigen el marco ético de la organización. La fuerza laboral, es decir, las personas, son los sujetos portadores de la estructura de valores que la organización coloca para permanecer en el mercado. No hay valores sin personas, al igual que no existen organizaciones sin personas.

En el subapartado de políticas, se repasa la categoría de política y su uso dado en la Grecia antigua y cómo este legado continuo vigente en la época moderna y en la disciplina administrativa. Las políticas son decisiones que definen criterios y marcos de acción que regulan las actividades de una compañía. Constituyen los indicadores macro de gestión organizacional. Las políticas deben abarcar el valor intangible de la organización, así como los estándares de calidad, comercialización, ambiente, responsabilidad social, talento humano, innovación, investigación y desarrollo que condicionan el logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, los objetivos organizacionales se definen como los resultados que se espera lograr en cierto tiempo (corto, mediano, largo plazo). Deben formularse de tal manera que respondan a las metas administrativas de la organización en conjunto.

Se analiza la auditoría del análisis estratégico (interna y externa) y su vinculación con la estructura organizacional, que facilita que las personas trabajen en orden y eficacia racional. La estructura organizacional también debe estar en consonancia con la división del trabajo, es decir, del grado de especialización de los puestos existentes o por nuevos puestos que la organización requiera, que le permita una flexibilidad orgánica.

Se describen las características de las áreas funcionales de la organización y su relación con el proceso administrativo. Asimismo, se narran los tipos de estructura según las tendencias actuales de la disciplina administrativa.

Por su parte se explican cinco herramientas que permiten determinar el avance de las estrategias establecidas en la organización. Estas herramientas son: Análisis FODA, EFE, EFI, Método Delphi, Matriz PEYEA, la Matriz *Boston Consulting Group*, el *Benchmarking* y el Cuadro de Mando Integral<sup>1</sup>.

Se explican las cinco fuerzas competitivas según la teoría de Michael Porter: la amenaza de nuevos ingresos al sector, la rivalidad entre competidores, el poder negociador de los proveedores el poder negociador de los clientes y la amenaza de nuevos productos o servicios sustitutivos.

En otro orden de cosas, la clasificación o tipología de estrategias, surge para agrupar a las empresas según el resultado obtenido en el mercado que compiten. De tal forma que, en la literatura especializada en las disciplinas administrativas, se reconocen distintas clasificaciones genéricas de estrategias empresariales que, a su vez, son el resultado de estudios empíricos metodológicamente estructurados con la finalidad de responder a las preguntas ¿por qué existen organizaciones exitosas? y ¿cuáles son los secretos que la hacen permanecer en el mercado?

Las estrategias se deben concebir como el vínculo común existente entre las actividades, los productos, servicios y los mercados que definen el ámbito en donde compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro. Mintzberg<sup>2</sup> señala que las estrategias son flujos de decisiones que las personas que dirigen la organización deben elegir para orientarla en la ruta del éxito.

Así pues, una vez formulada las estrategias, continua la fase de la implementación. Esta fase va a depender del tipo de organización, es decir del tamaño de la empresa, del número de colaboradores, del tipo estructura, del sector en la industria en que compite, de las habilidades del talento humano, del flujo financiero que posea y, por supuesto, de la cultura organizacional que despliega, tanto a lo interno de la misma, como en el poder de negociación que tenga con los proveedores y la rivalidad que tenga con sus competidores.

La evaluación de estrategias guarda relación con el impacto efectivo de la gestión empresarial. Se debe medir tanto en el ámbito interno y externo de la organización. De ahí la importancia del alineamiento estratégico, que es la congruencia que existe entre la estrategia formulada y el despliegue dado en todos los procesos y áreas funcionales de la organización. El alineamiento estratégico debe medirse desde la filosofía empresarial y en cada variable dados por los indicadores de gestión.

Las claves del éxito para el alineamiento estratégico inician con tener en la organización un talento humano motivado, informado, conocedor de los objetivos de la empresa y un liderazgo asertivo y desplegado en toda la organización. Es el talento humano apropiándose de los planes organizacionales.

Al realizar el proceso de planificación estratégica se debe de tomar en cuenta la innovación. Innovar es la obtención de nuevos productos y servicios o las mejoras de los ya existentes. Debe ser parte integral del *core* del negocio y del compromiso de la totalidad del talento humano en una organización.

Innovar no solamente se circunscribe a la aplicación de las nuevas tecnologías consecuencia de las ciencias aplicadas. Innovar también es utilizar el sentido común a los procesos para mejorar los productos y servicios ya existentes o bien para idear nuevos productos y servicios a la clientela.

1 Existen otras metodologías igualmente robustas para determinar el avance de la implementación de las estrategias por ejemplo: Customer Satisfaction Score (CSAT), Indicador Net Promoter Score (NPS), *Indicador de eficiencia y productividad, Six Sigma, Scrum, Kanban; Kaizen, entre otros.*

2 Henry Mintzberg, «Patterns In Strategy Formation». *Management Science*, Xxiv, 9 (1978: 934-948).

La planificación y programación suponen que se tomen las mejores decisiones en cada área funcional de la empresa. Lo anterior se admite porque las personas deben elegir entre varias alternativas (*Trade off*) y, porque la organización, que es un ente en continuo movimiento, requiere ajustar periódicamente los planes elaborados. De esta forma, planificar es aumentar el valor del negocio y la programación es ordenar y poner en práctica lo planificado para incrementar ese valor.

Por su parte, el presupuesto es una de las herramientas que le permite a la planificación medir las estrategias formuladas. El presupuesto asigna a cada área funcional los recursos monetarios para que el alineamiento estratégico puede ejecutarse de modo que se logren alcanzar los objetivos propuestos.

La planificación y programación deben ir acompañados de un presupuesto que permita cuantificar los ingresos y los gastos de cada área funcional y de la totalidad de la empresa. Los recursos financieros se condicionan para cada área funcional de la organización y, esta es, a su vez, al alineamiento estratégico de la empresa.

Las organizaciones al estar conformadas por personas son susceptibles a los conflictos. Los conflictos son tensiones que se dan entre personas, que, a su vez, desbordan las estructuras organizacionales, ya que una persona o grupos de personas que tiene o crea tener conflictos provocan que toda la organización entre en tensión y, en consecuencia, afecte el clima laboral y, con esto, el despliegue adecuado de las estrategias en toda la organización.

Una forma de reducir los conflictos es que todas las personas compartan la filosofía empresarial (visión-misión, valores, políticas, objetivos, entre otros) con el propósito de mantener un clima organizacional adecuado y controlado. Un clima laboral armonioso evita que las personas se desconecten de sus funciones de trabajo y de la consecución de las metas previstas en los planes estratégicos.

Las organizaciones al estar conformadas por personas constituyen micro sociedades en las cuales sus trabajadores se relacionan en la consecución de los objetivos y metas que se establecen a través de la planificación estratégica. Como sujetos sociales e individuales los trabajadores, además de compartir la filosofía empresarial, también deben mesurar sus propias concepciones éticas en temas y conceptos de familia, religión, género, participación ciudadana, sostenibilidad, medio ambiente, derechos humanos, derechos civiles, entre otros temas.

Así pues, las personas, al compartir la filosofía empresarial y, sus propias concepciones éticas a lo interno de una organización posibilitan que surjan conflictos. Cabe recordar que todas las relaciones humanas son relaciones de negociación y por tanto en el cotidiano del entorno organizacional todos los días se enfrentan conflictos y se negocian soluciones para encausar el mejor desempeño organizacional hacia las metas estratégicas establecidas.

Por su parte, toda organización tiene una estructura y en la cual la planificación estratégica incide. Es por medio de la estructura que se puede desplegar las estrategias elaboradas. De tal forma que, si la estructura no está alineada con las estrategias, los objetivos estratégicos no llegaran a concretarse.

Este numero especial finaliza con un pequeño estudio de caso diseñado con la finalidad de que la persona pueda aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la lectura y estudio realizado.

Finalmente, es necesario reconocer a la Editora Asociada María Teresa Franco Poveda, al Consejo Editorial, al Comité Científico Nacional e Internacional que con sus aportes brindan la solidez científica a la revista. Agradecimiento especial a las personas que participaron en la revisión, la edición, diagramación, corrección de estilo, marcaje y traducción de este número especial para que la RNA fuera publicada en el tiempo requerido.

Dr. Gustavo Hernández Castro  
Autor del número especial  
Director Revista Nacional de Administración





# El pensamiento estratégico. Una perspectiva filosófica en la organización

Strategic thinking. A philosophical perspective on the organization

DOI: 10.22458/rna.v14iE1.5123

Gustavo Hernández-Castro<sup>1</sup>

1. Universidad Estatal a Distancia, Escuela Ciencias de la Administración, San José, Costa Rica  
ghernandezc@uned.ac.cr, <https://orcid.org/0000-0003-4632-5532>

Recibido: 1 de junio de 2022

Corregido: 1 de mayo de 2023

Aceptado: 18 de agosto de 2023

## RESUMEN

En la administración contemporánea, los conceptos de gerencia, gestión y la planificación estratégica son tres elementos sustantivos que todas las empresas, indistintamente de su tamaño y a través de sus colaboradores, deben considerar para la formulación de los planes de acción; lo que les permitirá permanecer en el mercado y, en consecuencia, el éxito de su negocio. La planificación estratégica se cimienta en tres aspectos fundamentales: es ciencia porque las decisiones elegidas se basan en datos empíricos, es *trade-off* porque se renuncia a alguna de todas las estrategias elaboradas y es un arte porque las personas que trabajan en las organizaciones deben de ser creativas al aplicar las estrategias en las distintas áreas funcionales.

## ABSTRACT

In contemporary administration, the concepts of management, management and strategic planning are three substantive elements that all companies, regardless of their size and through their collaborators, must consider for the formulation of action plans; which will allow them to remain in the market and, consequently, the success of their business. Strategic planning is based on three fundamental aspects: it is a science because the decisions chosen are based on empirical data, it is a trade-off because some of the strategies developed are renounced, and it is an art because the people working in the organizations must be creative in applying the strategies in the different functional areas.

## RESUMO

Na administração contemporânea, os conceitos de gestão, gerenciamento e planejamento estratégico são três elementos substantivos que todas as empresas, independentemente de seu tamanho e por meio de seus colaboradores, devem considerar para a formulação de planos de ação, o que lhes permitirá permanecer no mercado e, conseqüentemente, o sucesso de seus negócios. O planejamento estratégico baseia-se em três aspectos fundamentais: é ciência porque as decisões escolhidas são baseadas em dados empíricos, é uma troca porque algumas das estratégias desenvolvidas são renunciadas e é uma arte porque as pessoas que trabalham nas organizações devem ser criativas ao aplicar as estratégias nas diferentes áreas funcionais.

## RÉSUMÉ

Dans l'administration contemporaine, les concepts de gestion, de management et de planification stratégique sont trois éléments substantiels que toutes les entreprises, quelle que soit leur taille et par le biais de leurs collaborateurs, doivent prendre en compte pour la formulation de plans d'action qui leur permettront de rester sur le marché et, par conséquent, le succès de leur entreprise. La planification stratégique repose sur trois aspects fondamentaux : c'est une science parce que les décisions choisies sont basées sur des données empiriques, c'est un compromis parce que l'on renonce à certaines des stratégies développées, et c'est un art parce que les personnes qui travaillent dans les organisations doivent être créatives lorsqu'elles appliquent les stratégies dans les différents domaines fonctionnels.

### PALABRAS CLAVE:

ÉTICA EMPRESARIAL, GERENCIA, ESTRATEGIA, PLANIFICACIÓN, AUDITORÍA INTERNA Y EXTERNA, TIPOLOGÍAS, INDICADORES, GESTIÓN Y CONTROL, PROCESO ADMINISTRATIVO.

### KEYWORDS:

BUSINESS ETHICS, MANAGEMENT, STRATEGY, PLANNING, INTERNAL AND EXTERNAL AUDIT, TYPOLOGIES, INDICATORS, MANAGEMENT AND CONTROL, ADMINISTRATIVE PROCESS.

### MOST CLÉS

ÉTHIQUE DES AFFAIRES, GESTION STRATÉGIE, PLANIFICATION AUDIT INTERNE ET EXTERNE, TYPOLOGIES, INDICATEURS, GESTION ET CONTRÔLE, PROCESSUS ADMINISTRATIF.

### PALAVRAS-CHAVE:

ÉTICA EMPRESARIAL, GESTÃO, ESTRATEGIA, PLANEAMENTO, AUDITORIA INTERNA E EXTERNA, INDICADORES, TIPOLOGIAS, GESTÃO E CONTROLO, PROCESSO ADMINISTRATIVO.



## INTRODUCCIÓN

Se definen los conceptos de la administración estratégica y se discute la relación de la gerencia con la gestión y la planificación estratégica. En este debate se ofrece a la persona lectora la posibilidad de visualizar a la planificación estratégica en tres aspectos fundamentales: a) ciencia, B) *trade-off* y c) arte.

Se expone el esquema general del proceso estratégico y su vinculación con el alineamiento estratégico. Este último debe ser congruente desde la formulación de la filosofía empresarial, hasta la medición de los resultados respecto a los indicadores de gestión que establezca la propia organización y lo que ofrece el entorno en el cual la empresa compete.

## LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica se define como un enfoque sistémico que, basado en datos empíricos, les permite a las personas propietarias, directivas y gerentes de una empresa asumir una posición anticipada de lo que pueda ocurrir en el mercado en que se compete. Es anticiparse a los hechos mediante la formulación de estrategias<sup>1</sup>.

La naturaleza de la administración estratégica es integrar en todas las áreas funcionales de la organización la filosofía empresarial, con la finalidad de gestionar acciones a la consecución de los objetivos organizacionales. Es hacer partícipe a todas las personas trabajadoras de una organización, para que desplieguen los planes elaborados en cada una de las áreas funcionales.

La administración estratégica formula, implementa y evalúa acciones que facilitan a una organización alcanzar sus objetivos propuestos (de ventas, financieros, de logística, legales, de calidad, de talento humano, entre otras). La formulación de las estrategias inicia desde la filosofía empresarial de la organización que posibilita crear una identidad empresarial o institucional, y por la cual, todas las personas trabajadoras alinean sus esfuerzos y ofrecen sus talentos en la consecución de los resultados que se esperan obtener.

Conviene desmitificar, desde el inicio, un argumento muy común en los círculos empresariales y académicos; el cual señala que la gerencia estratégica es un área reservada a la presidencia, a la gerencia general y a otros niveles superiores jerárquicos de una organización.

En un contexto más específico acerca de este tema, hay quienes afirman que la planeación estratégica es fruto de una reflexión individual propia de la persona empresaria, dueña o gerente de una empresa, desde el momento que toma la decisión de iniciar la compañía; o bien, en la dinámica misma de la firma (negocio en marcha). Basta con repasar las siguientes expresiones utilizadas por teóricos de la disciplina administrativa: “En virtud de su posición, los gerentes generales tienen la responsabilidad de planificar la estrategia para sus corporaciones o negocios<sup>2</sup>”; “La planeación estratégica se da cuando los directivos de la empresa se plantean la redefinición de su propia filosofía empresarial<sup>3</sup>”; “La pregunta ¿cómo llegar? Desafía a los directivos a que planeen y ejecuten una estrategia capaz de llevar a la empresa a la dirección deseada<sup>4</sup>”; “Los gerentes más competentes dedican mucho tiempo a pensar en el futuro<sup>5</sup>”; “¿Por qué los gerentes deben hacer planes?<sup>6</sup>”; “los gerentes deben seleccionar opciones específicas de estrategia y diseño que puedan ayudar a la organización logre su objetivo y metas<sup>7</sup>”.

Las expresiones anteriores no son erróneas ni equivocadas, pero dejan de lado el hecho de que las compañías funcionan con personas, y son ellas quienes posibilitan la ejecución de los planes en los distintos niveles que la organización establece. Al considerar las posiciones anteriores, se puede apreciar cómo la concepción formal del pensamiento académico y empresarial se mantiene vigente. Si bien es cierto que, en los niveles superiores, recae la responsabilidad de controlar que las estrategias sean ejecutadas, también, es acertado mencionar que toda estructura organizacional participa de la creación y puesta en marcha de los planes trazados desde la gerencia estratégica.

1 Para efectos de este artículo, el concepto de administración estratégica es sinónimo de planificación estratégica.

2 Joseph Bower, *Oficio y Arte de la Gerencia* (Bogotá: Norma, 1995), 3.

3 Abascal Rojas, *Aplicación de un modelo de planeación estratégica a una empresa* (Madrid: ESIC, 1996), 21.

4 Arthur Thompson, Alonzo Strickland y John Gamble, *Administración Estratégica* (México: McGraw-Hill, 2008), 6.

5 Robert Anthony, Vijay Govindarajan, *Sistema de control de gestión* (Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 2008), 12.

6 Stephen Robbins, David DeCenzo, *Administración* (México: Pearson, 2008), 72.

7 Richard Daft, *Teoría y diseño organizacional* (México: Cengage Learning, 2011), 65.

Adicionalmente, si se revisa con atención las distintas normas de calidad emitidas por la *Internacional Organization for Standardization (ISO)* todas estas normas de calidad tienen en común que, entre sus requisitos de aplicación, se establece que la organización, en su conjunto, debe incorporar a todo el recurso humano para la consecución de los objetivos organizacionales. Es decir, la totalidad del recurso humano debe de participar en la elaboración de la planificación estratégica de la entidad.

## DEFINICIONES

Desde que Charles Babbage publicó el libro titulado *Sobre la economía de máquinas y manufacturas*<sup>8</sup>; las investigaciones de Frederick Taylor plasmadas en sus libros *Administración de talleres*<sup>9</sup>, *La Administración científica*<sup>10</sup> y los trabajos de Henri Fayol, reflejados en el libro *Administración Industrial y General*<sup>11</sup>, la administración de las organizaciones se transformó en un objeto de estudio y, con ello, lo que se conoce hoy en día con el nombre de la administración científica.

A partir de la publicación del libro de Babbage, han pasado 190 años, y en este lapso, el concepto de administración ha evolucionado vertiginosamente. Para una mejor comprensión del concepto de administración estratégica, en la tabla 1 al final de este apartado se ofrece un recorrido histórico de la evolución del concepto. Es necesario mencionar que el concepto de planeación estrategia tal y cómo se comprende hoy en día, tiene su génesis en la década de los cincuenta del siglo pasado.

Como se aprecia, las veinte y cuatro definiciones, ofrecidas en las tabla 1, tienen en común los siguientes conceptos:

- Planes: es una intención que las personas expresan en procedimientos o tareas para la consecución de un objetivo.
- Acciones: consiste en poner en la práctica los planes trazados.
- Futuro: se relaciona con la visión empresarial. Es la mirada puesta en el horizonte para que la organización despliegue sus estrategias.
- Metas: es el resultado deseado. En ocasiones se confunde con los objetivos, no obstante, la meta es el parámetro cuantitativo y cualitativo que dicta si los objetivos se alcanzaron.

De tal forma que, según sea el tamaño de una empresa y su participación en el mercado, las estrategias pueden ser simples o complejas, pequeñas o grandes, cualitativas o cuantitativas (o ambas a la vez), generales o específicas; pueden plasmarse en pocas o muchas páginas, pero tienen algo en común: se requiere de personas que las apliquen.

- 1) Por ejemplo, la Coca-Cola Femsa en Colombia destina 120 millones de dólares anuales para posicionar la marca y las estrategias establecidas para el mercado colombiano<sup>12</sup>.
- 2) Ahora bien, algunas veces las estrategias formuladas no siempre funcionan según lo planeado. Por ejemplo, la Coca-Cola en 1985 lanzó al mercado la New Coke, para sustituir a la bebida tradicional Coca-Cola Classic. La nueva bebida no satisfizo las expectativas de los consumidores y después de tres meses de su lanzamiento en Estados Unidos, la empresa tomó la decisión de retirarla del mercado y continuar con la Coca-Cola Classic. La empresa ratificó en la marcha la estrategia diseñada con la nueva bebida (New Coke).

La Coca-Cola tuvo una respuesta pronta para corregir un error estratégico que pudo tener consecuencias mayores, si los directivos hubieran seguido empeñados en continuar con la estrategia de la New Coke<sup>13</sup>.

8 Charles Babbage, *Sobre la economía de máquinas y manufacturas* (España: Imprenta de I. Sancha, 1833).

9 Frederick Taylor, *Administración de talleres* (Buenos Aires: Editorial Argentina, 1903/1945).

10 Frederick Taylor, *Principios de la Administración Científica* (México: Herrero Hnos. S. A, 1911/1969).

11 Henry Fayol, *Administración Industrial y General* (Argentina: Editorial Ateneo, 1923/1979).

12 «Coca Cola, una marca que recuerda optimismo» Portafolio-Colombia, acceso 22 de marzo de 2023, <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/coca-cola-marca-recuerda-optimismo-110686>.

13 Rodolfo De Juana, «Cinco grandes errores empresariales que te harán reflexionar». Revista muypymes, (2013) <https://www.muypymes.com/2013/06/25/errores-empresariales-reflexionar>.

Fanta presentó sus novedades<sup>14</sup> (parte 1)

Con cambios visuales, una innovadora campaña de mercadeo y sin azúcar añadida en su sabor, Fanta presentó al mercado su nueva propuesta, dirigida por jóvenes emprendedores.

Con este lanzamiento la marca crea tendencia en el segmento de bebidas gaseosas con sabor. Con una nueva receta en la que se agrega jugo de fruta a sus tres sabores: Naranja, Uva y Kolita, tanto es así que una lata de 354 mililitros sabor naranja, además de contener jugo de fruta, tiene un 95 % menos de calorías que la receta anterior.

“Sabemos que las preferencias de las personas cambian constantemente y siempre buscamos brindar opciones novedosas. La nueva Fanta responde a nuestro compromiso global de aumentar la disponibilidad de opciones, permitiendo a los consumidores elegir entre un portafolio variado de bebidas bajas o sin calorías y que mejor se adapten a sus gustos, necesidades y estilo de vida”, destacó William Segura, gerente de Asuntos Públicos y Comunicación para Centroamérica de la Compañía Coca-Cola.

Lea la noticia completa aquí: <https://www.larepublica.net/noticia/fanta-presento-sus-novedades>

## ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica potencia las capacidades empresariales que abarcan desde el talento humano hasta el rendimiento incremental racional de todos los activos de la compañía. Así pues, el proceso estratégico es una dinámica de análisis y mejora continua que se despliega en toda la organización. Tiene las siguientes etapas relacionadas con el proceso administrativo (Planear, Organizar, Dirigir y Controlar):

- **Formulación: Planear**
- **Implementación: Organizar y Dirigir**
- **Evaluación: Controlar**

Asimismo, la planificación estratégica lleva implícita la capacidad de innovación, entendida como toda mejora que se da en los procesos existentes, así como en la introducción de nuevos métodos. La finalidad es elevar la productividad racional de la organización en todos los procesos y áreas funcionales. La figura 1 describe las etapas de la administración estratégica:

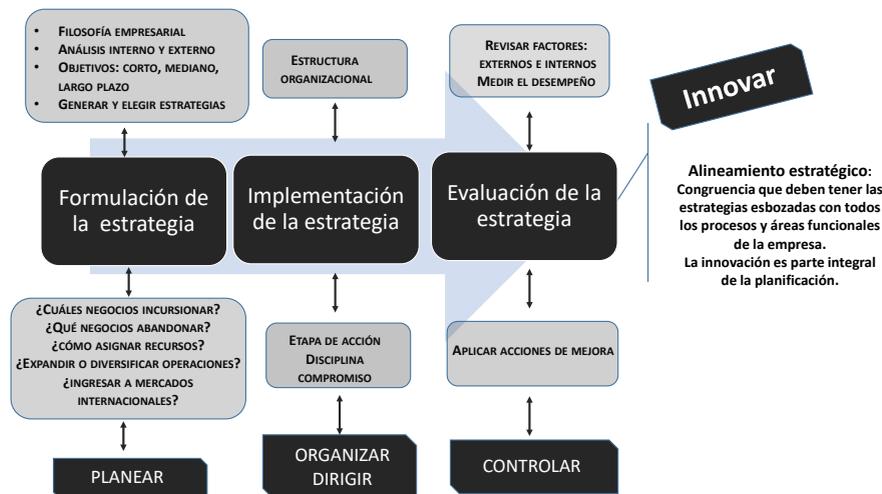


Figura 1. Proceso estratégico<sup>15</sup>.

<sup>14</sup> Luis Alejandro Meneses, «Fanta presentó sus novedades». *La República*, 22 de junio de 2017, Nacionales.

<sup>15</sup> Gustavo Hernández, 2023, con base en los datos de Fred R David y Forest R David, F, *Conceptos de Administración Estratégica* (México: Pearson, 2017).

## Ejemplo del proceso estratégico

En el año 2020, la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. relanzó sus compromisos de sostenibilidad de cara al año 2024<sup>16</sup>.

Trabajamos en una estrategia consolidada de negocio que fomentará la cultura sostenible con nuestros públicos, administrará los impactos industriales y en fincas, el uso de recursos, el desarrollo sostenible con las comunidades y el bienestar de nuestra gente. Esta estrategia es impulsada al más alto nivel desde nuestro Consejo de Administración (ver imagen).

El foco de nuestra estrategia de sostenibilidad está en 5 áreas fundamentales para poder trabajar de cara a nuestros públicos claves. Estas áreas son:

### Consolidación de la estrategia integrada a nuestra visión de negocios

- 1) La gestión de impactos con el sector primario (es decir el trabajo relacionado con las fincas de nuestros 1.400 asociados productores)
- 2) La gestión de impactos ambientales y el uso de los recursos
- 3) El desarrollo sostenible de comunidades
- 4) El bienestar y desarrollo de nuestra gente (de los más de 4.500 colaboradores que tenemos en Centroamérica).

Ver nota completa: <https://www.cooperativadospinos.com/news/OqdudeVwcS>

La formulación de la estrategia consiste en desarrollar la filosofía empresarial, establecer estrategias, aplicar herramientas para el análisis estratégico; es responder, entre otras, a las siguientes interrogantes: ¿En cuáles negocios incursionar?, ¿Qué negocios abandonar?, ¿Cómo asignar los recursos?, ¿Expandir o diversificar operaciones?, ¿Ingresar o no a mercados internacionales? Las estrategias seleccionadas normalmente llevaran al límite a la organización en cuanto a mercados, recursos financieros y humanos, tecnologías, proveedores, etc.

### Ejemplos de formulación de estrategia

- 1) La empresa que opera en Costa Rica, Grupo Q, representante de la marca de vehículo Isuzu DMAX, reforzó una estrategia comercial y de mercadeo para posicionar el vehículo pickup en el segmento de mujeres, históricamente enfocado solamente al público masculino. La estrategia formulada hizo que un 30 % de las mujeres adquieran un vehículo pickup. “En su mayoría las clientas que compran pickups Isuzu son mujeres entre los 35 y 50 años de edad, aunque también hay un importante grupo entre los 25 y 34 años que va creciendo”<sup>17</sup>.
- 2) Para fortalecer el programa de empoderamiento de las mujeres para un mundo libre de hambre y pobreza de la Fundación Grameen, la empresa Tigo dedicada al sector de las telecomunicaciones, formuló la estrategia del Programa Conectadas, por medio del uso de la tecnología móvil para mejorar la vida de las mujeres de Guatemala, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Panamá, Bolivia, Colombia y Paraguay. El programa consta de cuatro módulos de capacitación: a) Redes Sociales, b) Redes sociales para mi negocio, c) Finanzas personales y d) Finanzas para mi negocio. Con un total 25 sesiones educativas. El programa beneficia cada año a más de 160 mil mujeres en capacitar mujeres estudiantes, amas de casa y microempresarias en el uso seguro y productivo del Internet<sup>18</sup>.
- 3) Toyota desveló su futuro: Toyota es un gran fabricante de automóviles, que se mantiene cada año en una lucha permanente con el Grupo Volkswagen por conseguir la primera posición del mercado, con unas cifras por encima de los 10 millones de unidades anuales. Un gran grupo industrial con implantación en todo el mundo, que a través de sus marcas Toyota y Lexus tiene

16 «En el año 2020, la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L. relanzó sus compromisos de sostenibilidad de cara al año 2024» Dos Pinos, acceso el 2 de abril 2023, <https://www.cooperativadospinos.com/news/OqdudeVwcS>.

17 «Mujeres derriban estereotipos: Muchas eligen los pickups como sus vehículos de negocio y de uso personal» Revista Summa, acceso 18 de mayo de 2022, <https://revistasumma.com/mujeres-cambian-tendencias-de-consumo-en-la-industria-automotriz-costarricense/>.

18 «Tigo lanza plataforma del programa “Conectadas” para educar digitalmente a mujeres de la región», Revista Summa, acceso 28 de abril de 2022, <https://revistasumma.com/tigo-lanza-plataforma-del-programa-conectadas-para-educar-digitalmente-a-mujeres-de-la-region/>.



una gran relevancia dentro del sector de la automoción. Tiene más de 16.000 concesionarios por todo el mundo y más de 100 millones de vehículos circulando por las carreteras. El futuro del grupo japonés pasa por la electrificación de las marcas Toyota y Lexus, pero también por la puesta en marcha de los nuevos servicios que demanda la sociedad actual. Las ciudades son cada vez más grandes y la movilidad en el centro de las mismas requiere cambios radicales. Para ello ha formulado una estrategia sustentada en base a cuatro pilares: 1) crear una marca diferenciada específica para atraer a nuevos usuarios de movilidad, 2) aumentar su cuota en el mercado del renting, 3) aprovechar la conectividad de datos y vehículos para lanzar servicios de vehículos compartidos o de suscripción y 4) estar preparada para integrar los futuros avances en la conducción autónoma, ofreciendo servicios de transporte automatizado utilizando, como el prototipo e-Palette, actualmente en desarrollo<sup>19</sup>.

- 4) Neobanco: PayPal desafió el Status Quo: Contra todo pronóstico, PayPal se aventuró en el sector de la banca con gran éxito. ¿Cuáles fueron las razones que lo hicieron posible?
- 1) Gastó menos en tecnología que un banco mediano, construyendo una plataforma tecnológica muy superior.
  - 2) Consiguió que los consumidores confiaran en su servicio tanto o más que lo hacen en su banco, a pesar que PayPal era relativamente nuevo.
  - 3) Retuvo el poder que otorga el análisis de datos: cuando una persona compra a través de su cuenta de PayPal, el banco no sabe en qué ha gastado su dinero, porque en el extracto bancario solo parece la referencia "PayPal".
  - 4) Capacidad de adaptación: PayPal es mucho más rápido que cualquier banco en adaptarse a cualquier innovación relativa a los métodos de pago.
  - 5) Política de asociaciones comerciales: PayPal se resiste a asociarse con los bancos y prefiere hacerlo con las empresas que venden directamente al consumidor.

El resultado es que, en muy poco tiempo, PayPal logró introducirse como un método de pago completamente nuevo, tanto dentro como fuera de Internet, convirtiéndose en una alternativa a la tarjeta de crédito bancaria<sup>20</sup>.

La implementación de la estrategia está relacionada al tipo de estructura organizativa existente, la cultura de desempeño y al tipo de dirección (liderazgo) que se despliegue en la organización. A la implementación se le conoce como la Etapa de Acción (Gestión) y requiere de la movilización, disciplina, compromiso y discernimiento de todos los colaboradores de la organización.

Cada área funcional de la organización debe responder a las siguientes interrogantes: ¿Qué hacer para implementar la parte que corresponde en la estrategia organizacional?, ¿Cuál es la mejor manera de hacer la implementación?

19 Carlos Cancela, «La nueva estrategia de Toyota que no consiste en vender coches», El Confidencial, 20 de enero de 2020, [https://www.elconfidencial.com/motor/2020-01-20/toyota-gr-kinto-lexus-precio-cuanto-cuesta\\_2418196/](https://www.elconfidencial.com/motor/2020-01-20/toyota-gr-kinto-lexus-precio-cuanto-cuesta_2418196/).

20 «6/6 Mejor estrategia de negocio: PayPal Atreverse a desafiar el Status Quo», Transforma Partnering, acceso 19 de mayo 2022, <https://www.transformapartnering.com/paypal/>.



## El empoderamiento y liderazgo femenino para la implementación de las estrategias<sup>21</sup>

**Emprendimiento femenino:** En los últimos dos años, el tema de emprendimiento femenino, inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo de grandes compañías y financiamiento de riesgo en *startups* fundadas por equipos femeninos ha tenido grandes avances, pese a los desafíos que hay por resolver todavía en este campo.

La pandemia ha golpeado a muchos negocios, particularmente a aquellos encabezados por mujeres, sin embargo, el choque parece estar motivando a estos negocios con mujeres a la cabeza a moverse hacia soluciones digitales. Resultados preliminares de un estudio global del Banco Mundial (usando datos de las encuestas de pulso empresarial relativas a la covid-19) acerca del impacto diferencial de género de la pandemia sobre los emprendimientos muestra que los negocios liderados por mujeres, en promedio, tienen una mayor probabilidad de usar tecnología digital. El informe del Banco Mundial enfatiza en la importancia de que las mujeres sean incluidas en los procesos de planificación y toma de decisiones. Esto es clave para la economía, la sociedad y las familias.

De acuerdo con datos recientes de Alegria.com, empresa de tecnología con soluciones contables y administrativas para PYMES en Latinoamérica, analizó las cifras de nuevas empresas creadas dentro de su plataforma y encontró que el 59.3% de las empresas creadas en la región son administradas por el género femenino.

Según Alegria.com, Costa Rica es el país latinoamericano que más se destaca en tener a mujeres liderando la gestión y administración de una PYME, seguido de Colombia y Argentina, lo que demuestra la importancia de las mujeres liderando la administración de los negocios.

### Silvina Moschini CEO y cofundadora de Transparent Business / Emprendedora serial

Es una empresaria de origen argentino radicada en Miami experta en innovación digital, y un referente en Latinoamérica en temas de emprendimiento femenino por su labor desde Transparent Business, SheWorks e Intuic. Es la CEO y cofundadora de Transparent Business el primer unicornio rosa de América Latina (empresa valuada en USD1 billón liderada por una mujer), una plataforma que creció un 1900% en su demanda durante la pandemia por su modelo disruptivo de trabajo remoto por demanda. Moschini es autora de libros y artículos de opinión publicados en más de 140 medios alrededor del mundo. Además, es LinkedIn Influencer, junto a más de 500 líderes, pensadores e innovadores de todo el globo. Es una de las principales expertas en economía digital y en particular en cómo la cuarta revolución industrial está transformando la fuerza de trabajo global, empoderando mujeres y acelerando reformas de gobiernos. (Latinoamérica Emprendedora, 2022)

### Paula Santilli CEO de PepsiCO Latinoamérica

Tras 25 años trabajando en PepsiCO, esta líder conoce las necesidades del negocio; pero también las del consumidor. Le ha apostado a la innovación, a la tecnología y a la mejora en las prácticas alimenticias más sanas. Recientemente fue incluida en el listado de las 50 Mujeres más Poderosas de Fortune, por su labor durante la crisis de la Covid 19. Desde el comienzo de la pandemia, la ejecutiva ha utilizado su influencia no sólo para asegurar la continuidad del negocio, sino para garantizar personalmente la seguridad y la protección de sus empleados y sus familias mediante protocolos de seguridad e higiene, brindando atención médica para más de 70.000 empleados. Como parte de los esfuerzos de PepsiCo LatAm para ayudar a las comunidades afectadas por la pandemia, la Fundación PepsiCo donó USD 6.7 millones para ayudar a niños vulnerables en 15 países de América Latina. Durante la pandemia, Paula Santilli ha fomentado iniciativas que buscan apoyar la reapertura de las "tienditas" y/o pequeños comercios en países como México, Brasil, Colombia, Guatemala y Perú, entre otros, como parte de su misión personal de contribuir a la reactivación de la economía en la región. (Latinoamérica Emprendedora, 2022)

21 «7 mujeres que reflejan el liderazgo femenino en América Latina», Latinoamérica Emprendedora, acceso 19 de mayo de 2022, <https://la7em.com/7-mujeres-que-reflejan-el-liderazgo-femenino-en-america-latina/>.

## Ana Inés Echavarren CEO Infocorp Banking

Con una sólida trayectoria internacional en el desarrollo y comercialización de software para el sector financiero, ha apoyado el crecimiento de Infocorp desde sus inicios, participando ahora también en su calidad de socia y como CEO de Infocorp Banking, la empresa más grande de Infocorp Group, con más de 180 personas a cargo, contando solamente las oficinas de Montevideo y Colonia. Ha contribuido a lograr establecer a Infocorp como referente en canales electrónicos para la banca en América Latina, contando hoy en día con prestigiosos clientes como Banco Santander (Uruguay, Puerto Rico y Colombia), Banco de Bogotá, Banco Agrario (Colombia), Towerbank (Panamá), Banco de Reservas (República Dominicana), y otros 200 clientes en 16 países.

Cuenta con vasta experiencia en medios de comunicación, en docencia y en presentaciones técnicas y comerciales para una amplia audiencia. Además, participa en la comunidad emprendedora de Uruguay como mentora de empresas en la incubadora Ingenio Y apoyando también diversas asociaciones como OMEU. En 2016, fue elegida como una de las 10 mujeres líderes más importantes.

La evaluación de la estrategia tiene que ver con tres subprocesos relacionados, en primer lugar, la revisión de todos los factores (externos e internos) que afectan a la organización, en segundo lugar, la medición del desempeño de todas las áreas funcionales y de la productividad del talento humano que posibilita, y, por último, aplicar acciones correctivas para formular nuevas estrategias o reformular las estrategias existentes.

### Alcanzar un desempeño de 10 al 12 % anual hasta el 2026 y duplicar la innovación es la meta a evaluar en Intel

#### Intel destaca 2022 y la estrategia de crecimiento a largo plazo en la reunión de inversores:

“La continua proliferación de la tecnología está impulsando una demanda sostenida a largo plazo de semiconductores, creando una oportunidad de mercado de 1 billón de dólares para 2030”, dijo Pat Gelsinger, director ejecutivo de Intel. “Con esa oportunidad en mente, hoy describimos nuestra estrategia y hoja de ruta para acelerar hacia un crecimiento de los ingresos año tras año del 10 % al 12 % para 2026 al duplicar la innovación, impulsar una colaboración aún más profunda con nuestros clientes y socios, y aprovechar nuestras fortalezas principales para hacer crecer con éxito los mercados tradicionales e interrumpir los nuevos. Nuestros objetivos son ambiciosos, pero estoy seguro de que tenemos la estrategia correcta y el equipo adecuado para alcanzarlos y ofrecer valor a largo plazo para nuestros accionistas”. La guía de la compañía incluye estimaciones GAAP y no GAAP. A continuación, se incluyen conciliaciones completas entre estas medidas GAAP y no GAAP<sup>22</sup>.

Año completo 2022	GAAP	No GAAP
Ingresos	\$ 76.0 mil millones	\$ 76.0 mil millones <sup>^</sup>
Margen bruto	49.6 %	52- %
Ganancias por acción	US\$ 3.55	US\$ 3.50
Gasto de capital neto <sup>1</sup>	\$ 27.0 mil millones	\$ 27.0 mil millones <sup>^</sup>
Flujo de caja libre ajustado	N/C	(\$ 1-2 mil millones)

GAAP *Generally Accepted Accounting Principles* (Principios de contabilidad generalmente aceptados) en EEUU. Únicamente adoptados y utilizados en EEUU.

<sup>22</sup> «Intel destaca 2022 y la estrategia de crecimiento a largo plazo en la reunión de inversores». Intel, acceso 13 de diciembre de 2022, <https://www.intel.la/content/www/xl/es/newsroom/news/intel-highlights-2022-long-term-growth-strategy-investor-meeting.html#gs.30ugld>.

El alineamiento estratégico establece la congruencia que deben tener las estrategias esbozadas en la planificación estratégica con todas las áreas funcionales de la empresa (departamentalización) para la consecución de las metas propuestas.

El alineamiento facilita a la organización tener las siguientes ventajas:

- a.) Unifica esfuerzos para que todas las áreas funcionales de la organización desplieguen la visión estratégica de la compañía.
- b.) Ordena y concatena el trabajo cotidiano de la organización para lograr los resultados esperados.
- c.) Sitúa la voz de la clientela como elemento fundamental para conocer sus necesidades.
- d.) Integra el talento humano en adecuada dimensión. Cada trabajador o trabajadora esté desempeñándose en el puesto idóneo para el despliegue de su talento y creatividad.
- e.) Potencia el mejoramiento continuo hacia una cultura de excelencia y calidad.

### Ejemplo de alineamiento estratégico

La empresa Starbucks alineó su estrategia corporativa para fortalecer las 12 tiendas que tiene en Costa Rica. Para ello, puso en funcionamiento un Centro de Visitas en una finca ubicada en las cercanías del volcán Poás, provincia de Alajuela. La empresa visualizó aprovechar la ventaja competitiva del país en el sector turístico y en la agricultura sostenible para fortalecer en sus clientes una experiencia cafetera distintiva. Los clientes pueden degustar *espresso*, *latte* o *capuchino*, con un café cultivado entre 1400 y 1600 metros sobre el nivel del mar.

Este alineamiento estratégico obedece a que Starbucks ha adquirido el café de Costa Rica por más de 40 años. Café que ha sido para preparar las bebidas que consumen sus clientes en todas sus tiendas a través del mundo. Según el alineamiento estratégico diseñado, con este concepto de Centro de Visitas, la empresa espera atender más de 91 000 visitantes por año, con un promedio diario 250 personas y con un crecimiento del 10 % para cada año según lo establecido.

Estos crecimientos se esperan obtener con tours con precios para extranjeros de 30 USD y para nacionales 15 USD. El tour comprende el recorrido de la finca desde la obtención del grano hasta el consumo final. También se puede degustar las bebidas sin realizar el tour.<sup>23</sup>

Finalmente es preciso indicar que, en el alineamiento estratégico, cada objetivo formulado debe ser congruente con la identificación de los factores críticos de éxito. En otras palabras, un objetivo no puede abstraerse de los factores intrínsecos que hacen la diferencia del negocio y de la competitividad que se tiene en el mercado.

## GERENCIA, GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado se definirán los conceptos de gerencia, gestión y planificación estratégica, y su relación con la ejecución de los planes de acción, que debe desplegar el talento humano en todas las áreas funcionales de la organización.

### GERENCIA ESTRATÉGICA

Como su nombre lo indica, la gerencia estratégica requiere del uso y aplicación de estrategias y se enlaza directamente con el estilo de dirección. La gerencia estratégica es un ámbito vinculado a las personas que dirigen la organización. Consiste en la evaluación permanente de los objetivos y estrategias formuladas en cada área funcional y procesos que se despliegan en la organización. Para que la gerencia estratégica sea exitosa, se debe orientar a la motivación de los equipos de trabajo, esta permite crear un clima laboral adecuado, que posibilita un comportamiento altamente productivo y desarrolla una cultura organizacional con valores y normas compartidas por su personal; y, por consiguiente, le darán valor a la marca de la empresa y a sus acciones en el mercado.

<sup>23</sup> Daniel Zuera, «Starbucks inaugura en Costa Rica su primer Centro de Visitantes a nivel mundial», Revista Estrategia & Negocios, (2018), <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1158470-330/starbucks-inaugura-en-costa-rica-su-primer-centro-de-visitantes-a-nivel>.

Una vez definidas las estrategias, la empresa debe desplegarlas y ponerlas en marcha en todos los niveles de la organización. Para ello, cuenta con su talento humano, personas ubicadas dentro de la estructura organizacional que, según sus capacidades y saberes, ejecutarán aquellas estrategias alineadas en la correspondencia de su área de acción, y que, en conjunto, hacen posible la permanencia de la empresa en el mercado.

Por ejemplo, la decisión tomada por la alta gerencia de la Coca-Cola para retirar la *New Coke* del mercado y reestablecer la bebida *Coca-Cola Classic*<sup>24</sup>. Aunque la estrategia original fue lanzar al mercado una nueva bebida de cola, la empresa, producto de la insatisfacción de los consumidores, redirige su estrategia para colocar de nuevo la *Coca-Cola Classic*, y con esto evitar un fracaso comercial en el mercado. En otras palabras, la gestión estratégica de la Coca-Cola fue oportuna y consecuente con una adecuada lectura del mercado; o como ocurrió en Costa Rica, reintroducir el sabor de Fanta Original<sup>25</sup>, responde a un enfoque de gerencia estratégica altamente eficaz

## GESTIÓN ESTRATÉGICA

Ahora bien, la gestión estratégica es la que guía a la empresa a un futuro predecible, mediante la implementación y ejecución de las estrategias que llevan implícitas actividades, objetivos y metas cuantificables. La gestión estratégica está intrínsecamente relacionada con el talento humano que esté disponible en la organización. Para ello las personas deben tener la información disponible para que sus decisiones correspondan a las estrategias esbozadas, y para que sus decisiones sean congruentes con los planes organizacionales establecidos por la gerencia estratégica.



Figura 2. Las fases del proceso administrativo de la gestión estratégica<sup>26</sup>.

Fanta presentó sus novedades (parte 2)

### Regresa la Fanta Original<sup>27</sup>

La campaña fue agresiva, pero a la hora de la verdad el sabor no terminó de gustarle a los consumidores ticos. El Guardian.cr conoció que ya comenzó la distribución de la Fanta sabor Original en comercios del país.

Lo conocimos de boca de comerciantes, quienes nos manifestaron que ellos tras quejarse con los distribuidores de la FEMSA, estos les comentaron que regresaba la Fanta Original.

24 Luis Casal, «El gran error de la Coca-Cola que estuvo a punto de hacerla desaparecer», *Business Insider*, acceso el 4 de marzo de 2023, <https://www.businessinsider.es/gran-error-coca-cola-estuvo-punto-hacerla-desaparecer-656411>.

25 Meneses, «Fanta presentó...»

26 Figura elaborada por Gustavo Hernández, 2023.

27 Cristina Fonseca, «Regresa la Fanta Original», *ElGuardi@n.cr*, 2017, 18 de octubre de 2017, <https://elguardian.cr/nacionales/regresa-la-fanta-original/>

Tres comerciantes en San José, Desamparados y Moravia coincidieron, el público no apetece del nuevo sabor de este producto de tanto arraigo entre los ticos.

ElGuardian.cr consultó a FEMSA Costa Rica y esta fue su respuesta: “Fanta con jugo de fruta y sin azúcar añadido responde al compromiso de ofrecer a nuestros consumidores la posibilidad de elegir entre un amplio portafolio de bebidas con gran sabor —bajas o sin calorías— según su preferencia y estilo de vida. Fanta y Fanta con jugo de fruta y sin azúcar añadida, coexistirán en el mercado, manteniendo el mismo sabor y la calidad que caracteriza a los productos de nuestra empresa” reza el comunicado.

Lea la noticia completa aquí: <https://elguardian.cr/nacionales/regresa-la-fanta-original/>

La gestión estratégica implica una consecución continua de resultados que tiene operatividad y vinculación en cada una de las partes o secciones que conforman la estructura organizacional de una empresa. Por ejemplo, las estrategias que se formulan para el departamento de ventas inciden en las áreas legales, financieras, comerciales y de distribución y logística, entre otras. Las estrategias para la elaboración e introducción de un nuevo producto inciden en las áreas de calidad, ventas, mercadeo, legal, comercial, distribución y logística.

La gestión estratégica está relacionada con la implementación de la estrategia, y esta a su vez, con el proceso administrativo. El proceso administrativo es un sistema conformado por cuatro fases mediante las cuales una persona en la posición de propietaria, ejecutiva, gerente, supervisora o trabajadora se apoya para llevar con éxito actividades; estas se realizan de forma lógica, lo que permite realimentarse para tomar las mejores decisiones. Este proceso consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los objetivos empresariales (ver figura 3). Se logra al utilizar con efectividad recursos no humanos (insumos, maquinaria, dinero, mercado) y trabajando con personas, motivándolas para hacer realidad las metas de la organización.

**Rosabeth Moss Kanter (1943-):** Máster en sociología y literatura inglesa por Bry Mawr College, Pennsylvania y doctora en sociología por la Universidad de Michigan. Fue editora de la *Harvard Business Review*. Fue docente en la Universidad de Harvard y Yale. Fundó la firma consultora Goodmeasure Inc.

Moss es considerada una gurú del pensamiento estratégico y teoría de la gestión. Para Moss la gestión es la habilidad que las personas deben poseer para mejorar la eficiencia de las organizaciones. La forma de gestionar una organización influye en el talento humano que son el soporte estructural de la organización.

De los principales aportes de Moss a la teoría administrativa son las siete habilidades que las personas deben tener para potenciar las organizaciones:

- Aprender a trabajar sin temor a la jerarquía
- Aprender a competir
- Trabajar con los más altos estándares éticos
- Poseer humildad
- Desarrollar enfoques de procesos
- Ser multifacético y creativo
- Administrar por resultados

Sus principales libros son:

*When Giants Learn to Dance: The Definitive Guide to Corporate Success.* New York: Simon & Schuster Building. (1990)

*Clase mundial: Prosperando localmente en la economía global.* (1995)

*Hombres y Mujeres de la Corporación.* (2008)

*SuperCorp: cómo las empresas de vanguardia crean innovación, ganancias, crecimiento y bien social.* (2010)

Un ejemplo de gestión estratégica lo representa Bill Gates que basa su éxito en ocho principios<sup>28</sup>:

- Trabaja incansablemente: “Vivíamos y respirábamos *software*, solo nos deteníamos para comer y dormir un poco”.
- Sueña: “Desde el principio no pensábamos en otra cosa que no fuera tener éxito”.
- Independencia: “Ser emprendedor consiste en tomar sus propias decisiones, independientemente de las críticas de los demás, que deben escucharse, pero no deben ser definitivas”.
- Enfocado al cliente: “Algunas veces prometíamos más a nuestros clientes de lo que cualquier otro podía ofrecer realmente. Para lograrlo nos quedábamos despiertos hasta más tarde y trabajábamos más fuerte”.
- Sencillez: “De todas las grandes iniciativas de Microsoft, la sencillez es el número uno”.
- Trabajo en equipo: “Seguimos siendo informales en nuestras relaciones personales y evitamos la jerarquía en donde no tenía sentido. Todos podían entrar a mi oficina si tenían una pregunta o una preocupación, una idea para un nuevo producto o ideas acerca de lo que nuestros competidores estaban haciendo”.
- Cuidar el gasto: “Hacemos todo lo posible para mantener una estructura delgada y eficiente, utilizando nuestros recursos de manera inteligente y evitando el desperdicio, gastos innecesarios como asientos de primera clase y hoteles caros”.
- Capacidad de adaptación: “Las compañías fracasan por muchas razones. Algunas veces son administradas en forma deficiente, algunas veces simplemente no crean los productos que los clientes quieren. No obstante, creo que el mayor asesino de una compañía, especialmente en las industrias de rápido cambio como la nuestra, es el rechazo para adaptarse al cambio”.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La relación entre la gerencia y la gestión da como resultado la *planificación estratégica*. La planificación estratégica tiene tres componentes intrínsecos: a) ciencia, b) *Trade-off* y c) arte.



Figura 3. Relación gerencia, gestión y planificación estratégica<sup>29</sup>.

En cuanto a la ciencia, la gerencia estratégica es el resultado de análisis científicos, sólidos y bien fundamentados para tomar las mejores decisiones. Parte del estudio detallado de los datos históricos internos que se generan en la organización, por ejemplo, estadísticas de ventas, rotación y productividad del personal, informes contables y financieros, costos de producción, costos de almacenamiento y distribución, perfiles de la clientela, etcétera. Adicionalmente, la información que se obtiene del entorno externo también es necesaria, por ejemplo, datos macro y microeconómicos, mercados internacionales, tipos de cambios, barreras arancelarias, leyes, entre otras variables.

28 «Los ocho principios que llevaron a Bill Gates a alcanzar el éxito», acceso el 23 de marzo de 2023, el Economista.es, <http://www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/4641563/03/13/Los-ocho-principios-que-llevaron-a-Bill-Gates-a-alcanzar-el-exito.html>.

29 Figura elaborada por Gustavo Hernández, 2023.

Con relación al concepto de *trade-off* (solución de sacrificio) toma relevancia los caminos o rutas (alternativas) que se eligen para llegar a las metas propuestas y formuladas en el plan. Al escoger uno o varios caminos, se dejan otros caminos posibles o alternativas que no fueron seleccionadas, a estas se le denomina *trade-off*; es lo que la gerencia sacrifica por seguir una ruta en vez de otra. Michael Porter señalaba que, si una organización quiere tener algo, también debe saber que debe tener menos de otra cosa<sup>30</sup>.

Por lo que se refiere al arte, implica una intuición creativa, que es un talento adicional vinculado a las habilidades blandas de las personas que formulan y participan en las estrategias. Más allá de la ciencia y la técnica (habilidades duras), las personas que participan en los planes estratégicos deben poseer la capacidad e iniciativa que les permita anticiparse al futuro, y de esta forma, posicionar a la empresa en una situación ventajosa en el mercado.

Las 10 habilidades más demandadas por las empresas, según LinkedIn:<sup>31</sup> El estudio hecho por LinkedIn incluyó información de las habilidades que aparecen en los perfiles de las personas que utilizan la red profesional y que consiguen empleos con los salarios más altos. Y utilizó datos provenientes de ciudades con al menos 100.000 miembros inscritos (...) La pregunta clave es ¿qué sabes hacer? Y de ahí en adelante el candidato a un trabajo debe demostrar que más allá de ser ingeniero, programador o experto financiero, tiene las habilidades clave que una compañía está buscando.

Cuál es el secreto de Reid Hoffman, el cofundador de LinkedIn, para crecer rápido y ganarle a la competencia

Según el análisis, los empleadores están buscando una combinación de “habilidades blandas” (relaciones interpersonales, trabajo en equipo) y “habilidades duras” (las destrezas y conocimientos específicos para desempeñar una función), con la creatividad en el tope de la lista.

Una idea que coincide con el informe “El futuro del trabajo” del Foro Económico Mundial, que señala que la iniciativa, la originalidad y el pensamiento crítico serán cada vez más valoradas, en la medida que los avances tecnológicos están transformando el mercado laboral a una velocidad vertiginosa.

### Habilidades blandas

- Creatividad
- Persuasión
- Colaboración
- Adaptabilidad
- Manejo del tiempo

### Habilidades duras

- Comunicación escrita
- Manejo de datos en la nube
- Inteligencia artificial
- Razonamiento analítico
- Manejo de personas
- Diseño UX (*User Experience Design*)

Ver nota completa: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46913563>

<sup>30</sup> Michael Porter, «¿Qué es la estrategia?» *Harvard Business Review*, Vol. 89, número 11, (2011: 100-117).

<sup>31</sup> BBC News Mundo, «Las 10 habilidades más demandadas por las empresas, según LinkedIn», acceso el 20 de marzo de 2023, <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46913563>.

Estrategias bien formuladas e implementadas hacen que una organización trascienda a lo largo de la historia. Por tal razón, existen empresas que continúan marcando las pautas de organización y desempeño en la actualidad (Caja Costarricense de Seguro Social, Siemens, Ford, Procter and Gamble, IBM, Coca-Cola, Pepsi Cola, Dos Pinos, Instituto Costarricense de Electricidad, entre tantas otras).

Por otro lado, la gerencia estratégica es el resultado de análisis científicos, sólidos y bien fundamentados. Pero el resultado final nunca está garantizado. El éxito es el resultado de un balance entre la ciencia y el arte que están detrás de la toma de decisiones.

Ahora bien, como ya se mencionó al inicio, la planificación estratégica supone la aplicación de la gerencia y la gestión estratégica, no tanto como el resultado de una intuición personal, sino de la aplicación sistemática de un conocimiento estructurado y de los recursos disponibles para hacer una predicción científica sobre el rumbo que puede tomar el mercado, el entorno o la empresa, y qué medidas tomar frente a esos cambios. Es un proceso que determina cómo una empresa puede hacer uso de sus recursos en el corto, mediano y largo plazo, es decir, en el futuro. Es el ejercicio de responder a las siguientes interrogaciones: ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos, ¿cómo lo hacemos? y ¿para qué lo hacemos?

Establecida esta vinculación, definimos la planeación estratégica como el proceso mediante el cual la gerencia y la gestión estratégicas se ajustan en los diferentes niveles de la organización, con el objetivo de que las acciones emprendidas (actividades, productos y servicios) contribuyan a potenciar las capacidades empresariales que abarcan desde el talento humano hasta el rendimiento incremental de todos los activos de la compañía.



Figura 4. Planificación estratégica<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Elaborado por Gustavo Hernández, 2023, con base en los datos de Davis et al, *Conceptos...*

Tabla 1. El concepto de estrategia<sup>33</sup>

Autor	Definición de estrategia
Charles Babbage <sup>34</sup> (1833)	Administrar es dividir el trabajo y asignar los puestos por habilidad.
Frederick Taylor <sup>35</sup> (1911)	El objeto principal de la administración ha de ser asegurar la máxima prosperidad para el dueño, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.
Henry Fayol <sup>36</sup> (1923)	Ejercer la Gerencia es conducir a la empresa hacia el fin propuesto, tratando de obtener el mayor provecho de todos los recursos de que ella dispone.
Peter Drucker <sup>37</sup> (1954)	Es encontrar las respuestas a dos preguntas centrales que debían formularse quiénes dirijan las organizaciones: ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debiese ser nuestro negocio?
Igor Ansoff <sup>38</sup> (1976)	La estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. La concibe como el vínculo común existente entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde ya compete la empresa o pretende hacerlo en el futuro.
Kenneth R. Andrews <sup>39</sup> (1977)	La estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para la consecución de dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
Henry Mintzberg <sup>40</sup> (1978)	La estrategia es un modelo en un flujo de decisiones. Cuando una secuencia de decisiones exhibe en algún área una consistencia en el tiempo se puede considerar que se ha formado una estrategia.
Raymond Miles y Charles Snow <sup>41</sup> (1978)	La estrategia es la adaptación de la empresa al mercado.
Igor Ansoff <sup>42</sup> (1979)	La estrategia ha de ser inferida de la conducta de la organización. La estrategia es una guía al trabajo de transformación de la empresa. Las estrategias imputables a las organizaciones no son con frecuencia percibida y hecha explícitas por los directivos que las persiguen.
Donald Hambrick <sup>43</sup> (1981)	La estrategia hace referencia hacia cómo la organización tiene una comunión con su entorno. Esta es una gama de elecciones integrada en un todo.
Arnoldo Hax y Nicolás Majluf <sup>44</sup> (1984)	La estrategia es un conjunto de acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales de la organización. Comprende todos los niveles de la organización: corporativo, negocio o competitivo y funcional.
Michael Porter <sup>45</sup> (1985)	La estrategia supone una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas, de tal modo que se obtenga un resultado superior al promedio de las empresas competidoras del sector industrial.
Ari Ginsberg y N. Venkatraman <sup>46</sup> (1985)	La estrategia lleva implícita las apropiadas características materiales como la estructura, los sistemas o los procesos que ayuden a conseguir el éxito empresarial.
Jay Barney, William Ouchi <sup>47</sup> (1986)	La estrategia es el análisis de las aptitudes y capacidades intrínsecas de la empresa y no del análisis del medioambiente competitivo.

33 Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023 con base en los datos de los distintos autores.

34 Babbage, Sobre la Economía...

35 Taylor, Principios...

36 Fayol, Administración...

37 Peter Drucker, *The Practice of management* (EE. UU: Horper: 1954).

38 Igor Ansoff, *La estrategia de la empresa* (España: Eunsa, 1976).

39 Andrews Kenneth Richmond, *El concepto de estrategia corporativa* (Richard D. Irwin, Homewood: 1971).

40 Henry Mintzberg, *The Structure of Strategic Decision Processes* (Raisinghani & Theoret: 1975).

41 Raymond Miles y Charles Snow, *Organizational strategy, structure and process* (New York: McGraw-Hill, 1978).

42 Igor Ansoff, *Strategic management* (New York: Palgrave Macmillan, 1976).

43 Donald Hambrick, *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards* (New York: Published Oxford University, Inc, 2009).

44 Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, *Estrategias para el liderazgo competitivo* (Buenos Aires: Ediciones Granoca, 1991).

45 Porter, ¿Qué es la estrategia?...

46 Ari Ginsberg Y Venkat Venkatraman, *Responding to Technological Change--from Issue Interpretation to Strategic Choice* (London: Palala Press, 1985 / 2018).

47 Jay Barney, William Ouchi, *Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Studying and Understanding Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986).

Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington <sup>48</sup> (1993)	La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas.
Fernando Peris, Rafael Fernández y Federico Tarazona <sup>49</sup> (1995)	La estrategia corporativa es la que determina el ámbito de la empresa y el reparto de los recursos de la organización entre los distintos negocios en los que está presente. La estrategia indica qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no.
Robert Grant <sup>50</sup> (1996)	La estrategia es definir las actividades verticales en la cuales participará la organización en el mercado.
Rajan Varadarajan <sup>51</sup> (1999)	La estrategia es la entrada de una empresa o unidades de negocios hacia nuevas líneas de actividad, a través del desarrollo de procesos de negocios internos o adquisición, lo que ocasiona cambios en su estructura administrativa, sistemas y otros procesos directivos.
Robert Burgelman <sup>52</sup> (2002)	La estrategia es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros.
Arthur Thompson, Lonnie Strickland y John Gamble <sup>53</sup> (2008)	La estrategia es un plan de acción de la administración para operar el negocio y dirigir sus operaciones. La elaboración de una estrategia representa el compromiso administrativo con un conjunto particular de medidas para hacer crecer la organización, atraer y satisfacer a los clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar su desempeño financiero y de mercado.
Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington <sup>54</sup> (2010)	Es la orientación y alcance a largo plazo de una organización, que consigue alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés.
Fred R. David y Forest David <sup>55</sup> (2017)	La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos.
Jorge Tarziján <sup>56</sup> (2019)	Es la elección de ciertos caminos de acción para pasar de la situación actual a la situación futura deseada, y que generalmente las empresas podían elegir entre varios caminos de acción posibles.

**Nota: Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023.**

<sup>48</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington, *Fundamentos de Estrategia* (Sweden: Bookman, 1993/ 2011)

<sup>49</sup> Fernando Peris, Rafael Fernández y Federico Tarazona, *Curso de dirección y organización de empresas* (España: tirant lo blanch, 1995).

<sup>50</sup> Robert Grant, *Dirección estratégica-conceptos, técnicas y aplicaciones* (España: Editorial Aranzadi, 1996).

<sup>51</sup> Rajan Varadarajan, «Marketing strategy: An assessment of the state of the field and Outlook». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 27, marxh (1999:120-143).

<sup>52</sup> Robert Burgelman, *Strategy is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company Future* (EE. UU: Free Press, 2002).

<sup>53</sup> Thompson et al, *Administración...*

<sup>54</sup> Gerry Johnson, Kevan Scholes y Richard Whittington, *Dirección estratégica* (Madrid: Pearson Educación, 2010).

<sup>55</sup> David et al., *Conceptos de...*

<sup>56</sup> Jorge Tarziján, *Fundamentos de estrategia empresarial* (Chile: Ediciones ALFAOMEGA U. C. DE CHILE, 2019).

## REFERENCIAS

- Ansoff, Igor, *Strategic management*. New York: Palgrave Macmillan, 1976.
- Anthony, Robert y Vijay Govindarajan, *Sistema de control de gestion*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 2008.
- Babbage, Charles, *Sobre la economía de máquinas y manufacturas*. España: Imprenta de I. Sancha, 1833.
- Barney, Jay y William Ouchi, *Organizational Economics: Toward a New Paradigm for Studying and Understanding Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- Bower, Joseph *Oficio y Arte de la Gerencia*. Bogotá: Norma, 1995.
- Casal Luis, «El gran error de la Coca-Cola que estuvo a punto de hacerla desaparecer», *Business Insider*, acceso el 4 de marzo de 2023, <https://www.businessinsider.es/gran-error-coca-cola-estuvo-punto-hacerla-desaparecer-656411>.
- Cancela, Carlos. «La nueva estrategia de Toyota que no consiste en vender coches», *El Confidencial*, acceso el 20 de enero de 2020, [https://www.elconfidencial.com/motor/2020-01-20/toyota-gr-kinto-lexus-precio-cuanto-cuesta\\_2418196/](https://www.elconfidencial.com/motor/2020-01-20/toyota-gr-kinto-lexus-precio-cuanto-cuesta_2418196/).
- Daft, Richard, *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning, 2011.
- David, Fred R y Forest R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson, 2017.
- De Juana, Rodolfo, «Cinco grandes errores empresariales que te harán reflexionar». *Revista muypymes*, (2013). <https://www.muypymes.com/2013/06/25/errores-empresariales-reflexionar>.
- Drucker, Peter, *The Practice of management*. Horper: 1954.
- Fayol, Henry, *Administración Industrial y General*. Argentina: Editorial Ateneo, 1923/1979.
- Fonseca, Cristina. «Regresa la Fanta Original», *ElGuardi@n.cr*, 2017, 18 de octubre de 2017, <https://elguardian.cr/nacionales/regresa-la-fanta-original/>.
- Ginsberg Ari y Venkat Venkatraman, *Responding to Technological Change--from Issue Interpretation to Strategic Choice*. London: Palala Press, 1985 / 2018.
- Grant, Robert. *Dirección estratégica-conceptos, técnicas y aplicaciones*. España: Editorial Aranzadi, 1996.
- Hambrick, Donald, *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. New York: Published Oxford University, Inc, 2009.
- Hax Arnoldo y Nicolás Majluf, *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Granoca, 1991.
- Johnson, Gerry Kevan Scholes y Richard Whittington, *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación, 2010.
- Johnson, Gerry, Kevan Scholes y Richard Whittington, *Fundamentos de Estrategia*. Sweden: Bookman, 1993/ 2011.
- Meneses, Luis Alejandro, «Fanta presentó sus novedades». *La República*, 22 de junio de 2017.
- Miles, Raymond y Charles Snow, *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- Mintzberg, Henry, *The Structure of Strategic Decision Processes* Raisinghani & Theoret: 1975.
- Mintzberg, Henry. «Patterns In Strategy Formation». *Management Science*, Xxiv, 9 (1978): 934-948.
- Peris, Fernando, Rafael Fernández y Federico Tarazona, *Curso de dirección y organización de empresas*. España: tirant lo blanch, 1995.
- Porter, Michael, «¿Qué es la estrategia?» *Harvard Business Review*, Vol. 89, número 11, (2011): 100-117.
- Richmond, Andrews Kenneth, *El concepto de estrategia corporativa*. Richard D. Irwin, Homewood: 1971.
- Robbins, Stephen David DeCenzo, *Administración*. México: Pearson, 2008.
- Rojas, Abascal, *Aplicación de un modelo de planeación estratégica a una empresa*. Madrid: ESIC, 1996.
- Tarziján, Jorge, *Fundamentos de estrategia empresarial*. Chile: Ediciones ALFAOMEGA U. C. DE CHILE, 2019.
- Taylor, Frederick, *Administración de talleres*. Buenos Aires: Editorial Argentina, 1903/1945.



- Taylor, Frederick, *Principios de la Administración Científica*. México: Herrero Hnos. S. A, 1911/1969.
- Thompson, Arthur; Alonzo Strickland y John Gamble, *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill, 2008).
- Varadarajan, Rajan. «Marketing strategy: An assessment of the state of the field and Outlook». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol 27, mar/h (1999):120-143.
- Zueras, Daniel. «Starbucks inaugura en Costa Rica su primer Centro de Visitantes a nivel mundial», *Revista Estrategia & Negocios*, acceso el 7 de agosto de 2018, <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/1158470-330/starbucks-inaugura-en-costa-rica-su-primer-centro-de-visitantes-a-nivel>.



## LA FILOSOFÍA Y ÉTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Los enfoques contemporáneos de la administración, y desde distintas perspectivas, abogan por la constante reestructuración de las organizaciones para que estas puedan responder con ética, calidad, eficiencia y eficacia racional a la dinámica de un mundo globalizado. Autores reconocidos y con una amplia gama de publicaciones, como Mintzberg<sup>57</sup>; Varadarajan<sup>58</sup>; Cortina<sup>59</sup>; Cortina<sup>60</sup>, Soto y Cárdenas<sup>61</sup>; Thompson y Strickland<sup>62</sup>; Robbins y Coulter<sup>63</sup>; David y David<sup>64</sup>, entre otros, establecen que las estructuras organizativas deben funcionar de tal forma que los procesos fluyan asertivamente; así como con normas y estilos de liderazgo éticos, proactivos y transparentes.

Esto supone que la forma como se redefinen las relaciones al interno de las organizaciones sea proclive a la administración racionalmente eficiente de los recursos y a la supresión de la duplicidad de funciones que, amén de la confusión, genera inoperancia y alimenta estructuras de poder, no como gestora de procesos, sino, como mecanismos de coerción política.<sup>65</sup>

En este contexto, se explicarán en detalle cada uno de los componentes que conforman la filosofía empresarial.

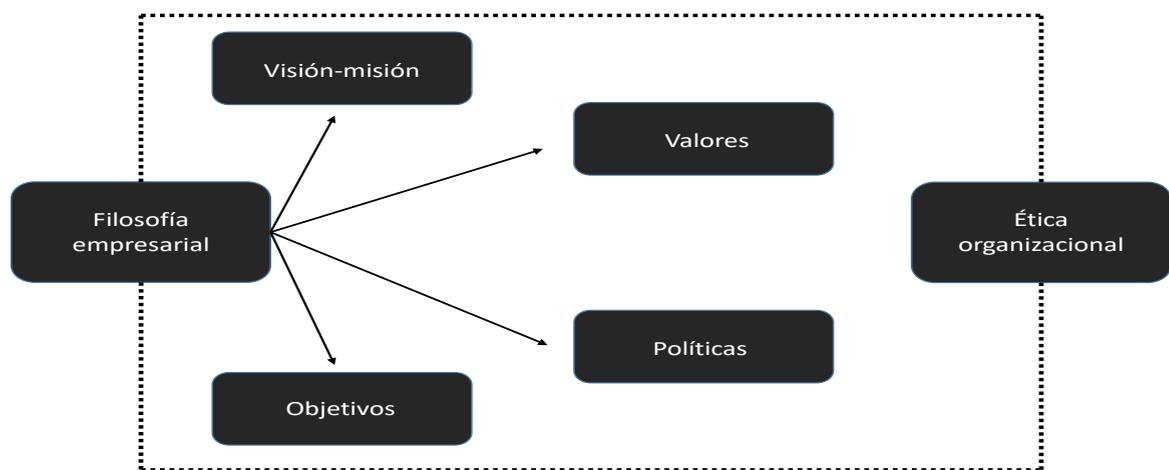


Figura 1. Los componentes de la filosofía empresarial<sup>66</sup>.

La filosofía empresarial lleva implícita la ética, cuyos portadores son las personas que laboran para una determinada organización. Por tanto, la filosofía empresarial se elabora al definir la visión-misión, los valores, las políticas y los objetivos organizacionales. En diversos libros de estrategia empresarial se le conoce también con los nombres de *visión estratégica o propósito*, *perspectiva estratégica*, *perspectiva organizacional*, *arquitectura empresarial* o *paradigma estratégico*.

Por un lado, la visión-misión, los valores y las políticas constituyen categorías que identifican y posicionan a la empresa con los clientes (internos y externos). Por otro lado, los objetivos son finalidades que conducen a los colaboradores a implementar y a ejecutar los planes para llegar a las metas establecidas por la organización.

57 Henry Mintzberg, *Las estructuras de las organizaciones* (España: Ariel, 2000).

58 Varadarajan, marketing strategy...

59 Adela Cortina, *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial* (Madrid: Tecnos, 1996).

60 Adela Cortina, Ángel Castiñeira, Jesús Conill, Agustín Domingo, Domingo, Félix Lozano y Josep Lozano, *Rentabilidad de la Ética para la Empresa* (Fundación Argentina y Visor. España, 1997).

61 Eduardo Soto, José Antonio Cárdenas, *Ética en las organizaciones* (México: McGrawHill, 2007).

62 Arthur Thompson y AJ Strickland, *Administración estratégica* (España: McGraw-Hill Interamericana, 2015).

63 Stephen Robbins y Mary Coulter, *Administración* (México: Pearson Educación, 2010).

64 David et al., *Conceptos de...*

65 Mintzberg, *Las estructuras...*

66 Figura elabora por Gustavo Hernández, 2023.



Cuando Airbnb contrató a Jonathan Mildenhall como CMO (máximo responsable de Marketing), a comienzos de 2014, venía de ser vicepresidente de Comunicaciones Integradas de Marketing y Diseño de Excelencia de Coca-Cola América del Norte, rol que hasta entonces se había considerado uno de los mejores en el mundo del marketing: estaba en la cumbre de su carrera. Y decidió pasar a Airbnb, una firma online que brinda servicios de hospedaje basados en la economía colaborativa. [...]

Entonces lo llamó Airbnb. Describe su primera reunión con el CEO, Brian Chesky: "Me sentía impulsado a tomar un vuelo para encontrarme con Brian, pero también era cauto. Si uno mira el informe de Mary Meeker de 2015, mostraba las 15 marcas de tecnología más valiosas del mundo en 1995 y 2015, y en ese período de 20 años, 14 de ellas habían desaparecido. Sólo Apple sigue presente. Es realmente un cementerio de marcas".

Al venir de una brand que tiene más de 120 años, con todo un sistema que entiende el valor de la excelencia en marketing, el temor de Mildenhall era que si Airbnb abordaba el marketing y la marca como tantas otras compañías de tecnología en Silicon Valley, entonces era improbable que resultara una propuesta para el largo plazo.

Pero se dispararon sus temores. "Le pregunté a Brian: ¿Hasta dónde son serios respecto de la marca y el marketing?", dice Mildenhall. "Describió una visión de Airbnb que no era solo Airbnb en los próximos cinco años, sino una visión multigeneracional. Veía horizontes en los que yo ni siquiera había pensado. A los siete minutos (lo recuerdo con toda claridad) me había decidido a irme de Coca-Cola y sumarme a Airbnb, porque íbamos a crear una marca que definirá una generación y hacer una compañía multigeneracional", relata<sup>67</sup>.

Lea la nota completa aquí: <http://www.estrategiaynegocios.net/inicio/880464-330/la-revoluci%C3%B3n-de-airbnb-y-el-futuro-del-turismo>.

## ÉTICA ORGANIZACIONAL

La ética es el estudio de los conceptos axiológicos y de las obligaciones del ser humano con la sociedad y la naturaleza; visto de otra manera, la ética es la teoría. La moral, por su parte, trata de las acciones humanas respecto a su interacción con la sociedad y la naturaleza; en este caso quiere decir que la moral es práctica.

Además de la actividad de conocer, resultado que realiza el sujeto en frente de las cosas para percibir las, las personas viven, transforman y establecen instituciones sociales, morales, políticas y religiosas; estas les permiten trascender de generación en generación. Así, tanto en el plano individual como social el ser humano despliega una actividad espiritual llamada conciencia moral y, esta a su vez, contiene una serie de principios de los cuales los seres humanos dirigen su vida. Además, acomodan su vida y su conducta a esos principios que les permiten formular juicios morales acerca de sí mismos como de su entorno.

La ética es un saber que orienta la acción humana en un sentido racional. Esto supone saber reflexionar, discutir y realizar una crítica constructiva, antes de la toma de decisiones revestidas entre varias alternativas. Por tanto, la ética es un impulso que posibilita al ser humano vivir con valores<sup>68</sup>.

## ORIGEN DEL CONCEPTO Y LA ÉTICA CONTEMPORÁNEA

Sócrates, Platón y Aristóteles se ocuparon de estos temas, entre otros tantos filósofos. Entre las filósofas, merece una mención Aspasia de Mileto, contemporánea de Sócrates, y en quien se piensa que Platón basó su personaje de Diotima, de *El Banquete*<sup>69</sup>. Las filósofas de la Antigüedad fueron invisibilizadas de la historia oficial, pero eso no elimina el hecho de que algunas tuvieron gran influencia en los filósofos de su época.

67 «La revolución de Airbnb y el futuro del turismo», acceso 23 de marzo de 2023, *Revista Estrategia & Negocios*, <http://www.estrategiaynegocios.net/inicio/880464-330/la-revoluci%C3%B3n-de-airbnb-y-el-futuro-del-turismo>.

68 Adela Cortina, *Ética mínima: Introducción a la filosofía práctica* (Madrid: Tecnos, 1986).

Adela Cortina, *Ética sin moral* (Madrid: Tecnos, 1990).

Cortina, *Ética de la empresa...*

69 Platón, *El Banquete* (Madrid: Editorial Gredos, 385-370 a. C./1988).



El ser humano no solo se ocupa de la acción de conocer. La actividad de conocer es el resultado que realiza el sujeto para colocarse enfrente de las cosas y aprehenderlas. Al conocer, los seres humanos transforman la realidad y establecen instituciones sociales, morales, políticas y religiosas, para su supervivencia en la sociedad.

El ser humano posee al interior de sí una actividad espiritual denominada *conciencia moral*. Esta, a su vez, contiene una serie de principios que les permiten a los seres humanos dirigir su vida. Las personas adaptan a su vida esos principios que les facultan para formular juicios morales acerca de sí mismo y de su entorno. Esta conciencia moral es tan real como el hecho mismo del proceso de conocimiento.

Este conjunto de principios que conforman la conciencia moral, que Aristóteles<sup>70</sup> denominaba *nous praktikós* (razón práctica), pone de manifiesto que la conciencia moral actúa en el ser humano, sin ser la razón especulativa propiamente dicha. Son principios evidentes que se juzgan por medio de la aprehensión interna de su evidencia, es decir, la razón aplicada a la acción. La práctica aplicada a la moral.

**Aspasia de Mileto<sup>71</sup> (470-400 a.C.):** La figura de Aspasia ha sido, probablemente, más explotada por la tradición feminista que la ha reivindicado de manera importante, sobre todo, en su aspecto de retórica. Esto, por supuesto, pasa por un análisis de la relevancia que tiene la cercanía de Aspasia al poder político y la consideración de cuáles son los mecanismos que hicieron posible su 'silenciamiento' o 'pérdida' en la historia<sup>72</sup>.

Para conocer más sobre Diotima, puede consultar buscar los siguientes artículos:

**Gale, Xin Liu (Jan., 2000).** *Historical Studies and Postmodernism: Rereading Aspasia of Miletus*. *College English*, 62(3), pp. 361-386.

**Glenn, Cheryl (May, 1994).** *Sex, Lies, and Manuscript: Refiguring Aspasia in the History of Rhetoric*. *College Composition and Communication*, 45(2), pp. 180-199.

**Neumann, Harry (Jan., 1965).** *Diotima's Concept of Love*. *The American Journal of Philology*, 86(1), pp. 33-59.

**Sócrates (469-399 a. C.):** Creador de la antropología filosófica (el ser humano como el centro del universo). Su filosofía consistió en buscar la verdad a través de la virtud mediante el método de la mayéutica (del griego. maieutiké: 'alumbramiento'). Proporcionó una máxima importancia a la moral que intentó sostener sobre bases racionales. El ser humano se debe conocer a sí mismo.

**Platón (428-347 a. C.):** La filosofía de Platón proviene de las enseñanzas de Sócrates. Su teoría se centra en las ideas, que son el principio eterno y perfecto de todas las cosas y, estas últimas, son imitaciones perfectas de las ideas. La más elevada de todas las ideas es el bien, modelo de todos los actos justos y buenos. La filosofía es la búsqueda del bien.

**Aristóteles (384-322 a. C.):** Discípulo de Platón. Es el creador de la lógica y autor de un sistema moral sistemático. La influencia de este filósofo fue inmensa, no sólo en la Antigüedad, si no en la Edad Media, a través del pensamiento cristiano.

## KANT: DE LA RAZÓN PRÁCTICA A LOS CALIFICATIVOS MORALES

Immanuel Kant toma el concepto de razón práctica de Aristóteles y propone una reflexión acerca de los calificativos morales: bueno, malo, moral, inmoral, meritorio, pecaminoso, entre otros. El ser humano normalmente extiende los calificativos morales a las cosas, pero no son precisamente de las cosas. Es decir, el individuo afirma que una cosa es buena o mala, pero las cosas no son buenas ni malas en sí mismas. Los calificativos morales no pueden extenderse a las cosas, estas son indiferentes a ellas, solo son exclusivas del ser humano. Así pues, según Kant, los principios prácticos son proposiciones que contienen una determinación universal de la voluntad que tiene reglas prácticas. Estos principios son subjetivos cuando el ser humano considera que son válidos por su voluntad; y son objetivos (leyes prácticas), cuando la condición se reconoce como objetiva, es decir, válida al ser humano<sup>73</sup>.

70 Aristóteles, *Obras completas* [Ética a Nicómaco] (Madrid: Editorial Gredos, 384 a. C./2017).

71 Aspasia de Mileto, *Testimonios y discurso* [Traductor: José Solana Dueso] (España: ANTHROPOS, 1994).

72 Xin Liu Gale, «Historical Studies and Postmodernism: Rereading Aspasia of Miletus», *College English*, Jan 62(3), (2000: 361-386), 362-378.

73 Immanuel Kant. *Crítica de la razón práctica* (Buenos Aires: Losada, 1788/2007).



**Immanuel Kant (1724-1804):** Renovó la filosofía moderna. Colocó la teoría del conocimiento en el centro de la reflexión filosófica. Concluyó que el mundo de la ciencia está construido por la razón para explicar la cosa en sí. De la cosa en sí, solo se puede conocer sus apariencias. Creó una moral independiente de la metafísica. El ser humano es libre, su razón le señala una ley moral a la cual debe obedecer.

El ser humano, al exteriorizar los principios morales, también verifica y constata que esos principios conduzcan a una acción. Esa acción la conforman dos elementos. Por un lado, lo que el ser humano hace, y por otro, lo que quiere hacer. De esta forma, la voluntad humana, es la que incide en calificar si una acción de la persona (lo que hace) es buena o mala (lo que quiere hacer). Kant señala que toda acción humana se despliega en la razón en forma de un imperativo. Toda acción aparece en la conciencia moral bajo la forma de un imperativo. Los imperativos se clasifican en dos clases:

- a.) Hipotéticos
- b.) Categóricos

Los *imperativos hipotéticos* son principios de racionalidad práctica. Consisten en determinar la condición del mandato, de tal forma que el ser humano actúe en consonancia con la racionalidad de la acción. Si el individuo no actúa con racionalidad a la acción, el imperativo pierde su validez. Por ejemplo, si una persona trabajadora debe cumplir con un horario establecido en su empresa (8:00 a. m. a 4:30 p. m.), pero en su accionar práctico o cotidianidad, incumple su horario (ingresa a laborar 20 minutos después de la hora establecida y sale de su trabajo 30 minutos previos a lo estipulado), esta persona podría estar sujeta a una sanción disciplinaria de acuerdo, por no cumplir con la acción del mandato.

Los *imperativos categóricos* son aquellos en los que el mandato no está puesto bajo ningún tipo de condición. El imperativo opera incondicionalmente, de forma total y sin limitaciones. Algunos ejemplos son: no matar o respetar a las otras personas, sin importar lo que se piense, se quiera o desee de esas personas; tener un pensamiento independiente; actuar de manera correcta y honesta; afrontar conscientemente las consecuencias de las acciones realizadas.

El imperativo categórico es un ideal, en el sentido de que las personas buscan por todos los medios de aplicarlo constantemente. La razón facilita y permite juzgar las propias acciones y de los otros. Es un principio moral al que atenerse.

## MAX SCHELER: LA JERARQUÍA DE LOS VALORES

Los valores definen la acción humana desde el propio sujeto. Por tal motivo pertenecen al ámbito de lo humano. Los valores no son cosas ni elementos de las cosas y, por lo tanto, los valores son impresiones subjetivas de agrado o desagradado que las cosas producen al ser humano y que estos proyectan sobre las cosas. Sin embargo, este razonamiento puede llevar a conclusiones equivocadas. El criterio de valor no consiste en el agrado o desagradado de una cosa. Una cosa puede producir agrado y, sin embargo, puede ser considerada desagradable. Por ejemplo, cometer un pecado es malo, pero produce agrado en quien los comete. En otras palabras, son las personas (sujeto) que les asignan el valor a las cosas (objetos). Los valores son absolutos porque son ajenos al tiempo-espacio.

Los valores poseen una jerarquía y una clasificación. Esta jerarquía procede del filósofo Max Scheler<sup>74</sup>. Este filósofo los ordenó de menor a mayor. Entre mayor sea el valor, así será su incorruptibilidad. Por ejemplo, si se escoge entre salvar una vida que contiene valores supremos o dejar que se quemara una obra de arte valiosa, se elige que se destruya la obra de arte. Esto es lo que significa la jerarquía de valores.

- **Trascendentales:** creatividad, verdad, justicia, amor, orden, belleza, unidad.
- **Morales:** disciplina, solidaridad, lealtad, respeto.
- **Vitales:** económicos, culturales, políticos, sociales, técnicos, empresariales.
- **Útiles:** salud, placer, afecto, alimentación.

74 Max Scheler, *El formalismo en la ética y la ética material de los valores* (Madrid: Editorial Caparrós, 2000).



Para este filósofo los valores son tanto más superiores cuanto:

- Más durables: que permanezcan a través del tiempo.
- Menos divisible: cuanto menos se dividida para poder ser participados.
- Más fundantes: un valor es fundado cuando no puede ser dado si antes no es dado un valor de otro tipo.
- Más satisfacción para placeres sensoriales: solo puede satisfacernos plenamente cuando nos sentimos satisfechos en la esfera más central de nuestra vida, allí donde las cosas son sustantivas.
- Menos relativos: cuando se hallan en relación con lo absoluto.

**Max Scheler (1875-1928):** Instauró una filosofía de la ética. Sus principales trabajos son El formalismo de la ética, La ética material de los valores, Resentimiento en la moral y Esencia y forma de la simpatía.

Ahora bien, al aplicar la argumentación filosófica explicada a la teoría organizacional, se puede afirmar que los valores son y rigen el marco ético de la organización. Las personas trabajadoras son las portadoras de la estructura de valores que la organización coloca para permanecer en el mercado. No hay valores sin personas, al igual que no existen organizaciones sin personas.

En una investigación realizada en Costa Rica, por el Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social (CCNRS), se recomienda que las empresas deben implementar sistemas integrales de gestión de la ética y concientizar sobre la importancia de acabar con la corrupción desde las organizaciones, mediante la capacitación y poner en buenas prácticas para la gobernanza. Así pues, se requiere de una estructura organizativa sólida que permita el despliegue del alineamiento estratégico; y, con esto tener organizaciones y países con éticas comerciales transparentes<sup>75</sup>.

## ADELA CORTINA: LA MORAL CÍVICA

Adela Cortina plantea la necesidad de establecer unas normas moralmente legítimas que sean respetuosas de la autonomía personal y la solidaridad (social y natural) que sea posible reconocerse a sí mismo como persona.

¿Cómo se relaciona la moral cívica con la ética empresarial? Cortina orienta la respuesta en las siguientes rutas:

- Ética dialógica: para resolver los conflictos de acción, según los principios de universalidad.
- Ética cívica: las personas como elemento sustantivo para desplegar la autonomía individual y solidaria.
- Ética de las organizaciones: el ser humano como un elemento clave en la comunidad de personas que conforman la organización.

**Adela Cortina (1947-):** Sistematiza una ética para la sociedad secular. Las personas adquieren identidad y aprenden a desempeñar el papel que da sentido a sus vidas y dan orientación a sus virtudes. Sus principales trabajos, entre otros son:

- Ética mínima
- Ética sin moral
- Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial

<sup>75</sup> Marvin Barquero, «95 % de empresas grandes en Costa Rica tiene políticas de responsabilidad social». La Nación, 1 de febrero 2023, Negocios, acceso <https://www.nacion.com/economia/negocios/95-de-empresas-grandes-en-costa-rica-tiene/AZH7YSIVDBD4ZLO5H3QYA524MQ/story/>.



Para Cortina, la persona debe discernir (saber elegir) entre una variedad de opciones, antes de tomar una decisión, con la finalidad de realizar una acción. En otras palabras, quien no reflexiona antes de actuar, actúa en contra de la decisión que esa misma persona tomó. En este orden de ideas, la filósofa española argumenta que las personas deben orientarse por un saber ético que las haga felices. Los hábitos que se direccionen a la felicidad son las virtudes. Los hábitos que alejan a las personas de la felicidad son los vicios.

Respecto a las organizaciones, son las personas que tienen la virtud de desplegar hábitos que lleven a la búsqueda de la felicidad. Por tal motivo, cada organización tiene metas y, su finalidad, es que las personas que la conforman puedan alcanzarlas. Más que redactar reglamentos y normas de comportamiento (que son necesarias), es visualizar en primer lugar aquellos fines que hacen una organización distinta de la otra, ya que las normas reglamentarias solo se pueden instaurar al tomar en cuenta los fines propuestos.

Al producir bienes y servicios, las organizaciones tienen un fin social (incluido generar utilidades para sus propietarios u accionistas) y, por ende, se legitiman en la sociedad. Así pues, para diseñar una ética en las organizaciones se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

- a.) Determinar el fin específico, el bien interno.
- b.) Establecer los medios idóneos para producir ese bien y los valores a incorporar para alcanzarlos.
- c.) Diagnosticar los hábitos que la organización y las personas que la integran deben adquirir para que les permita discernir y tomar las decisiones oportunas.
- d.) Discernir la relación entre las actividades existentes y futuras, y las organizaciones que la potencian.
- e.) Establecer cuáles valores de la moral cívica de la sociedad en la que se asienta.
- f.) Establece qué derechos reconoce la sociedad a las personas. En otras palabras, cuál es conciencia moral alcanzada en esa sociedad.

Cortina propone que las organizaciones están obligadas a respetar los derechos de las personas que las integran, de los consumidores y proveedores y, no pueden irrespetarlos justificando que la meta es lograr únicamente beneficios económicos<sup>76</sup>.

Para gestionar en adecuado marco ético se debe responder, entre otras, a las siguientes interrogantes ¿cuál es o son los bienes internos en que la organización se diferencia respecto la competencia?, ¿qué hábitos fomenta la organización?, ¿la organización tiene a disposición de las personas trabajadores el código de ética, reglamentos, normas de conducta o algún documento similar?

## LA CORRUPCIÓN

Finalmente, se debe colocar sobre la mesa de estudio el tema de la corrupción. Las organizaciones son conformadas por personas y, por tanto, son susceptibles a ser sometidas a prácticas administrativas ajenas a los marcos éticos y legales en las cuales la organización opera. La concentración de poder, el monopolio de la toma de decisiones y de la información, aunado a la no rendición de cuentas, hace que una organización sea presa fácil de mecanismos coercitivos y caldo de cultivo para prácticas dudosas.

<sup>76</sup> Cortina, *Ética mínima...*  
Cortina, *Ética sin...*  
Cortina, *Ética de la empresa...*



En este escenario, es necesario traer a colación la fórmula de la corrupción propuesta por Klitgaard<sup>77</sup>:

$$C = M + D - R$$

C → Corrupción  
M → Monopolio  
D → Discreción  
R → Responsabilidad

Figura 1. Fórmula de la corrupción.

Fuente: Klitgaard (1988).

Para Klitgaard, eliminar el monopolio de los datos y la toma de decisiones, reducir la reserva de información y promover la transparencia y el acatamiento de la ley, normas y reglamentos; asumir la responsabilidad y las buenas prácticas de rendición de cuentas y hábitos personales, hacen que una organización pueda protegerse de personas mal intencionadas.

### Volkswagen, en clave ética, sostenible y reputacional

Desde que el jefe de Volkswagen en Estados Unidos, Michael Horn, admitiese hace diez días que la compañía había “metido la pata” por haber usado un software para los modelos diesel de su principal marca VW y su división de Audi en Estados Unidos y se comprometiese a corregir la situación, la gestión de la compañía alemana ha quedado cuestionada desde entonces. El escándalo ha saltado a los vehículos fabricados en Europa, se ha llevado por delante al presidente de la compañía Martin Winterkorn, las acciones han bajado más del 40 % y el Dow Jones Sustainability Index acaba de anunciar que la compañía dejará de cotizar en el principal índice de referencia de la Sostenibilidad, a partir del 6 de octubre, debido a la manipulación de las emisiones de los motores diésel de algunos de los vehículos de la compañía.

Diferentes expertos en materia de **Sostenibilidad, ética y reputación** analizan el caso **Volkswagen** (...). Se perdió reputación e imagen (VW), marca país (Alemania). Se desprestigió al sector (efecto dominó en la industria automovilística). Queda en entredicho la tecnología diésel (europea, arma estratégica en la lucha por el mercado global). Sobre todo, se perdió confianza: clientes, inversores, opinión pública, autoridades... Y, naturalmente, se perdió una batalla –aún no la guerra- en la lucha contra el **cambio climático**<sup>78</sup>.

Leer nota completa: /<https://www.corresponsables.com/actualidad/volkswagen-en-clave-etica-sostenible-y-reputacional>.

## VISIÓN-MISIÓN

En la mayoría de los libros de administración moderna, las categorías visión y misión se definen y explican por separado, incluso, colocan la misión en primacía respecto a la visión. Los cuadros 1 y 2 ilustran la anterior afirmación. En la tabla 1 se presenta distintas definiciones de misión y visión. En la tabla 2 se describen ejemplos de misiones y visiones de empresas conocidas<sup>79</sup>.

77 Robert Klitgaard, *Controlling corruption* (Los Angeles, CA: University of California Press, 1988).

78 «Volkswagen, en clave ética, sostenible y reputacional», *Corresponsables*, Acceso el 15 de noviembre 2022, [tps://www.corresponsables.com/actualidad/volkswagen-en-clave-etica-sostenible-y-reputacional](https://www.corresponsables.com/actualidad/volkswagen-en-clave-etica-sostenible-y-reputacional).

79 Tablas elaboradas por Gustavo Hernández Castro, 2023, con base en la información de las empresas.

**Tabla 1. Definiciones de visión y misión**

Kotler y Armstrong <sup>80</sup>	"La declaración de la misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Una declaración de misión clara actúa como 'mano invisible' que guía al personal de la organización".
Chiavenato y Sapiro <sup>81</sup>	"La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercado y responde a la pregunta: ¿Cuál es el negocio de la organización? Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir".
	"Visión significa 'una imagen'. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se será en el futuro [...] su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios".
Thompson y Strickland <sup>82</sup>	"La declaración de la misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa 'quiénes somos', 'qué hacemos' y 'por qué estamos aquí'".
David y David <sup>83</sup>	"Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: '¿En qué queremos convertirnos?' 'Una visión clara es la base para desarrollar una declaración de misión detallada".
Tarziján <sup>84</sup>	"La misión explica la razón de ser de la empresa y sus objetivos, y provee un marco de referencia bajo el cual desarrollar la estrategia y la búsqueda de su coherencia".
	"La visión resume el deseo acerca de la posición futura de la empresa. En definitiva, la visión se pregunta cuál es la meta más importante que la empresa persigue".

**Tabla 2. Ejemplos de misión y visión**

	Misión	Visión
Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) <sup>85</sup>	Proporcionar los servicios de salud en forma integral al individuo, la familia y la comunidad; y otorgar la protección económica, social y de pensiones, conforme la legislación vigente, a la población, mediante: El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la seguridad social: universalidad, solidaridad, unidad, igualdad, obligatoriedad y equidad.	Seremos una Institución articulada, líder en la prestación de los servicios integrales de salud, de pensiones y prestaciones sociales en respuesta a los problemas y necesidades de la población, con servicios oportunos, de calidad y en armonía con el ambiente humano.
Ministerio de Salud, Costa Rica <sup>86</sup>	Garantizar la protección y el mejoramiento del estado de salud de la población, mediante el ejercicio efectivo de la rectoría y el liderazgo institucional, con enfoque de promoción de la salud y participación social inteligente, bajo los principios de transparencia, equidad, solidaridad y universalidad.	El Ministerio de Salud será una institución desconcentrada, articulada internamente, coherente en su capacidad resolutoria, con una cultura caracterizada por la orientación a los resultados y a la rendición de cuentas, con funcionarios debidamente calificados, apropiados de su papel y proactivos. Por su estilo de liderazgo, su capacidad técnica y el mejoramiento logrado en el estado de salud de la población, será una institución con alta credibilidad a nivel nacional e internacional, la población lo percibirá como garante de su salud y los actores sociales sujetos y clientes directos de la rectoría lo sentirá como su aliado.

80 Philip Kotler y Gary Armstrong, *Marketing* (México: Pearson, 2001), 35.

81 Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro, *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. (México: McGraw-Hill Interamericana, 2011), 73-77.

82 Thompson et al, *Administración...*, p. 26.

83 David et al, *Conceptos...*, p. 40.

84 Tarziján, *Fundamentos de...*, p. 64-66.

85 Caja Costarricense de Seguro Social, 7 de noviembre 2022, «Información general», <https://www.ccss.sa.cr/>

86 Ministerio de Salud de Costa Rica, 7 de noviembre 2022, «Información general», <https://www.ministeriodesalud.go.cr/#>.

Hospital Clínica Bíblica, Costa Rica <sup>87</sup>	Somos una red de servicios hospitalarios comprometida con los principios cristianos en que fue fundada, innovadora y dedicada a fortalecer programas de Acción Social en favor de los más necesitados.	Ser la mejor red hospitalaria privada a nivel nacional y regional, reconocida internacionalmente como un centro especializado de diagnóstico y tratamiento médico integral, centrado en el paciente y con un alto componente de enseñanza e investigación.
Hospital La Católica, Costa Rica <sup>88</sup>	Ser un hospital reconocido por tener personal altamente calificado y orientado a satisfacer las necesidades de nuestros pacientes, que brinda apoyo profesional, calidez humana, y un destacado liderazgo en educación.	Somos un hospital que contribuye a mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes, con los más altos estándares de excelencia.
Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) <sup>89</sup>	Somos la Corporación propiedad de los costarricenses, que ofrece soluciones de electricidad y telecomunicaciones, contribuyendo con el desarrollo económico, social y ambiental del país.	Ser una Corporación líder, innovadora en los negocios de electricidad y telecomunicaciones en convergencia, enfocada en el cliente, rentable, eficiente, promotora del desarrollo y bienestar nacional, con presencia internacional.
Coca-Cola FENSA <sup>90</sup>	Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.	El enfoque hacia el cumplimiento de esta misión solo se compara con la pasión por alcanzar nuestros objetivos estratégicos.
Apple <sup>91</sup>	Apple intenta ofrecer la mejor experiencia de informática personal a estudiantes, educadores, profesionales creativos y consumidores de todo el mundo a través de sus innovadoras soluciones de hardware, software e Internet. Además de promover estilos de vida saludables, así como seguir capacitándose para renovar la empresa constantemente.	Ser considerados por sus clientes y aliados estratégicos como una opción viable que ofrece soluciones y servicios basados principalmente en la innovación, tecnología avanzada, servicio y calidad que supere sus expectativas, además de la creatividad que poseen a la hora de crear nuevos productos distinguiéndose de la competencia, de manera que su valor añadido sea único.
Google <sup>92</sup>	Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil.	El enfoque hacia el cumplimiento de esta misión solo se compara con la pasión por alcanzar nuestros objetivos estratégicos.

## VISIÓN

La visión es una mirada al horizonte en el cual una organización debe planear y ajustar sus recursos para permanecer vigente en el mercado en la cual compete. La visión es un enunciado idealista que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá transformar, toma en cuenta, el impacto de la innovación y su vinculación con los avances de la ciencia y la tecnología para incorporar sus descubrimientos y aplicaciones a la gestión estratégica de la organización.

La visión es creada para dar sentido de pertenencia a la fuerza laboral que trabaja para una organización. Este sentido de pertenencia o de identidad organizacional incluye las aspiraciones de las personas que conforman y son parte de la organización. Además de ser fuente de inspiración para quienes colaboran con una empresa, la visión es la que permite encauzar o alinear las distintas estructuras de la empresa a la consecución de los objetivos y metas establecidas en el plan estratégico.

87 Hospital Clínica Bíblica, 7 de noviembre 2022, «¿Quiénes somos?», <https://www.clinicabiblica.com/es/quienes-somos>.

88 Hospital La Católica, 7 de noviembre 2022, «Misión y Visión», <https://www.hospitallacatolica.com/es/que-nos-destaca/mision-y-vision-157>.

89 Instituto Costarricense de Electricidad, 7 de noviembre 2022, «¿Quiénes somos?», <https://www.grupoice.com/wps/portal/ICE/AcercaDelGrupoICE>.

90 Coca-Cola FENSA, 7 de noviembre 2022, «Acerca de nosotros», <https://www.coca-colafemsa.com/acerca-de.html>. Marzo.

91 Apple World, 9 de abril de 2015, «Marketing, Misión, Visión y valores de Apple», <https://appleesicmalaga.wordpress.com/2015/04/09/8/>

92 Google, 8 de marzo de 2018, «Nuestra Empresa», <https://www.google.com/intl/es-419/about/our-company/GoGoogle>. Marzo.



La visión es la armadura o blindaje que protege a la organización de las fuerzas externas que compiten en el mercado y, por tal motivo, es la guía oportuna para que, en los momentos de crisis, las personas fortalezcan su identidad organizacional. Con la visión desplegada en la totalidad de la organización, se da continuidad a la gestión estratégica operacional diseñada.

La visión se realiza al formular una imagen del proyecto y poniéndola por escrito, con el fin de crear una idea (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser la empresa en el futuro. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto, y, las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Las personas que conozcan bien la visión de la empresa pueden tomar decisiones acordes con esta.

## MISIÓN

Si la visión es una mirada de largo plazo, la misión es ejecutar la visión en la continuidad operacional de la organización. La misión define *a)* lo que intenta cumplir la organización en su entorno, *b)* lo que procura hacer, y *c)* para quién lo va a hacer. La misión está influida por variables y datos empíricos que son suministrados por la misma organización, y también por su entorno, por ejemplo: la historia de la organización, las preferencias de sus propietarios o accionistas, el tipo de liderazgo desplegado, el talento humano, el volumen de ventas, los recursos disponibles y las variables macro y microeconómicas.

En este contexto, la misión referencia los objetivos de la organización, su actividad específica y cómo debe ser desplegada en todos los niveles de la organización. La misión que establezca la empresa debe inspirar, motivar y ser consecuente en la medición de los resultados que espera obtener la organización en el sector del mercado que compete. A diferencia de la visión que es idealista, la misión debe ser realista.

Con la misión se obtiene el marco conceptual para operacionalizar las estrategias y así responder a las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Para qué estamos en este negocio?
- 2) ¿Quiénes son nuestros clientes?
- 3) ¿Qué hacemos para que los clientes mejoren su calidad de vida?
- 4) ¿Qué hacemos para proteger el medio ambiente?
- 5) ¿Qué imagen corporativa o empresarial se desea transmitir?
- 6) ¿Cuál es la actividad principal (*core business*) de la empresa?
- 7) ¿Qué factores críticos de éxito inciden en los productos, servicios y su calidad?
- 8) ¿Qué tipo y nivel de servicio queremos proporcionar a la clientela?
- 9) ¿Qué nos diferencia de la competencia?
- 10) ¿Qué estrategia usaremos para conseguir nuestra meta?
- 11) ¿Cómo utilizaremos nuestros recursos disponibles?
- 12) ¿Qué principios, valores o creencias guían la empresa?

Ante la pregunta, ¿en qué lugar de primacía se debe establecer las categorías de misión y visión?, la respuesta, de acuerdo con la explicación ya desarrollada, sería el orden siguiente: visión-misión. Se ha explicado que la visión es una mirada al horizonte, un vistazo de largo plazo; mientras que la misión, es cada uno de los pasos que se dan para llegar hasta ese horizonte, que ejecuta en la cotidianidad los planes del negocio. En otras palabras, no puede haber misión, si, de antemano, la visión no ha sido definida. La misión se desprende de la visión y no al contrario. Al respecto Senge<sup>93</sup> señala:

La visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Esta es una de las razones por las cuales muchas firmas que en los últimos años se han entusiasmado con las “visiones”,

93 Peter Senge, *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización* (Buenos Aires: GRANICA, 2008), 6.



descubren que estas no bastan para modificar la suerte de una empresa. Sin pensamiento sistémico, la semilla de la visión cae en un terreno árido. Si predomina el pensamiento asistémico, no se satisface la primera condición para el cultivo de una visión: la creencia genuina de que en el futuro podremos concretar nuestra visión. Aunque declamemos que podemos alcanzar nuestra visión (la mayoría de los directivos norteamericanos están condicionados para profesar esta creencia), nuestra visión tácita de la realidad actual como un conjunto de condiciones creadas por los demás nos traiciona.

Algunas organizaciones (sobre todas aquellas denominadas organizaciones inteligentes) fusionan ambas categorías y las despliegan en una sola declaración. No obstante, esa declaración debe de dejar claro no solo la definición del negocio, sino también, debe indicar hacia dónde se dirige la organización y en qué se puede transformar en los siguientes lustros (combinación de ideal-realismo). En otras palabras, la visión-misión equivaldría a tener una sola identidad conceptual.

**Peter Senge (1947-).** Graduado en ingeniería aeroespacial de la Universidad de Stanford; posee una maestría en *Systems Modeling* y un doctorado en administración del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Es reconocido por su libro *La quinta disciplina: el arte y práctica de la organización de aprendizaje*.

Por su parte, David y David<sup>94</sup> reconocen nueve elementos sustantivos que debe contener una Visión-Misión para empresas de clase mundial:

- 1) Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- 2) Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
- 3) Mercados. En términos geográficos: ¿Dónde compite la empresa?
- 4) Tecnología: ¿La empresa está actualizada desde el punto de vista tecnológico?
- 5) Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- 6) Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?
- 7) Concepto de sí mismo (ventaja competitiva): ¿Cuál es la ventaja competitiva más importante de la empresa?
- 8) Preocupación por la imagen pública: ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- 9) Preocupación por los trabajadores: ¿Los trabajadores son un talento valioso para la empresa?

## VALORES

Los valores organizacionales son parte sustantiva de la cultura organizacional. Los valores refuerzan a la organización desde una perspectiva filosófica ética. La finalidad de la plataforma filosófica ética es arropar y darles identidad a sus trabajadores. Son las personas quienes despliegan en sus puestos competencias, pero también propagan en la organización, aquellos valores que la unen y la diferencian con respecto a las otras.

De esta forma, la ética envuelve los principios, valores, creencias que las personas utilizan para tomar las decisiones que se dan en la vida diarias. También guían a las personas —en las organizaciones— para actuar decididamente en el desempeño de las funciones. Así pues, no se puede entender en su verdadera dimensión el tema de los valores, si no se repasa el origen de la ética en la actividad humana.

94 David et al., *Conceptos de...*, 48.



**Editorial: Ética empresarial**<sup>95</sup>: En tiempos recientes, y muy particularmente en la región del mundo que ocupamos, la confianza y admiración hacia las grandes empresas se ha visto comprometida. Dos razones fundamentales explican este cambio en la percepción del público.

Primero, el sonado caso de violación de principios éticos y buenas prácticas contables y empresariales que se atribuye a la energética Enron, de Estados Unidos, la cual desencadenó un endurecimiento de las normas relativas al gobierno corporativo, la auditoría y el control externo de las empresas en el ámbito internacional.

El segundo se da por las malas prácticas de inversión, apalancamiento, control de empresas y de compensación de ejecutivos, que se hizo evidente –particularmente en el sector financiero internacional– durante la crisis financiera y económica que afectó al mundo en 2008 y 2009.

Ya antes de esto la imagen de los grandes empresarios era objeto de cuestionamientos en algunos ambientes.

La corrupción empresarial –una relación al margen de la ley entre una firma privada y un funcionario u organización pública– es frecuente en las naciones de la región y representa costos injustificados, desvío de recursos a usos subóptimos y una pérdida de confianza que encarece y dificulta todas las transacciones en la sociedad.

Una definición moderna dice que la ética empresarial es el conjunto de principios, valores y conductas que guían la toma de decisiones en una compañía para alcanzar los objetivos y el bienestar de cada uno de sus públicos interesados (accionistas, clientes, empleados, proveedores, acreedores y comunidades).

A esta definición se le agrega la ética de la excelencia, que es aquella que indica que el tomador de decisiones ético es aquel que optimiza el valor de cada uno de los recursos a su disposición en función de la ley, la moral y los objetivos de su organización y los públicos interesados.

Lograr un ambiente realmente ético en una empresa no se da por casualidad. Para que la ética empresarial realmente tome arraigo en una organización debe ser definida en lo específico, instrumentada por medio de políticas, medida en su desempeño y reportada a los públicos interesados. Solo así se logra crear una cultura representativa de la ética deseable.

Los instrumentos fundamentales de la ética empresarial son el gobierno corporativo, los códigos de ética y conducta para la organización, el uso de mediciones de desempeño operativo, económico-financiero, social y ambiental de la organización, así como las mediciones de compromiso de los colaboradores con la estrategia y códigos de la firma, y los reportes transparentes a los públicos interesados respecto a todo lo anterior.

Cuando una compañía actúa éticamente e integra la ética de la excelencia, se logran relaciones más estables y duraderas con todos los públicos. Cuando la realizan todas las empresas de una cadena de valor, esta funciona más fluida y competitivamente en todos los niveles para beneficio de todos sus miembros. Y cuando se logra llevar a la mayoría de las firmas de una comunidad, esta gana en todas las dimensiones y se acerca su desempeño a uno de auténtica sostenibilidad económica, social y ambiental.

La ética empresarial paga. Es un tema fundamental que debe ser promovido por universidades, asociaciones empresariales y por quienes creemos que el desarrollo depende de un sector empresarial vigoroso y comprometido el bien común de los ciudadanos de su país.

95 «Opinión», 13 de setiembre de 2015, *El Financiero*, <https://www.elfinanciero.com/opinion/editorial-etica-empresarial/7WAVNP52EN/DJNFBNOCZTMKZHRE/story/>.



La tabla 1<sup>96</sup> describe ejemplos de valores de instituciones públicas y empresas reconocidas

**Tabla 1. Ejemplos de valores organizacionales**

Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) <sup>97</sup>	Ministerio de Salud, Costa Rica <sup>98</sup>	Hospital La Católica, Costa Rica <sup>99</sup>	Hospital Clínica Bíblica, Costa Rica <sup>100</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dignidad</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Honestidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Excelencia</li> <li>• Integridad</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Empatía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Transparencia</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Respeto</li> <li>• Empatía</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Excelencia</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Lealtad</li> <li>• Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Respeto</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Profesionalismo</li> <li>• Ética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Servicio</li> <li>• Solidaridad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Cooperación</li> </ul>
Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) <sup>101</sup>	Coca-Cola FENSA <sup>102</sup>	Apple <sup>103</sup>	Google <sup>104</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Excelencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeto y desarrollo integral de colaboradores</li> <li>• Integridad y austeridad</li> <li>• Pasión por el servicio al cliente</li> <li>• Creación de valor social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación e innovación tecnológica</li> <li>• Calidad en los productos y servicios</li> <li>• Servicio y atención durante todo el proceso de ciclo comercial y postcomercial</li> <li>• Lealtad y Honestidad</li> <li>• Apoyo al entorno social</li> <li>• Educación como principal objetivo</li> <li>• Flexibilidad para aceptar el cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapidez</li> <li>• Precisión</li> <li>• Facilidad de uso</li> <li>• Atención al cliente corporativo</li> <li>• Innovación</li> </ul>

Una forma de establecer si los valores están alineados con la visión-misión y las estrategias seleccionadas, es mediante el diseño de una sencilla matriz de seguimiento. Esta matriz se puede diseñar para cada área funcional de la organización y le permitirá dar el seguimiento adecuado. La tabla 2 ejemplifica la matriz genérica y las tablas 2.a. y 2.b, ilustran ejemplos de una empresa real<sup>105</sup> de alineamiento de los valores con las estrategias de las áreas funcionales Dirección General y Gerencia de Comercialización de la empresa INNOVATIO S. A.

96 Tablas elaboradas por Gustavo Hernández Castro, 2022, con base en información de las empresas.

97 Caja Costarricense de Seguro Social...

98 Ministerio de Salud de Costa Rica...

99 Hospital La Católica...

100 Hospital Clínica Bíblica...

101 Instituto Costarricense de Electricidad...

102 Coca-Cola FENSA...

103 Apple World...

104 Google...

105 El ejemplo es de una empresa real, no obstante, se utiliza un nombre ficticio por indicación del representante legal de la sociedad anónima. En el transcurso de este número especial se utilizarán ejemplos de la empresa INNOVATIO S. A para mostrar la equivalencia de la teoría con la práctica.

**Tabla 2. Matriz de alineamiento: visión-misión-valores<sup>106</sup>.**

Visión-misión									
Estrategias	Valores								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									

**Tabla 2.a Matriz de alineamiento: visión-misión-estrategias-valores. Empresa INNOVATIO S. A (Dirección General)**

Visión-misión				
Ser una empresa líder con operaciones a nivel mundial en la manufactura de productos de plásticos con calidad e innovación para la industria, el consumo, la tecnología y la pesca. Nuestro éxito favorece al bienestar de los socios y trabajadores contribuyendo al crecimiento económico, dentro de un marco ético, social y ambiental del entorno.				
Estrategias	Valores			
Gobierno corporativo	Respeto	Seguridad	Productividad	Calidad
Liderazgo con partes interesadas: CARICOM y LATAM				
Incorporar el Blockchain en todos los procesos internos				

**Tabla 2.b Matriz de alineamiento: visión-misión-estrategias-valores. Empresa INNOVATIO S. A (Gerencia de Comercialización)**

Ser una empresa líder con operaciones a nivel mundial en la manufactura de productos de plásticos con calidad e innovación para la industria, el consumo, la tecnología y la pesca. Nuestro éxito favorece al bienestar de los socios y trabajadores contribuyendo al crecimiento económico, dentro de un marco ético, social y ambiental del entorno.	
Estrategias	Valores
Industrial (700 toneladas)	Calidad
Consumo (300 toneladas)	
Tecnología (200 toneladas)	
Pesca (600 toneladas)	
	Productividad

106 Tablas 2, 2a y 2b, elaborados por Gustavo Hernández Castro, 2023.

## POLÍTICAS

La palabra *política* proviene del adjetivo latino *politicus* y, a su vez, este del griego *πολιτικός* (*politikós*). Significa ‘de los ciudadanos’ o del ‘Estado’. Su sustantivo es *πόλις* (*pólis*) que enuncia ‘ciudad’ pero también puede expresar ‘Estado’. Lo anterior debido a que Grecia, por muchos años fue la única ciudad existente bajo la figura de democracia. Conviene recordar que Platón, en su libro *La República*<sup>107</sup> escribió sobre un Estado ideal, el Estado de la justicia. Platón luego se dedicó a escribir sobre las leyes, como complemento para la gobernanza de un Estado<sup>108</sup>.

En Grecia, los asuntos del Estado eran asuntos de todos los ciudadanos. Se debe aclarar que ese contexto histórico, se consideraba a los ciudadanos únicamente a los hombres libres, no así a las mujeres y a los esclavos. Los griegos denominaban asuntos de la *politikói* a los temas de todos, en oposición a aquellos personales e intereses privados de los ciudadanos llamados *ιδιωτικός* (*idiotikós*) o privados<sup>109</sup>.

De esta forma, la palabra *política* se transformó, con el pasar los siglos, en un concepto utilizado por el ser humano para estructurar sociedades mediante marcos institucionales y normativos con el propósito de ser respetados por todos sus pobladores. Las sociedades contemporáneas y sus formas de organización son el constructo de siglos de luchas y reivindicaciones sociales, incluidas guerras civiles, guerras de colonización, guerras de liberación y guerras mundiales que han forjado un mundo en constantes ajustes y contrapesos por tratar de encontrar el mejor modelo de convivir en sociedad.

Las empresas u organizaciones son instituciones que regulan las actividades comerciales en un determinado entorno social. Estas generan empleo e incorporan una cantidad de personas para que puedan desplegar con eficiencia racional la filosofía empresarial en todos los niveles de la organización. Se puede decir que las empresas son microorganismos sociales que modelan un tipo de sociedad organizada alrededor de políticas que conforman una forma de gobierno dentro del marco de un contrato social.

Así pues, las organizaciones también necesitan de políticas para que todos sus trabajadores las incorporen como suyas (asuntos de todos los trabajadores), y con esto se pueda generar un adecuado alineamiento estratégico de la empresa según sea la actividad principal que la identifica en el mercado.

En este contexto, las políticas son decisiones que definen criterios y marcos de acción que regulan las actividades de una compañía. Constituyen los indicadores macro de gestión organizacional. Las políticas deben abarcar tanto el valor intangible de la organización, como los estándares de calidad, comercialización, ambiente, responsabilidad social, talento humano, innovación, investigación y desarrollo, que condicionan el logro de los objetivos organizacionales.

Las políticas están encaminadas a facilitar que los objetivos empresariales puedan ser alcanzados en el tiempo que están destinados para ello. Las políticas deben poseer las siguientes cinco características:

- **Vinculadas a filosofía empresarial:** deben permitir la ejecución de los objetivos organizacionales.
- **Equitativas:** deben aplicarse con igualdad y equidad. Responden a indicadores de gestión adecuados. No son caprichos de la dirigencia.
- **Desplegadas:** deben ser del conocimiento de todos los colaboradores.
- **Sólidas:** las políticas no pueden contradecirse entre sí, ni ser refutadas por las personas que están dentro y fuera de la organización.
- **Prácticas:** las políticas deben brindar confianza a quienes colaboran con la organización. Es un ideal alcanzable en la ejecución de las funciones de los trabajadores.

Existen organizaciones que diluyen sus políticas macro a micro políticas de mayor especificidad operacional. Es decir, para cada política por área funcional, se pueden desprender políticas específicas para establecer una mayor vinculación con la fuerza laboral de la organización y estos, a su vez, posibiliten el despliegue de los objetivos estratégicos de la organización.

107 Platón, *La República* (España: Austral, 370 a. C / 2011)

108 Ulrich Wilcken, *Historia de Grecia. En la perspectiva del mundo antiguo* (Madrid: Ediciones Pegaso, 1951).

109 Joseph Walker, *Historia de la Grecia Antigua* (Madrid: EDIMAT, 1999).

## Políticas de la Empresa INNOVATIO, S. A.:

### Macro política: Dirección General

La Dirección General en conjunto con la Junta Directiva son los responsables de rediseñar y aprobar la estructura orgánica de la compañía enfocada hacia la clientela, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.

### Micro políticas:

- La Gerencia de Talento Humano presentará a la Dirección General, en el mes de enero de cada año, un estudio actualizado de los procesos organizacionales para análisis y, de ser el caso, se procederá a realizar cambios en la estructura organizacional, para mantenerla adecuada a la estrategia y al entorno. También deberá asegurar que los procedimientos y manuales de todas las áreas funcionales estén al alcance de quienes colaboran.
- La organización contará con unidades internas autónomas y coordinadas, potenciadas, autogestionarias y facultadas con capacidad de decisión; áreas operativas que ejecuten los lineamientos de la alta administración y la realimenten.
- Se deberá limitar al máximo posible la creación de unidades organizacionales. La creación y funcionamiento de nuevas unidades será factible en la medida que conlleve la creación de nuevos servicios o la mejora de los existentes, en términos de costo, tecnología, oportunidad y calidad.

Políticas por áreas funcionales en correspondencia con la visión-misión organizacional <sup>110</sup>		
Dirección General	Gerencia de Comercialización	Gerencia de Talento Humano
La Dirección General en conjunto con la Junta Directiva son los responsables de rediseñar y aprobar la estructura orgánica de la compañía enfocada hacia la clientela, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.	Orientar el portafolio de productos alineado con la creación de valor satisfaciendo los requerimientos del mercado, optimizando la sostenibilidad de los recursos de la compañía, maximizando la rentabilidad racional y fomentando la innovación en servicios y su correspondiente comercialización.	Establecer las normas aplicables a las actividades de gestión humana que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la Compañía y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo para un adecuado clima organizacional.

Gerencia de Calidad	Gerencia de Ambiente	Gerencia de Responsabilidad Social
Orientar las áreas operativas de la organización que deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con una persona responsable (dueño del proceso) que será quien responda por la eficiencia y eficacia del proceso y el producto.	Orientar a todas las áreas de la organización que deberán estar comprometidos a llevar a cabo nuestras actividades de negocio de una manera ambientalmente responsable y sostenible, así como a minimizar las implicaciones ambientales de las mismas.	El desarrollo sostenible es nuestro compromiso con el bienestar de la sociedad presente y futura. Trabajamos para que su aplicación se constituya en valor agregado en nuestras operaciones, a través de la búsqueda del equilibrio del desempeño económico racional y el balance ambiental.

110 Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023, con información proporcionada por INNOVATIO, S. A.

En la investigación realizada por El Consejo Consultivo Nacional de Responsabilidad Social (CCNRS) se destacó que el 95 % de las empresas grandes en Costa Rica aplican políticas de responsabilidad social (RS). La pesquisa abarcó 481 organizaciones que se consideran grandes por tener más de 100 personas en sus planillas. Adicionalmente, el estudio indica que el 61 % de estas empresas incorporan en los lineamientos estratégicos la RS, y 47 % resaltó que poseen una estructura organizativa en la cual tienen un ejecutivo o ejecutiva que reporta a la alta dirección de la empresa sobre temas de RS<sup>111</sup>. La tabla 3 describe ejemplos de políticas establecidas por empresas costarricenses:

**Tabla 3. Políticas de instituciones públicas y empresas costarricenses reconocidas<sup>112</sup>**

Políticas	
Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS) <sup>113</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El respeto a las personas y a los principios filosóficos de la CCSS: Universalidad, Solidaridad, Unidad, Igualdad, Obligatoriedad, Equidad y Subsidiaridad. El fomento de los principios éticos, la mística, el compromiso y la excelencia en el trabajo en los funcionarios de la Institución.</li> </ul>
Ministerio de Salud, Costa Rica <sup>114</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El liderazgo, la negociación y la concertación constituirán la base para el ejercicio de la rectoría y las relaciones con las instituciones, actores sociales y la población, a fin de mantener y mejorar la salud de los habitantes del país.</li> <li>Los principios de participación social, enfoque de género, inclusión, no discriminación y respeto a la diversidad permearán el accionar de la institución.</li> <li>La institución contará con el capital humano idóneo, comprometido, capacitado y acorde con los requerimientos para el cumplimiento de las funciones rectoras.</li> <li>El Ministerio de Salud fortalecerá la utilización de tecnologías de información y comunicación de punta para la optimización de sus funciones.</li> </ul>
Hospital La Católica, Costa Rica <sup>115</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestra institución está comprometida con la calidad y la seguridad asistencial, siendo la planificación en la atención el eje fundamental para el paciente y su familia. Buscamos entregar un servicio de salud de primer nivel y para ello nos abocamos a cumplir con las más altas normas de seguridad en la atención del paciente siguiendo las mejores prácticas hospitalarias disponibles en el contexto mundial.</li> <li>Somos conscientes de la importancia en la mejora continua dentro de la institución y para ello cumplimos con las exigencias y recomendaciones de organismos como el Ministerio de Salud de Costa Rica y los Colegios Profesionales.</li> <li>Contamos con un Departamento de Calidad y Seguridad formado por un grupo de médicos y enfermeras que supervisan el cumplimiento de las políticas, procedimientos y normas nacionales e internacionales para la seguridad del paciente.</li> </ul>
Hospital Clínica Bíblica, Costa Rica <sup>116</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Programa de Acción Social es la razón de ser del Hospital Clínica Bíblica, el cual cree en la vida y en la salud de las personas. A lo largo de sus 92 años de existencia, ha facilitado el acceso a la salud integral de poblaciones con factores de vulnerabilidad cultural, geográfica, y socioeconómica.</li> <li>En el Hospital Clínica Bíblica existe un alto compromiso por cuidar el medio ambiente al brindar los servicios hospitalarios, lo cual se refleja en actividades a lo interno de la organización, así como aquellas que buscan fomentar en la comunidad estas prácticas.</li> </ul>
Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) <sup>117</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para el desarrollo integral del país todos los proyectos de inversión tienen como eje la protección del medio ambiente, contribuyendo con ello a la calidad de vida y al desarrollo sostenible.</li> </ul>
Dos Pinos <sup>118</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protección del medio ambiente: establecer buenas prácticas que nos permitan el uso sostenible de los recursos, mitigación y adaptación al cambio climático y prevención de la contaminación.</li> </ul>

111 Marvin Barquero, «95 % de empresas grandes en Costa Rica tiene políticas de responsabilidad social». *La Nación*, 15 noviembre de 2017, Sección Negocios, <https://www.nacion.com/economia/negocios/95-de-empresas-grandes-en-costa-rica-tiene/AZH7YSIVDBD4ZLO5H3QYA524MQ/story/>.

112 Tabla elaborada por Gustavo Hernández, 2023, con información proporcionada en las páginas web de las empresas consultadas.

113 Caja Costarricense de Seguro Social...

114 Ministerio de Salud de Costa Rica...

115 Hospital La Católica...

116 Hospital Clínica Bíblica...

117 Instituto Costarricense de Electricidad...

118 «Políticas de Gestión Ambiental». Dos Pinos, acceso 7 de noviembre 2022, <http://www.dospinos.com/dospinos/policies.php>, marzo.

Una forma de establecer si las políticas están alineadas con la visión-misión y las estrategias seleccionadas, es mediante el diseño de una sencilla matriz de seguimiento. Esta matriz se puede diseñar para cada área funcional de la organización y le permitirá dar el seguimiento adecuado. La tabla 4 ejemplifica la matriz genérica y las tablas 5.a. y 5.b, ilustran ejemplos de alineamiento de las políticas con las estrategias de las áreas funcionales Dirección General respecto a toda la organización (tabla 5.a.) y la Gerencia de Calidad (tabla 5.b) de la empresa INNOVATIO S. A.

**Tabla 4. Matriz de alineamiento: visión-misión-políticas<sup>119</sup>**

Visión-misión		Políticas								
Estrategias	Políticas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										

**Tabla 5.a Matriz de alineamiento: visión-misión-estrategias-políticas. Empresa INNOVATIO S. A (Dirección General)**

Visión-misión	
Ser una empresa líder con operaciones a nivel mundial en la manufactura de productos de plásticos con calidad e innovación para la industria, el consumo, la tecnología y la pesca. Nuestro éxito favorece al bienestar de los socios y trabajadores contribuyendo al crecimiento económico, dentro de un marco ético, social y ambiental del entorno.	
Estrategias	Política
Gobierno corporativo	La Dirección General en conjunto con la Junta Directiva son los responsables de rediseñar y aprobar la estructura orgánica de la compañía enfocada hacia la clientela, orientada a satisfacer sus necesidades y al desarrollo de productos y servicios innovadores, acordes con los avances tecnológicos.
Liderazgo con partes interesadas: CARICOM y LATAM	
Incorporar el Blockchain en todos los procesos internos	

<sup>119</sup> Las tablas 4, 5a y 5b, elaborados por Gustavo Hernández Castro, 2023.

**Tabla 5.b Matriz de alineamiento: visión-misión-estrategia-políticas.  
Empresa INNOVATIO S. A (Gerencia de Calidad)**

Visión-misión	
Ser una empresa líder con operaciones a nivel mundial en la manufactura de productos de plásticos con calidad e innovación para la industria, el consumo, la tecnología y la pesca. Nuestro éxito favorece al bienestar de los socios y trabajadores contribuyendo al crecimiento económico, dentro de un marco ético, social y ambiental del entorno.	
Estrategias	Política
Optimización de costos de embalaje	Orientar las áreas operativas de la organización que deberán guardar relación con los procesos que realizan, evitando duplicidad de funciones y atribuciones. Independientemente de la especialización, cada proceso debe contar con una persona responsable (dueño del proceso) que será quién responda por la eficiencia y eficacia del proceso y el producto.
Disminución tiempo de encendido de máquinas	
Reducción de producto defectuoso	

## OBJETIVOS

Los objetivos se definen como los resultados que se esperan lograr en cierto tiempo (corto, mediano, largo plazo). Deben formularse de tal manera que respondan a las metas administrativas de la organización en conjunto, sin olvidar cuatro componentes básicos:

- Una meta
- Un campo de acción
- Una definición de la acción
- Una orientación: que sean cuantificables y medibles

Los objetivos deben mantener un equilibrio natural en la operación de la empresa en conjunto, es decir, no se deben sobredimensionar; de lo contrario serían inalcanzables y traerían como resultado un deterioro en la autoestima organizacional.

Se afirma que la visión-misión organizacional se torna eficiente en la medida en que estén en correspondencia con la formulación de objetivos. Los objetivos se formulan para llegar a obtener resultados de una situación que la organización desea alcanzar. Una vez alcanzado el objetivo, esta pasa a ser un dato empírico que le permite a quien toma las decisiones contrastarlo contra la situación deseada y, con esto, tomar las medidas necesarias para continuar con el despliegue de la visión-misión.

Según el tipo de organización, su estructura, su tamaño y su gobernanza corporativa, los objetivos pueden ser formulados desde la junta de accionista, desde una junta directiva, desde la gerencia o dirección general o desde la perspectiva individual del propietario del negocio.

Los objetivos también pueden ser formulados desde un ejercicio organizacional y en la dinámica misma de la empresa, mediante la discusión y participación de los colaboradores en las áreas o departamentos en la cuales laboran. Cada jefatura con su equipo discute y debaten acerca de los propios objetivos departamentales en función de la visión-misión. Las jefaturas replican la misma metodología y comparten los objetivos propuestos con sus gerencias respectivas, y estas a su vez, con la gerencia o dirección general.

Los objetivos deben ser desplegados según el alineamiento estratégico que la organización haya decidido establecer. Por tal motivo, se debe considerar que existen objetivos según cada área funcional de la organización en concordancia con la estructura de la organización.

Los objetivos se pueden clasificar en:

- Corto plazo: resultan indispensables para medir el día a día de las organizaciones. El espacio temporal es semanal o mensual. Los equipos de ventas funcionan correctamente con este tipo de objetivos.
- Mediano plazo: resultan indispensables para medir el desempeño de futuro próximo de las organizaciones. El espacio temporal es trimestral, cuatrimestral o anual. Los equipos de *marketing* funcionan correctamente con este tipo de objetivos.
- Largo plazo: resultan indispensables en los niveles corporativos, divisionales y por área funcional. El espacio temporal para implementar y evaluar estos objetivos es de dos a cuatro años. Los equipos directivos, gerencias, jefaturas funcionan correctamente con este tipo de objetivos.

Existen objetivos financieros y estratégicos. Los primeros están relacionados con el incremento en ventas, utilidades, dividendos, costos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precios acción, flujo de efectivo, rotación de inventarios, rentabilidad sobre activos (ROA), rentabilidad sobre capital (ROE), índices de liquidez, entre otros.

Los objetivos estratégicos se relacionan con la participación de mercado, tiempos de entrega, investigación y desarrollo de productos, disminución de costos, mejora de la calidad, cobertura geográfica, innovación, liderazgo en el segmento, entre otros.

Una forma de establecer si los objetivos están alineados con la visión-misión y las estrategias seleccionadas, es mediante el diseño de una sencilla matriz de seguimiento. Esta matriz se puede diseñar para cada área funcional de la organización y le permitirá dar el seguimiento adecuado. La tabla 6 ejemplifica la matriz genérica y las tablas 6.a. y 6.b, ilustran ejemplos de alineamiento de los objetivos con las estrategias de las áreas funcionales Dirección General respecto a toda la organización (tabla 6.a.) y la Gerencia de Ambiente (tabla 6.b) de la empresa INNOVATIO S. A.

**Tabla 6. Matriz de alineamiento: visión-misión-objetivos**<sup>120</sup>

Visión-misión									
Estrategias	Objetivos								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									

Fuente: Nota: Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023.

<sup>120</sup> Las tablas 5, 6a y 6b, elaborados por Gustavo Hernández Castro, 2023.

**Tabla 6.a Matriz de alineamiento: visión-misión-estrategias-objetivos.  
Empresa INNOVATIO S. A (Dirección General)**

Visión-misión	
Ser una empresa líder con operaciones a nivel mundial en la manufactura de productos de plásticos con calidad e innovación para la industria, el consumo, la tecnología y la pesca. Nuestro éxito favorece al bienestar de los socios y trabajadores contribuyendo al crecimiento económico, dentro de un marco ético, social y ambiental del entorno.	
Estrategias	Objetivo
Gobierno corporativo	Fortalecer el gobierno corporativo que permitan sostenibilidad y salud financiera para un plazo de 3 años mediante un liderazgo con partes interesadas para firmar contratos comerciales en CARICOM (23 % de mercado) y LATAM (29.6 % de mercado).
Liderazgo con partes interesadas CARICOM y LATAM	
Incorporar el Blockchain en todos los procesos internos	

**Tabla 6.b Matriz de alineamiento: visión-misión-estrategias-objetivos.  
Empresa INNOVATIO S. A (Gerencia de Ambiente)**

Visión-misión	
Ser una empresa líder con operaciones a nivel mundial en la manufactura de productos de plásticos con calidad e innovación para la industria, el consumo, la tecnología y la pesca. Nuestro éxito favorece al bienestar de los socios y trabajadores contribuyendo al crecimiento económico, dentro de un marco ético, social y ambiental del entorno.	
Estrategias	Objetivos
Incorporar el <i>Blockchain</i> en todos los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir un 20 % el impacto ambiental de la compañía en un plazo de 1 año.</li> <li>• Disminución tiempo (10 %) de encendido de máquinas en un plazo de 6 meses.</li> <li>• Reducción de producto defectuoso (20 %) en un plazo de 1 año.</li> </ul>

**Los siguientes objetivos organizacionales de la empresa INNOVATIO S, A.:**

Objetivos por áreas funcionales en correspondencia con la visión-misión organizacional		
Dirección General (DG)	Gerencia de Comercialización (GC)	Gerencia de Talento Humano (GTH)
Fortalecer el gobierno corporativo que permitan sostenibilidad y salud financiera para un plazo de 3 años mediante un liderazgo con partes interesadas para firmar contratos comerciales en CARICOM (23 % de mercado) y LATAM (29.6 % de mercado).	Incrementar la participación de mercado con estrategias competitivas diferenciadas por segmento para alcanzar 4,000 toneladas por mes para atender el 23 % de mercado de CARICOM y el 29.6 % de mercado en LATAM.	Elevar la seguridad ocupacional de la nave industrial mediante el compromiso del recurso humano con el desarrollo de un modelo que migre hacia la gestión del conocimiento.

Gerencia de Calidad (GC)	Gerencia de Ambiente (GA)	Gerencia de Responsabilidad Social (GRS)
Ser líderes de precio mediante la optimización de los procesos de producción y calidad según las especificaciones solicitadas por el mercado CARICOM y LATAM.	Reducir un 20 % el impacto ambiental de la compañía en un plazo de 1 año.	Beneficiar a los colaboradores, familias y comunidad anfitriona para mejorar el entorno social mediante programas de capacitación técnica a un 30 % de la población laboral en el primer año.

Continuando con los datos que arrojó la investigación realizada por el CCNRS, el informe establece que el 57% de las empresas consultadas afirman que los objetivos organizacionales están alineados con el desarrollo sostenible. Sin embargo, en el caso de las pymes (con menos de 100 colaboradores) solo un 24% tienen los objetivos alienados con el planeamiento estratégico.<sup>121</sup>

### Un ejemplo en la industria automotriz mundial: Mary Barra, la señora GM<sup>122</sup>

En 2014 se convirtió en la primera mujer en alcanzar el puesto de CEO de una compañía automotriz de vanguardia. Hoy se destaca en el mundo de una industria donde la mayoría de sus pares son hombres.

#### Mary Barra, CEO de General Motors desde 2014

(...) Esta es la historia de Mary Barra, una de las mujeres más influyentes del mundo, y la primera en ocupar el cargo de CEO de una compañía automotriz de envergadura como General Motors.

Mary Teresa Makela, tal su nombre original, nació en Royal Oak, Michigan, en 1961. Su familia es de origen finlandés. Fue su abuelo Viktor Makela, quien llegó a EE.UU. para empezar una nueva vida, persiguiendo el "sueño americano". Inicialmente lo hizo unos 1.000 kilómetros más al norte de Detroit, en Mountain Iron, Minnesota, donde las temperaturas son más parecidas a las del país escandinavo del que llegaba (...). Se graduó en la Waterford Mott High School y se inscribió en la GMI (General Motors Institute) donde obtuvo la Licenciatura en Ingeniería eléctrica en el año 1985. Entonces llegó el llamado de General Motors, que le otorgó una beca para estudiar en la Stanford Graduate School of Business, de donde egresó con un título de MBA (Master of Business Administration) en 1990.

#### (...) Mary Barra, CEO de General Motors desde 2014

Mary conoció la industria desde el más básico de los puestos de trabajo y eso marcaría también su vida en la compañía. Fue ascendiendo. Pasó por ser Vicepresidenta de Recursos Humanos Globales; Vicepresidenta de Ingeniería de Fabricación Global, Gerente de la planta Detroit Hamtramck Assembly, y después pasó a ocupar puestos ejecutivos de mayor relevancia aun, como Vicepresidenta Senior de Desarrollo de Producto Global y Vicepresidenta ejecutiva de GM, el último puesto que tuvo antes de ser nombrada CEO o Directora Ejecutiva de General Motors en el año 2014.

Pero su huella fue quedando en cada paso. Es muy conocida una situación que vivieron los empleados de General Motors cuando ella ocupaba el área de Recursos Humanos Globales de la compañía. En aquel entonces, existía un manual de vestimenta para los empleados de GM, que tenía diez páginas. Mary Barra lo sacó de circulación y en cambio solo utilizó dos palabras para dar un mensaje a todo aquel que trabajaba en la compañía: "Vístete adecuadamente".

Pasados los años, un día explicó la razón de aquella decisión al decir en una entrevista de la Revista Time, que "esas son personas en las que confiamos para hacer un trabajo realmente importante en nombre de la empresa. Y sin embargo, parecía que no podíamos confiar en que usaran el buen juicio para decidir qué ponerse para trabajar"

121 Barquero, 95 % de las empresas...

122 Diego Zorrero, «Un ejemplo en la industria automotriz mundial: Mary Barra, la señora GM» Infobase, acceso 7 de noviembre 2022, <https://www.infobae.com/autos/2021/12/05/un-ejemplo-en-la-industria-automotriz-mundial-mary-barra-la-senora-gm/>.

## La electrificación total de todos los productos de GM y sus marcas anexas es el plan de Mary Barra para 2035

Y como quién no quiere decir algo pero lo dice con palabras delicadas, envió otro mensaje encubierto a Elon Musk al tocar el tema de los vehículos autónomos o semi autónomos.

“Realmente no hay vehículos autónomos en las calles en este momento, más allá de los sistemas como los que tenemos con Cruise. (Cruise es la startup de automóviles autónomos de propiedad mayoritaria de GM que está explorando vehículos para transporte público sin conductor). Son sistemas de asistencia al conductor. Cuando hablamos del Súper Cruise de GM, lo hacemos de manera práctica. Nos aseguramos de que el conductor preste atención al camino y que participe en el proceso de conducción porque sigue siendo el responsable.”

Ver nota completa: <https://www.infobae.com/autos/2021/12/05/un-ejemplo-en-la-industria-automotriz-mundial-mary-barra-la-senora-gm/>.

## REFERENCIAS

- Aristóteles, *Obras completas* [Ética a Nicómaco]. Madrid: Editorial Gredos, 384 a. C/2017.
- Aspasia de Mileto, *Testimonios y discurso* (Traductor: José Solana Dueso, España: ANTHROPOS, 1994).
- Adela Cortina, *Ética sin moral* (Madrid: Tecnos, 1990).
- Barquero Marvin, «95 % de empresas grandes en Costa Rica tiene políticas de responsabilidad social». *La Nación*, 1 de febrero 2023, Negocios, acceso <https://www.nacion.com/economia/negocios/95-de-empresas-grandes-en-costa-rica-tiene/AZH7YSIVDBD4ZLO5H3QYA524MQ/story/>.
- Chiavenato Idalberto y Arão Sapiro, *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana, 2011.
- Cortina Adela, *Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Tecnos, 1996.
- Cortina Adela, *Ética mínima: Introducción a la filosofía práctica*. Madrid: Tecnos, 1986.
- Cortina, Adela Ángel Castiñeira, Jesús Conill, Agustín Domingo, Domingo, Félix Lozano y Josep Lozano, *Rentabilidad de la Ética para la Empresa*. Fundación Argentina y Visor. España, 1997.
- Kant Immanuel. *Crítica de la razón práctica*. Buenos Aires: Losada, 1788/2007.
- Klitgaard Robert, *Controlling corruption*. Los Angeles, CA: University of California Press, 1988.
- Kotler Philip y Gary Armstrong, *Marketing*. México: Pearson, 2001.
- Mintzberg, Henry, *Las estructuras de las organizaciones*. España: Ariel, 2000.
- Platón, *La República*. España: Austral, 385-370 a. C /2011.
- Platón, *El Banquete*. Madrid: Editorial Gredos, 385-370 a. C/1988.
- Robbins Stephen y Mary Coulter, *Administración*. México: Pearson Educación, 2010.
- Scheler Max, *El formalismo en la ética y la ética material de los valores*. Madrid: Editorial Caparrós, 2000.
- Senge Peter *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización*. Buenos Aires: GRANICA, 2008.
- Soto Eduardo José Antonio Cárdenas, *Ética en las organizaciones*. México: McGrawHill, 2007.
- Thompson Arthur y AJ. Strickland, *Administración estratégica*. España: McGraw-Hill Interamericana, 2015.
- Walker Joseph, *Historia de la Grecia Antigua*. Madrid: EDIMAT, 1999.
- Wilcken Ulrich, *Historia de Grecia. En la perspectiva del mundo antiguo*. Madrid: Ediciones Pegaso, 1951.
- Xin Liu Gale, «Historical Studies and Postmodernism: Rereading Aspasia of Miletus», *College English*, Jan 62(3), (2000): 361-386.
- Zorrero Diego, «Un ejemplo en la industria automotriz mundial: Mary Barra, la señora GM» Infobase, acceso 7 de noviembre 2022, <https://www.infobae.com/autos/2021/12/05/un-ejemplo-en-la-industria-automotriz-mundial-mary-barra-la-senora-gm/>.



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN<sup>123</sup>

El ambiente interno tiene relación con las condiciones que una organización necesita controlar para que se puedan desplegar de forma eficiente las estrategias elaboradas. Las organizaciones procuran articular la cultura de la compañía, la estructura organizacional, las áreas funcionales, los tipos de departamentalización para la consecución de los objetivos organizacionales.

Por su parte, el ambiente externo se define como aquellas condiciones nacionales e internacionales que interactúan con la organización y que la afectan según sea la posición estratégica de la organización en el mercado. Algunos elementos del ambiente externo son la ubicación geográfica de la empresa, la globalización económica, el contexto político del país y el contexto político de otros países.

El ambiente interno y externo de la organización lo conforman los siguientes elementos de la disciplina administrativa:

- Estructura organizacional
- Tipos de estructura
- Áreas funcionales de la organización
- Auditoría del análisis estratégico

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La organización, en tanto acción de gestión, reúne todos los recursos en forma ordenada y ubica a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas; es decir, une a las personas en tareas internas relacionadas. Está pensada para ayudar a que la gente trabaje junta con eficacia hacia el logro de los objetivos.

Para que las personas trabajen en orden y eficacia, la organización se descompone en partes integrales para facilitar la labor administrativa, esto último se conoce con el nombre de *departamentalización*. Consiste en dividir a la organización en departamentos que, a su vez, se descomponen en secciones más específicas de acuerdo con los perfiles de los puestos diseñados.

La departamentalización se representa mediante la figura de organigrama, y permite visualizar en forma esquemática la vida interna de la organización: los puestos, la ubicación y responsabilidad jerárquica de las personas. Las unidades organizacionales deben de ser lógicas, es decir, que se agrupan en trabajos similares y que definen las relaciones formales entre cada unidad.

Los organigramas indican los diferentes canales de autoridad formal o canales de mando. Existen distintos tipos de organigramas. A continuación, se describen algunos ejemplos básicos de los organigramas de mayor uso en la disciplina administrativa: *a)* organigrama vertical, funcional o tipo clásico; *b)* organigrama horizontal; *c)* organigrama circular; *d)* organigrama mixto y *e)* organigrama pirámide invertida.

La estructura organizacional facilita que las personas trabajen en orden y eficacia racional. A continuación, se describen dos grandes grupos de estructura organizacional, de acuerdo con la naturaleza de la empresa y su extensión geográfica: *a)* empresas organizadas de forma tradicional y *b)* empresas con presencia global<sup>124</sup>.

<sup>123</sup> El ambiente interno y externo también conocido como la auditoría del análisis estratégico.  
<sup>124</sup> Michael Matteson y John Ivancevich, *Management Classics* (Londres, Santa Mónica, California, 1977).



## EMPRESAS ORGANIZADAS DE FORMA TRADICIONAL

Las empresas organizadas de forma tradicional (bajo el enfoque de Taylor y Fayol), así como otras denominadas familiares—algunas de ellas con presencia en la realidad centroamericana y latinoamericana—, estructuran sus entidades en las tipologías a saber:

a.) Organigrama vertical, funcional o tipo clásico

Se estructura de arriba hacia abajo, a partir del mando de mayor jerarquía. Se desagregan los niveles en forma escalonada. El objetivo de este organigrama es dejar sin duda alguna que o quienes tienen el rango superior en la organización.

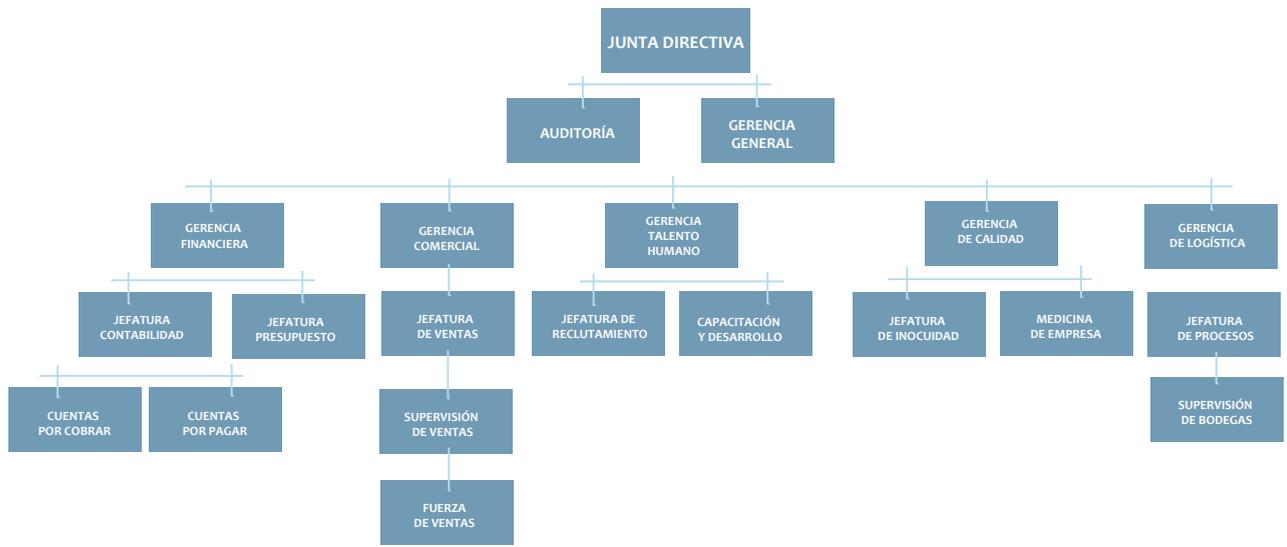


Figura 1. Organigrama vertical, funcional o tipo clásico<sup>125</sup>

b.) Organigrama horizontal

Se estructura de izquierda a derecha. Tiene como finalidad mostrar un esquema de liderazgo participativo, menos jerárquico o de imposición.



Figura 2. Organigrama horizontal<sup>126</sup>

125 Figura elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023.

126 Figura elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023.

c.) Organigrama circular

Los niveles de la empresa se muestran en círculos. En el cual el círculo interno representa el nivel de mayor jerarquía y los círculos externos representan los niveles de dependencia jerárquica del círculo interno. Su objetivo es similar al organigrama horizontal en la medida que pretende eliminar la percepción de autoridad suprema respecto al resto de la organización.



Figura 3. Organigrama circular<sup>127</sup>

d.) Organigrama mixto

Es una combinación de los tres tipos de organigramas: vertical, horizontal y circular. Se utilizan cuando una organización tiene un alto volumen y complejidad de puestos. Tiene como finalidad mostrar un esquema de mayor liderazgo participativo y de flexibilidad organizacional.

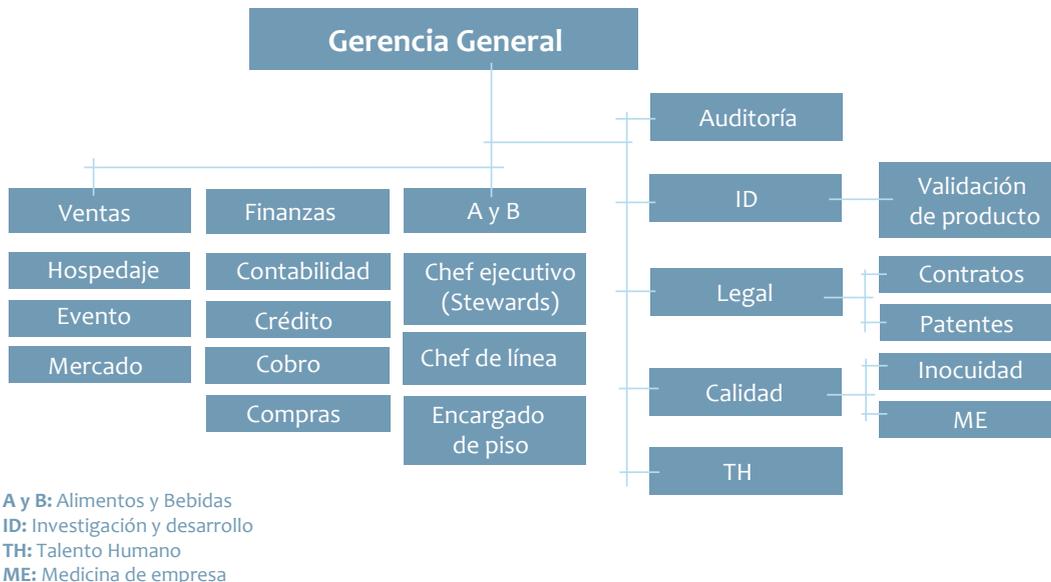


Figura 4. Organigrama mixto<sup>128</sup>.

127 Figura elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023.

128 Figura elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023.

## EMPRESAS ORGANIZADAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

### a.) Organigrama pirámide invertida

Las empresas denominadas *organizaciones inteligentes* utilizan este tipo de estructura organizacional. La organización inteligente son sistemas auto organizados que poseen información y conocimiento del mercado para orientar sus estrategias. Peter Senge<sup>129</sup> establece la caracterización de este tipo de organizaciones:

- Dominio personal: las personas deben desarrollar tolerancia y una visión neutral de la realidad.
- Modelos mentales: las personas deben analizar y descartar suspensiones de cómo funciona al mundo, ya que afecta las acciones que ejecuta.
- Visión compartida: las personas deben compartir compromiso y metas (filosofía empresarial).
- Aprendizaje en equipo: la inteligencia combinada es mayor que la inteligencia individual.
- Pensamiento sistémico: las empresas y la vida humana son sistemas en las cual todo está relacionado.

En este contexto, la persona que sugirió este tipo estructura es Carlzon<sup>130</sup> que fungió como director ejecutivo del *Scandinavian Airlines System*. La visión de Carlzon fue establecer que quienes colaboran en puestos operativos y relacionados con la atención del cliente están ligados directamente con los clientes externos. Estas personas son quienes tienen en primacía la toma de decisiones para orientar a la clientela en los servicios o productos que desean adquirir. De tal manera que, si se invierte el organigrama, serán las altas jerarquías de la empresa las que tendrán el contacto directo con el cliente externo, y, de esta forma, pueden sensibilizarse de primera mano de los gustos y preferencias de estos clientes.



Figura 5. Organigrama pirámide invertida<sup>131</sup>

129 Peter Senge, *Quinta disciplina en la práctica. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (Buenos Aires: Ediciones Granica S. A, 2008).

130 Jan Carlzon, *El momento de la verdad* (Colombia: Ediciones Díaz de Santos, 1991).

131 Figura elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023.



Adicionalmente, los responsables de una organización deben decidir por el diseño organizacional que mejor les permita competir en el mercado y obtener los resultados de su gestión estratégica. De esta forma, las estructuras organizacionales dependen de las elecciones tomadas por las gerencias. El diseño organizacional debe responder en la práctica con la filosofía empresarial esbozada por la organización.

La estructura organizacional también debe estar en consonancia con la división del trabajo, es decir, del grado de especialización de los puestos existentes o por crear, que le permita a la organización una flexibilidad orgánica, pero también, una disciplina laboral con la finalidad que la empresa como una totalidad logre obtener los resultados esperados en el mercado.

## EMPRESAS CON PRESENCIA GLOBAL

Asimismo, cuando una empresa es de presencia global (multinacional, transnacional o regional) combinan la estructura tradicional y se organizan en las siguientes categorías:

- **Departamentalización funcional:** se combinan los puestos según sean las funciones dictadas por la organización. Es una estructura compacta en la cual cada tarea realiza su función según su especificidad. Por ejemplo, un hospital (emergencias, consulta externa, cardiología, ginecología, psiquiatría, medicina interna).
- **Departamentalización geográfica:** se establece para atender una región geográfica específica lo que le permite a la casa matriz mantener un control de sus operaciones bajo control. No obstante, se le permite al responsable de la región cierta autonomía administrativa para la toma de decisiones, siguiendo las políticas de la casa matriz. Ejemplo de esta modalidad pueden ser cadenas de supermercados, cadenas de farmacias, empresas dedicadas a las comidas rápidas, entre otras.
- **Departamentalización por clientela:** se organizan y se agrupan en función de la clientela que atienden. Por ejemplo: división de mipymes, división corporativa, división de cooperativas, etc.
- **Departamentalización por producto:** se agrupan los puestos de la empresa respecto al diseño y fabricación del producto. Por ejemplo: división de consumo, división de *branding*, división de OTC (*Over The Counter*: medicamentos de venta libre), división de EFG (equivalente farmacéutico genérico); división de montacargas de combustión, división de estanterías o *racks*, división de equipo pesado, división de equipo liviano, etcétera.
- **Departamentalización matricial:** es la combinación entre la estructura horizontal (estructura de autoridad) y la vertical (comunicación dirigida e influencia de mando directa). En este tipo de organización los equipos de trabajos dependen de diferentes personas líderes. Básicamente, la departamentalización matricial se organiza y es liderada por dos autoridades: funciones y proyectos. La funcional consiste en la gestión del talento humano y la de proyectos, se centra en la consecución de objetivos y desarrollos de productos y servicios.

**Mary Parker Follet<sup>132</sup> (1868-1933):** estudió psicología en la Universidad de Harvard. Denominada la madre de la gestión moderna y de la resolución de conflictos. Fue de las primeras mujeres expertas en administración y comportamiento organizacional.

Follet fue pionera en la comprensión de los procesos dentro de las organizaciones jerárquicas. Condujo a la formación de organizaciones de estilo matricial, la primera de las cuales fue DuPont, en la década de 1920 del siglo pasado. La importancia de los procesos informales dentro de organizaciones, y la idea de la autoridad de la experiencia, le facilitó modificar la tipología de autoridad desarrollada por su contemporáneo alemán, Max Weber, quien dividió la autoridad en tres categorías separadas: racional-legal, tradicional y carismática.

<sup>132</sup> Domenec Melé, *Mary Parker Follett, precursora de la ética empresarial* (Ed. Taylor & Francis, 2007).

<sup>133</sup> Joan Tonn, Mary P. Follett. *Creating Democracy, Transforming Management*, New Haven. London: Yale University Press. citado en Athenea Digital - núm. 7 (2005), <http://www.raco.cat>.



- Autora de los siguientes libros:
- Creative Experience, 1924
- Dynamic Administration, 1941 (edición póstuma)

## ÁREAS FUNCIONALES Y PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las áreas funcionales de la organización son las que permiten que se desarrollen los procesos en la gestión estratégica de la empresa. Se despliega de tal forma que la fuerza laboral pueda ejecutar y desempeñar adecuadamente sus funciones según sean sus habilidades y ubicación en la estructura organizacional.

Gracias a las áreas funcionales, cada una de las personas que conforman la organización puede comprender y aplicar la filosofía empresarial. El diseño de las áreas funcionales dependerá del tipo de estructura diseñada por la organización.

**Lilian Moller Gilberth (1878-1972)**<sup>134</sup>: Licenciada y máster en literatura inglesa y filosofía por la Universidad de California y doctora en psicología por la Universidad de Brown.

Desarrolló trabajos en las áreas de la ingeniería industrial y la psicología. Su método de estudio de tiempos y movimiento contribuyó a identificar y analizar el número de movimientos y la cantidad de tiempo necesario para completar una tarea específica.

Trabajó con su esposo en la dirección de la empresa Johnson and Johnson llevando a cabo dos estudios diferentes: de tiempo y movimiento y sobre la fatiga, más adelante se llamó ergonomía. Con eso buscaba mejorar la eficiencia industrial y encontrar la manera de eliminar el tiempo perdido.

En 1924, Lillian Moller Gilbreth asumió la presidencia de su empresa de consultoría y se mantuvo activa en la investigación, la docencia y la escritura. Ocupó cargos docentes en la Universidad de Purdue (1935-1948), en la Universidad de Ingeniería de Newark (1941-1943) y en la Universidad de Wisconsin (1955). Formó parte del Comité de Emergencia para el Desempleo y creó un programa nacional llamado "Compartir el Trabajo". Durante la Segunda Guerra Mundial, trabajó como consultora para el gobierno.

Fue inventora de: El cubo de basura de pedal y los estantes de la puerta de la nevera o refrigeradora.

Libros escritos por Lilian Moller:

- *The Psychology Of Management The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste*
- *Fatigue Study, the Elimination of Humanity's Greatest Unnecessary Waste; a First*
- *Applied Motion Study*

La teoría de Henry Fayol<sup>135</sup> ya tiene más de 100 años de existencia<sup>136</sup>, y su propuesta inicial formulada en 1916 en su libro *Principios de la administración científica*, continúa vigente en la disciplina administrativa. La aplicación de los criterios que él propone: *planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar*, continúan actuales y son la guía de teórica de los textos que han sido escritos durante el siglo veinte y lo correspondiente al siglo veintiuno.

<sup>134</sup> Joanne Mendes, *Inventary to the Frank and Lillian Gilbreth papers* (Indiana: Purdue University Libraries. West Lafayette, 2007).

<sup>135</sup> Fayol, *Administración...*

<sup>136</sup> Edward Urwick y Franz Brench, *La historia del Management* (Madrid: Ed. Orbis, 1984).



En el libro de Fayol, se describen las áreas funcionales de una empresa, esta se distingue en:

- Función técnica
- Función comercial
- Función financiera
- Función de seguridad
- Función administrativa

Si se realiza un ejercicio para sumar nuevas funciones en la disciplina administrativa en la cual Fayol no tuvo posibilidad de investigar, se pueden agregar las siguientes:

- Función logística y abastecimiento
- Función de mercadeo
- Función de sistemas de información
- Función organizacional
- Función del talento humano
- Función de responsabilidad social
- Función de sostenibilidad

**Henry Fayol (1841-1925):** estudia las empresas desde las áreas funcionales y su relación con autoridad de la jefatura. A diferencia de Frederick Taylor (1856-1915) que se concentra en los estudios de tiempos y movimientos en las líneas de producción. Fayol, escribió *Administration industrielle et générale*, traducido como *Principios de la administración científica*).

## TIPOS DE ESTRUCTURA

Mintzberg<sup>137</sup> define siete tipos de estructura para una empresa a saber: emprendedora, innovadora, profesional, máquina, diversificada, misionera y política. Cada una de ellas se describirá a continuación.

**Henry Mintzberg (1939-)** profesor de Estudios de Gestión en la Universidad McGill en Canadá. Uno de sus grandes aportes fue la de identificar tres falacias que se daban por argumentos verdaderos en el estudio de las organizaciones. Estas falacias son:

Falacia de la predicción: el futuro no puede predecirse. No es posible predecir el comportamiento de los competidores.

Falacia de la independencia: la formulación de la estrategia no puede separarse del proceso de dirección y del alineamiento organizacional. Toda la empresa debe trabajar en procura de captar la información para formular la estrategia.

Falacia de la formalización: los procedimientos formales de captación de datos para la formulación de la estrategia son insuficientes para enfrentar cambios del entorno. Las organizaciones precisan de los sistemas informales y deben promover el aprendizaje combinando la reflexión y la acción.

## EMPRENDEDORA

Son organizaciones con una estructura que privilegia el emprendimiento como una fortaleza para competir en el mercado. Este tipo de estructura posibilita que las personas lideren proyectos y conformen equipos de trabajo para alcanzar las metas organizacionales.

137 Henry Mintzberg, *La estructuración de las Organizaciones* (Barcelona: Ariel, 1979).

## INNOVADORA

Son estructuras volcadas a la innovación constante. Las estructuras son flexibles y gestionadas por equipos de trabajo altamente competitivos. La innovación no se resume en ideas. La innovación son ideas llevadas a la práctica para agregar valor a la cadena productiva de toda la organización. La estructura la conforman personas líderes de equipos que coordinan con la alta gerencia todo lo relativo a avances y logros de los proyectos que se ejecutan. Según la revista *Forbes*<sup>138</sup>, las siguientes empresas eran las diez más innovadoras del mundo durante el año 2015:

- Tesla, Inc. (antes Tesla Motors, EE.UU.)
- Xiaomi (China)
- Illumina (EE.UU.)
- Alibaba (China)
- Counsyl (EE.UU.)
- SunEdison (EE.UU.)
- Tencent (China)
- SolarCity (EE.UU.)
- Netflix (EE.UU.)

En el 2000<sup>139</sup>, Reed Hastings, fundador de Netflix, buscó a John Antioco, CEO de Blockbuster, y le propuso trabajar en un nuevo modelo de negocio de alquiler de videos no presencial apoyado en el nombre de Blockbuster y sus tiendas. Antioco se rió de la propuesta y le pidió que se fuera de su oficina. Ya sabemos cómo terminó esta historia. Pero ¿qué ocurrió?

Netflix era una empresa relativamente pequeña de alquiler de videos. Tenía apenas tres años en el mercado y su modelo de negocio era diferente. El pago era por suscripción y otorgaba a sus clientes una cantidad ilimitada de películas y series que recibían *on-line* o por correo postal. Se podía hacer el pedido desde casa y no había penalidades por devolver los videos fuera de fecha.

Blockbuster era la cadena de alquiler de videos más grande del mundo, con miles de tiendas y millones de clientes. Su modelo de negocio consistía en cobrar por el alquiler de películas y un gran porcentaje de sus ganancias provenía de penalidades cobradas por retrasos en la devolución de videos. Este era un modelo que funcionaba. Para ellos, los de Netflix estaban locos. ¡No había forma de hacer dinero si eliminas las dos principales fuentes de ingreso: ¡el pago por película y la penalidad!

Lea el artículo completo aquí: [Cuando Blockbuster se rio de Netflix \[Opinión\] | ECONOMIA | EL COMERCIO PERÚ](#)

## PROFESIONAL

Es una organización conformada por profesionales de diversas disciplinas. Las personas son las que asumen sobre su propio trabajo y sus responsabilidades. Las universidades, los colegios profesionales son un ejemplo de este tipo de estructura profesional. Adicionalmente, estos profesionales llevan a sus centros de trabajo las disposiciones éticas y normativas del colegio al cual está afiliados y las aplican a sus respectivos trabajos.

138 Nazith Luna, «Las 10 empresas más innovadoras del mundo», *Forbes México*, acceso 2 de julio 2015, <https://www.forbes.com.mx/las-10-empresas-mas-innovadoras-del-mundo-2/>.

139 Alessandra Corrochano, «Cuando Blockbuster se rio de Netflix», *El Comercio*, acceso el 24 de marzo de 2023, [Cuando Blockbuster se rio de Netflix \[Opinión\] | ECONOMIA | EL COMERCIO PERÚ](#).

## LA BUROCRACIA MÁQUINA

Esta estructura está basada en el concepto de burocracia del sociólogo Max Weber<sup>140</sup> (1864-1920). Implica reglas, normas, comunicación y jerarquía vertical. La potestad de las decisiones es centralizada; inicia desde la Junta Directiva y la implementa una persona directora o gerente general, esta persona transmite las decisiones a los responsables de cada área funcional, y estos, a su vez, al resto de la organización. Para Mintzberg<sup>141</sup>, una organización con este tipo de estructura es una entidad madura. Algunos ejemplos de este tipo de organizaciones son:

- Organizaciones de la administración pública
- Organizaciones internacionales
- Organizaciones militares
- Entidades bancarias

1. El Servicio Nacional de Salud<sup>142</sup> (NHS) es un sistema de salud financiado con fondos públicos en el Reino Unido. Emplea a más de 1,5 millones de personas. Si bien el NHS es gratuito en el punto de entrega, esto no significa que no sea una máquina burocrática. Por ejemplo, para recibir tratamiento del NHS, debe tener un número de seguro nacional válido y estar registrado con un médico general. El NHS también tiene un proceso de aprobación muy estricto para las cirugías, lo que a menudo genera largos tiempos de espera para tratamiento.

2. Las Naciones Unidas<sup>143</sup> (fundada en 1945). Está conformada por estados miembros, que son países que han aceptado los estatutos de la organización. El objetivo principal de la ONU es mantener la paz y la seguridad internacional, la promoción de los derechos humanos, la prestación de ayuda humanitaria y el apoyo al desarrollo sostenible.

La ONU puede considerarse una burocracia máquina porque tiene una estructura organizativa compleja, con diversas áreas funcionales y departamentos y reglas diferentes que deben seguirse. Los departamentos de la ONU incluyen el Consejo de Seguridad, la Asamblea General y la Secretaría.

Típico de una burocracia, la ONU es muy costosa de operar. Su presupuesto anual supera los 3.120 millones de dólares y cuenta con más de 40.000 empleados.

## DIVERSIFICADA

Es una organización que se estructura en distintas divisiones basadas según el mercado que compite. Se caracteriza por una administración centralizada y con jefaturas ubicadas en cada división. Cada división es autónoma una de otra y posee una estructura organizativa propia.

Por ejemplo, la Compañía Coca-Cola<sup>144</sup> opera bajo una organización diversificada, en la cual su diseño organizativo se estructura en divisiones geográficas con las distintas líneas de negocios que existen en el planeta. Los trabajadores se desempeñan con autonomía y orientados a los resultados, lo anterior alineados a las estrategias establecidas. Esta empresa cuenta con más de 200 marcas y ciento de bebidas. Tiene más 700, 000 mil trabajadores.

140 Max Weber, *¿Qué es la burocracia?* (México: Ediciones Coyoacan, 1977).

141 Mintzberg, *La estructuración de las...*

142 Cath McLellan, «¿Qué es el NHS y cómo funciona en el Reino Unido?», acceso el 7 de noviembre de 2022, <https://www.britishcouncil.es/blog/nhs-salud-reino-unido>.

143 Naciones Unidas, «La Organización», acceso el 7 de noviembre de 2023, <https://www.un.org/es/about-us>.

144 Coca Cola, «Our Company», acceso 7 de noviembre de 2022, <https://www.coca-colacompany.com/company>

### Tigo Honduras<sup>145</sup>: embajadores de la marca (fragmentos)

A partir del año 2013 se implementó un esquema de cultura organizacional que se denomina One Winning Team. Este concepto es considerado una estructura de trabajo que promueve el sentido de una sola empresa que trabaja para alcanzar objetivos alineados donde las divisiones funcionales en las unidades de negocio y los servicios compartidos se difuminan para convertirse en un solo equipo de colegas y compañeros que buscan y garantizan el éxito. [...] En Tigo Honduras sentimos que tenemos un diferenciador muy importante cuando se trata de la cultura empresarial y eso es nuestra diversidad. En nuestra empresa tenemos colaboradores de cinco etapas generacionales que representan líderes, expertos, especialistas, concedores y aprendices de una variedad de campos multidisciplinarios. Esta situación crea un ambiente de trabajo energético, activo y audaz. Al estar presente estos elementos en el entorno laboral nuestro reto se convierte en la necesidad de capturar y canalizar la energía que resulta del cruce de nuestra diversidad y transformarla en una fuente de diferenciación importante (la innovación) a través de la creación de un marco de conductas y actitudes que conectan, apoyan, motivan e inspiran.

Estamos convencidos de la importancia que conlleva la creación de ambientes propicios para ser un excelente lugar para trabajar. Es por eso que en Tigo Honduras hemos definido diferentes elementos que nos conducen a esos ambientes, los cuales se resumen en la cultura organizacional, los espacios de trabajo, métodos de recompensa, herramientas motivacionales y el depósito de confianza a nuestros colaboradores. [...]

Al tener presente estos elementos aseguramos el comportamiento y actitud, en nuestros equipos de trabajo, que se requiere para que se conviertan en agentes de cambio constante, innovación y creatividad.

Esto es importante para nosotros porque son las bases con las que el ADN de Tigo Honduras evoluciona para poder convertir a nuestros colaboradores en ciudadanos digitales enfocados en mejorar la vida de los hondureños.

## MISIONERA

Se caracteriza porque todas las personas se identifican y siguen al pie de la letra una misión. En palabras de Mintzberg “la organización misionera conquista los corazones de los miembros a través de los valores compartidos<sup>146</sup>”. Su estructura es muy semejante a la descrita en la estructura máquina. Es decir, es una estructura burocrática con la distinción de que es ágil al mismo tiempo, en el sentido, que prevalecen más las normas que los procesos específicos de trabajo. Cada persona sabe lo que tiene que ejecutar. Las organizaciones religiosas, las organizaciones no gubernamentales, los sindicatos, los partidos políticos son ejemplos de este tipo de estructura. También se pueden sumar las organizaciones inteligentes.

### 5 ideas del papa Francisco para hombres de negocios<sup>147</sup> (fragmento)

Desde que asumió su cargo al frente de la Iglesia católica, el papa Francisco ha estado inmerso en la controversia. Su firme decisión de transformar a su organización, la Iglesia, lo ha hecho tomar fuertes decisiones que van desde aplicar reformas a la administración del Vaticano para hacerla más eficiente y honesta, hasta ordenar una auditoría al Banco del Vaticano y cancelar cuentas presuntamente “sospechosas”. [...] Desde antes de convertirse en Papa, Francisco mostró la práctica de los valores que hoy él tanto exige a los otros líderes y fieles de la Iglesia católica. Y ahora que es el líder de la Iglesia, ni se diga; pues esto, él lo considera como algo esencial para encarnar o personificar los valores que predica. Por ejemplo, a la humildad la ha llamado “la regla de oro de todo cristiano”, y no se puede negar que, desde los primeros días de su pontificado, se ha distinguido por tener gestos de humildad y austeridad.

145 «Tigo Honduras: embajadores de la marca» Estrategia & negocios, acceso el 7 de noviembre de 2022, <http://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/casodeexito/938870-460/tigo-honduras-embajadores-de-la-marca>.

146 Henry Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección* (Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1991), p. 268.

147 Héctor Meza, «5 ideas del papa Francisco para hombres de negocios», *Estrategia & Negocios*, acceso el 20 de marzo 2023, <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/930016-330/5-ideas-del-papa-francisco-para-hombres-de-negocios>



Hoy la percepción del CEO se ha modificado; los líderes estrictos y distantes ya no son funcionales para las organizaciones y se ha abierto el camino para quienes inspiran confianza y demuestran un liderazgo basado en valores sólidos, sobre todo si éstos se pueden alinear a los valores empresariales. Al definir y poner en práctica valores como la responsabilidad, el compromiso y la ética, no sólo inspirarás a tus colaboradores a seguirte sino además, harás que ellos los adopten y se “pongan la camiseta” de la organización. [...] El Papa Francisco dijo alguna vez: “Los líderes de hoy en día no estarán mañana. Si no siembran la semilla de liderazgo a otros, no tienen valor”. Así que recuerda que no basta con ser protagonista de grandes cambios, ser un líder “revolucionario” o ser el impulsor de transformaciones históricas; debes enseñar e inspirar a otros a ser tan buenos líderes como tú, o incluso mejores.

## POLÍTICA

Es una organización que opera con una lógica de poder ilegítimo. Es el poder informal que se despliega en la estructura paralela a la filosofía empresarial. Aunque no es aceptado, ni autorizado, socava la base organizativa de la estructura y provoca que las personas entren en conflictos. Para Mintzberg, una organización que opera bajo esta lógica es altamente perjudicial, ya que las personas resisten la autoridad y pueden desembocar en estructuras anárquicas.

En cualquier estructura organizacional puede funcionar de forma paralela una de tipo político. Cuando una organización se torna anárquica sucede normalmente por el tipo de liderazgo que se ejerce.

**Joan Woodward (1916-1971):** estudió filosofía, política y economía en la Universidad de Oxford. Se doctoró en filosofía medieval en la Universidad de Durham. Denominada la madre de la teoría de la contingencia, en la cual plantea el uso de la tecnología y los sistemas de producción y su relación con las estructuras organizativas modernas. Se desempeñó como profesora de Sociología Industrial en el Imperial College, Londres.

- Autora de los siguientes libros:
- *The Dock Worker, Londres, 1955.*
- *The Saleswoman (Londres, 1960)*
- *The influential Industrial Organisation: Theory and Practice* (Universidad de Oxford 1965).
- *Experiment in industrial democracy: a study of the John Lewis Partnership.* (con Allan Flanders y Ruth Pomeranz). Londres, 1968.
- *Industrial Organization: Behaviour and Control.* Universidad de Oxford, 1970.

## ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

Si bien es cierto que Henry Fayol es el precursor de la administración por procesos, el enfoque basado en procesos tal y como se conoce hoy día, surge a finales de la década de los ochenta del siglo pasado, cuyo proponente es James Harrington<sup>148</sup>.

**H. James Harrington (1929-)** Bachiller en Ingeniería Eléctrica, Máster en Calidad y doctor en Gestión de Ingeniería. En 1987 escribió un libro *The Business Process Improvement* donde narra los esfuerzos de las organizaciones en aplicación del enfoque de procesos.

Para Harrington las organizaciones la conforman un conjunto de procesos complejos. Estos procesos nacen del ambiente externo e interno, en la cual la empresa está inmersa. Según este pensador, el 80 % de los problemas de una organización tienen un responsable en común: la gerencia, debido a que han minado la capacidad de las personas trabajadoras para generar un *output* libre de errores. Por tal motivo, el papel de la gerencia contemporánea es comprender y dirigir adecuadamente los distintos procesos de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

148 James Harrington, *Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness* (New York: McGraw Hill, 1991).



La administración por procesos es cualquier actividad que emplee un insumo y le agregue valor a este, con la finalidad de suministrar un producto o servicio a un clientela interna o externa<sup>149</sup>. Los procesos utilizan todos los recursos de la organización para suministrar resultados positivos y competir en el mercado. La organización debe tener procesos que:

- Eliminen los errores.
- Minimicen las demoras.
- Maximicen el uso de los activos.
- Promuevan el entendimiento entre los colaboradores.
- Sean fáciles de aplicar.
- Sean amistosos con la clientela.
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de la clientela.
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva.
- Reduzca el exceso de personal.

Harrington propone cinco fases para administrar los procesos:

### **Fase I. Organización para el mejoramiento**

1. Establecer el equipo de mejora.
2. Nombrar a la persona líder del equipo.
3. Capacitación al personal directivo.
4. Desarrollar un modelo de mejoramiento.
5. Comunicar las metas a los colaboradores.
6. Revisar la estrategia de la empresa y los requerimientos de la clientela.
7. Seleccionar los procesos críticos.
8. Nombrar las personas responsables de los procesos.

### **Fase II. Comprensión del proceso**

1. Definir el alcance y misión del proceso.
2. Definir los límites del proceso.
4. Desarrollar una visión general del proceso.
5. Definir los medios de evaluación de clientela y empresas.
6. Elaboración de diagramas de flujos de los procesos.
7. Reunir los datos de costo, tiempo y valor.
9. Solucionar diferencias.
10. Actualizar la documentación del proceso.

### **Fase III. Modernización**

1. Proporcionar capacitación a los colaboradores.
2. Identificar oportunidades de mejoramiento.
3. Eliminar la burocracia.

149 Arturo Jofré, 2016, *Enfoques gerenciales para la administración moderna* (Costa Rica: EUNED, 2016).



4. Eliminar actividades sin valor agregado.
5. Simplificar el proceso.
6. Reducir el tiempo del proceso.
7. Eliminar los errores del proceso.
8. Eficiencia en el uso de los equipos.
9. Estandarización.
10. Automatización.
11. Documentar el proceso.
12. Seleccionar adecuadamente a las personas trabajadoras.
13. Capacitar a las personas trabajadoras.

#### **Fase IV. Mediciones y controles**

1. Desarrollar mediciones y objetivos del proceso.
2. Establecer un sistema de realimentación.
3. Realizar periódicamente la auditoría del proceso.
4. Establecer un sistema de costos de mala calidad.

#### **Fase V. Mejoramiento continuo**

1. Calificar el proceso.
2. Llevar a cabo revisiones periódicas de calificación.
3. Definir y eliminar los problemas del proceso.
4. Evaluar los impactos del cambio sobre la empresa y la clientela.
5. Realizar un *Benchmark* de los procesos.
6. Suministrar capacitación avanzado a las personas trabajadoras.

Los procesos se clasifican en:

- **Estratégicos:** relacionados con las estrategias, objetivos y metas de la empresa.

**Operativos:** vinculados con la aplicación de una serie de actividades que se relacionan y generan un resultado esperado.

**Apoyo:** dan soporte a la organización en su totalidad, por ejemplo: procesos de capacitación, sistemas de información, *marketing*, etcétera.

**Gestión:** conexos con la implementación de los procesos estratégicos. La estructura de la empresa debe responder a las necesidades de la clientela.

## AUDITORÍA DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este apartado se examinan los conceptos y herramientas de análisis que intervienen en una auditoría interna y externa, vinculados a la administración estratégica.

### AUDITORÍA INTERNA

La naturaleza de la auditoría interna es conocer las fortalezas y debilidades que tiene una organización en todas sus áreas funcionales. Es realizar una revisión minuciosa de cada departamento u área funcional de la organización. Se puede afirmar que la auditoría interna es una constante de revisión que ejecutan las personas que trabajan en la empresa.

La auditoría interna es una gestión que se realiza desde una perspectiva de revisión objetiva. Su función es agregar valor y mejorar la operatividad de cada área funcional de la organización. La finalidad es el mejoramiento continuo para cumplir con los objetivos formulados en el plan estratégico. Por su naturaleza, la auditoría interna es un enfoque sistémico que permite evaluar y mejorar la eficacia de todos los procesos organizacionales, y con ello, fortalecer cada área funcional y la gobernanza corporativa.

Hay que tener presente la relación de la ética en las auditorías. Las organizaciones tienen la obligación de analizar el ambiente interno en el cual se desenvuelven, así como comprender cada una de las situaciones que se presentan en los procesos y en las distintas áreas funcionales, con la finalidad de dar la orientación correcta. De esto depende, en gran medida, la competitividad que se ejerce en el mercado.

La ética en la auditoría debe aplicarse en todas las dimensiones empresariales para fortalecer la probidad del carácter organizacional; en otras palabras, es mantener una cultura organizacional responsable y presente en todos los ámbitos de la vida empresarial.

[Alemania: Escándalo tras quiebra de compañía de pagos en línea Wirecard<sup>150</sup>](#)

El gigante mundial de auditoría Ernst & Young (EY) se ve a su vez arrastrado por el escándalo de la quiebra de la compañía alemana de pagos en línea Wirecard, por sus deficiencias en la verificación de las cuentas. Ya se presentaron demandas contra la consultoría tras la quiebra esta semana del proveedor de pagos electrónicos, que emplea a 6.000 personas.

La asociación de accionistas alemanes SdK ha presentado una acción penal contra dos auditores actuales y un exauditor de EY en Alemania.

Wirecard, una empresa que cotiza en la bolsa de Fráncfort y se declaró en quiebra el jueves, es sospechosa de haber inflado sus cuentas con fondos ficticios en Filipinas por un monto de 1.900 millones de euros.

‘Escándalo sin equivalente’

El ministro de Finanzas Olaf Scholz lo calificó de ‘escándalo sin equivalente en el mundo financiero’ y aseguró que se endurecerán los controles en el sector de los pagos electrónicos (...) Nadie, ni los auditores ni el gendarme financiero alemán (Bafin), detectó lo que pasaba.

Leer nota completa: <https://www.estrategiaynegocios.net/finanzas/alemania-escandalo-tras-quiebra-de-compania-de-pagos-en-linea-wirecard-HREN1390124>

Las auditorías internas son exitosas cuando todo el talento humano de la organización participa en ella, siempre y cuando se respeten las funciones y estructuras jerárquicas establecidas, según el tipo de cultura y estructura organizacional existente.

El éxito de las auditorías internas es el conocimiento que se tenga de la organización y el alineamiento de las estrategias según área funcional. Tanto la comunicación como el liderazgo asertivo son fundamentales entre las distintas áreas funcionales para que las auditorías cumplan con las fases de la administración estratégica: formular, implementar y evaluar estrategias.

150 «Alemania: Escándalo tras quiebra de compañía de pagos en línea Wirecard» *Estrategia & negocios*, acceso el 1 de marzo de 2023, <https://www.estrategiaynegocios.net/finanzas/alemania-escandalo-tras-quiebra-de-compania-de-pagos-en-linea-wirecard-HREN1390124>.



## FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxitos (FCE) (por su nombre en inglés, *critical success factors*) son los requisitos de información sensible y trascendental que permite a quienes ejercen cargos de jefatura, gerencia o como ejecutivos cerciorarse de que la empresa tenga una gobernanza exitosa de acuerdo con la previa identificación de datos. Estos datos proporcionan una gestión adecuada en el despliegue estratégico de la organización.

En palabras de quien fue su mentor<sup>151</sup>:

the CSF method focuses on individual managers and on each manager's current information needs—both hard and soft. It provides for identifying managerial information needs in a clear and meaningful way. Moreover, it takes into consideration the fact that information needs will vary from manager to manager and that these needs will change with time for a particular manager.

el método CSF se centra en los gerentes individuales y en las necesidades de información actuales de cada gerente, tanto información confiable, como no confiable. Proporciona la identificación de las necesidades de información gerencial de una manera clara y significativa. Además, toma en consideración el hecho de que las necesidades de información variarán de gerente a gerente y que estas necesidades cambiarán con el tiempo para un gerente en particular<sup>152</sup>

Los FCE son aquellos elementos sustantivos (datos) que diferencian a las organizaciones unas de otras. Por su especificidad estos factores se deben expresar en variables cuantificables para que los responsables en la toma de decisiones puedan direccionar el giro del negocio al éxito continuo. Cuatro son las fuentes de donde se nutren los FCE:

- 1) Estructura de la organización específica: cada organización es específica. No hay dos organizaciones iguales. Es importante que la gerencia conozca al detalle las fortalezas y debilidades de la organización para comprender lo esencial.
- 2) Estrategia competitiva: es la posición de la organización y su ubicación geográfica y su competitividad en el mercado.
- 3) Factores ambientales: el entorno cambiante y las nuevas tendencias de desarrollo sostenible, hacen que las organizaciones deban incorporar la variable ambiente dentro de la identificación de los FCE.
- 4) Factores temporales: existen en las organizaciones aspectos temporales que se convierten críticos si no se identifican adecuadamente. Estos aspectos temporales pueden marcar un antes o un después en la consecución del éxito. Se consideran temporales porque son determinantes para el buen funcionamiento de la empresa, por ejemplo: los inventarios, las relaciones con proveedores, la salida de personal clave de la empresa, el cambio de una línea de producción, entre otras.

Conforme la organización cambia, los FCE también se modifican. Adicionalmente, y aunque una empresa opere en el mismo sector u actividad respecto a otras similares, todas en conjunto tienen FCE distintos que les permite diferenciarse una de las otras. El propósito es tener mejor y mayor presencia en el mercado, y con esto, competir para obtener mejores resultados económicos y empresariales.

Las siguientes son características distintivas de los FCE:

- 1) Se relacionan con el FODA de la organización.
- 2) Deben estar vinculados a la visión-misión de la organización.
- 3) Se relacionan con los objetivos organizacionales.
- 4) Se relacionan con las políticas de la organización.

151 John F. Rockart, «Chief Executives Define Their Own Data Needs», *Harvard Business Review*, March 1979, [Chief Executives Define Their Own Data Needs \(hbr.org\)](#), 40.

152 Traducción libre realizada por Gustavo Hernández, 2023.



- 5) Se relacionan con la competitividad de la organización.
- 6) Se constituyen como parámetros para la planeación estratégica.
- 7) Están vinculados con el estilo de dirección y liderazgo de los gerentes.
- 8) Están vinculados con la disponibilidad de recursos que tiene la organización.
- 9) Son vinculantes con la gerencia y gestión estratégica desplegada en la organización.
- 10) Cambian según las necesidades del entorno, por lo tanto, son temporales.

En la tabla 1 se presentan FCE de la empresa INNOVATIO, S. A., vinculados con áreas funcionales y objetivos organizacionales:

**Tabla 1. Factores críticos de éxito. Empresa INNOVATIO, S. A.<sup>153</sup>.**

Área funcional	Objetivos	Factores críticos de éxito
Dirección General	Establecer estrategias organizacionales que permitan sostenibilidad y salud financiera en CARICOM y LATAM para un plazo de 3 años.	Modelo gobierno corporativo Firma de acuerdos comerciales CARICOM y LATAM.
Gerencia de Comercialización	Incrementar la participación de mercado con estrategias competitivas diferenciadas por segmento para alcanzar 4000 toneladas por mes.	Industrial: incrementar 700 toneladas
		Consumo: incrementar 300 toneladas
		Tecnología: incrementar 200 toneladas
		Pesca: incrementar 1100 toneladas
Gerencia de Talento Humano	Elevar la seguridad ocupacional de la nave industrial mediante el compromiso del recurso humano con el desarrollo de un modelo que migre hacia la gestión del conocimiento.	Indicadores de gestión
		Sistema de gestión de riesgos
Gerencia de Calidad	Ser líderes de precio mediante la optimización de los procesos de producción y calidad según las especificaciones solicitadas por el mercado suramericano.	Costos de embalaje
		Arranque de máquinas
		Producto defectuoso
Gerencia de Ambiente	Reducir un 20 % el impacto ambiental de la compañía.	Reducir, Reusar, Reciclar
		Medio ambiente
		Contaminación ambiental
Gerencia de Responsabilidad Social	Proteger y beneficiar a los colaboradores, familias y comunidad anfitriona para mejor el entorno social.	Salud
		Mano de obra especializada

153 Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023, con información proporcionada por INNOVATIO, S. A.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI) Y EXTERNOS (EFE)<sup>154</sup>

De las herramientas utilizadas para realizar auditorías internas y en las cuales confluyen y participan las distintas áreas funcionales de la organización es la aplicación de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y factores externos (EFE). Su creador es Fred Davis<sup>155</sup>.

**Fred David:** bachiller en Matemáticas y máster en Administración por la Universidad de Wake Forest (Carolina del Norte) de Empresas; doctor en Administración por la Universidad South Carolina. Creador de las matrices EFE y EFI.

Es una herramienta que se utiliza en la administración estratégica para evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización y las oportunidades y amenazas del entorno. Su aplicación también se orienta a identificar y evaluar las relaciones existentes entre las áreas funcionales. EFI mide fortalezas y debilidades y EFE evalúan las oportunidades y amenazas.

La matriz EFI y EFE se implementan con los pasos siguientes:

- 1) Se debe enlistar como mínimo de 10 a 20 factores internos clave. Incluir en orden las fortalezas y luego las debilidades (EFI. Ver tabla 2a). Se debe utilizar cifras, porcentaje, etcétera.
- 2) Se debe enlistar como mínimo de 10 a 20 factores externo clave. Incluir en orden las oportunidades y luego las amenazas (EFE. Ver tabla 2b). Se debe utilizar cifras, porcentaje, etcétera
- 3) Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia), hasta 1.0 (muy importante). Las mejores ponderaciones se asignan a aquellos factores que tiene mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0. Las ponderaciones se basan en la industria a la que pertenece la organización.
- 4) Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4, que indica una debilidad encontrada (1 debilidad importante), (2 debilidad menos), (3 fortaleza menor), (4 fortaleza importante). Las calificaciones se basan a lo interno de la empresa.
- 5) Se debe multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación para determinar una ponderación para cada factor.
- 6) Se debe sumar las puntuaciones ponderadas por cada factor para determinar la puntuación ponderada total de la organización.

La puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones inferiores a 2.5 se interpretan que son organizaciones con debilidades internas. Lo contrario, puntuaciones mayores a 2.5. indican que la organización es fuerte en su parte interna. En la tabla 2a se presentan EFI y en la tabla 2b se presenta EFE de la empresa INNOVATIO, S. A.

154 La EFE se utiliza en el análisis de entono externo (auditoría externa), no obstante, para efectos explicativos se tomó la decisión de incorporar la EFE en esta sección para no perder el hilo explicativo.

155 David et al., *Conceptos de...*

**Tabla 2a. EFI Empresa. INNOVATIO, S. A.<sup>156</sup>**

Factores internos	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>			
Los ingresos en área de tecnología aumentaron un 13 %	0.08	4	0,32
Aumento de salarios a los trabajadores superó el 10 %	0.03	4	0,12
Los gastos de publicidad en redes sociales aumentaron 15 %	0.06	3	0,18
El clima organizacional es positivo	0.03	3	0,09
La rotación de inventario aumentó de 4 a 7	0.05	4	0,2
La percepción de los proveedores es positiva	0.05	4	0,2
La percepción de la comunidad es positiva	0.03	4	0,12
Se redujo el arranque de máquinas a un 10 %	0.04	4	0,16
Se optimizó el costo de embalaje a un 15 %	0.06	4	0,24
Reducción de producto defectuoso (pesca, tecnología, industrial) 20 %	0.07	4	0,28
<b>Debilidades</b>			
El ingreso en el área de pesca disminuyó un 8 %	0,08	1	0,08
El presupuesto de ingresos se afectó por la Covid-19	0,08	1	0,08
El entorno de algunos países latinoamericanos impide diversificar	0,04	2	0,08
El tiempo de entrega de materia primas aumentó a 90 días	0,06	2	0,12
La crisis de Ucrania encareció los precios de flete a Europa	0,05	2	0,1
El ingreso en el área industrial disminuyó un 7 %	0,05	2	0,1
El margen bruto disminuyó de 40 % a 37 %	0,05	1	0,05
La empresa no tiene presencia en Canadá	0,02	1	0,02
La gestión de Talento Humano en el área comercial es lenta	0,05	1	0,05
La calidad del producto en el área de consumo es débil	0,02	1	0,02
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>		<b>2.61</b>

**Tabla 2b. EFE Empresa. INNOVATIO, S. A.<sup>157</sup>**

Factores externos	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>			
1. Mejora el clima político en los países latinoamericanos	0,08	3	0,24
2. Aumento de consumo de productos biodegradables	0,08	4	0,32
3. Un competidor cerró una fábrica en el Caribe	0,08	4	0,32
4. Aumento de la demanda de productos de tecnología	0,08	4	0,32
5. La economía latinoamericana crece a un 7 %	0,07	3	0,21
6. El área de investigación y desarrollo tiene previsto 6 productos nuevos	0,07	4	0,28
7. El teletrabajo trajo consigo mayor productividad	0,07	3	0,21
8. Un competidor cerró una fábrica en el Perú	0,02	3	0,06

156 Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023, con información proporcionada por INNOVATIO, S. A.

157 Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023, con información proporcionada por INNOVATIO, S. A.

9. La demanda de plástico en Europa prevé un crecimiento de 11 %	0,03	3	0,09
10. La firma de nuevos tratados comerciales	0,02	2	0,04
Amenazas			
1. El gobierno impulsa una ley para el aumento de impuestos	0,07	2	0,14
2. Ley de Residuos Sólidos afectará a 50,000 familias recicladoras	0,06	2	0,12
3. El entorno de países caribeños con baja demanda	0,06	2	0,12
4. El tiempo de entrega de materia primas aumentó a 90 días	0,05	2	0,1
5. La crisis de Ucrania encareció los precios de transporte a Europa	0,05	2	0,1
6. El uso de libro electrónico afecta la demanda de plástico	0,04	3	0,12
7. La empresa no tiene presencia en Canadá	0,01	2	0,02
8. Rusia acepta solo el pago en la moneda rublos	0,02	2	0,04
9. Desaceleración de la economía EE. UU.	0,02	2	0,04
10. Potencial instalación de fábrica China en el Caribe	0,02	1	0,02
Totales	1.00		2.61

Se observa en la tabla 2a (EFI) que la puntuación ponderada es de 2.61, por encima del promedio de 2.50. Como datos importantes: a) la ponderación 0,08 ingresos en el área de tecnología hace que la empresa INNOVATIO S, A., realizó un trabajo excelente en la negociación de precios con el sector tecnológico con una calificación de 4. Por otra parte, el 0,07 correspondiente a la reducción del producto defectuoso en un 20 %, hace que la haya logrado un trabajo excelente en el proceso de producción en las áreas Industrial, tecnología y pesca, con calificación de 4.

Respecto a la tabla 2b, se observa que la puntuación ponderada es de 2.61, por encima del promedio de 2.50. Significa que la empresa INNOVATIO S, A tiene éxito en la industria. Como dato sustantivo las oportunidades debe aprovecharlas. Respecto a las amenazas, pareciera que es una situación coyuntural producto de la crisis de Ucrania y Rusia, no obstante, la empresa debe redireccionar sus estrategias para minimizar las variables que se dan en el entorno externo de la empresa. Por ejemplo, reducir costos en el tiempo de arranque de máquinas, reducción del producto defectuosos, optimación de los costos de embalaje, que le permitirán enfrenar las posibles amenazas señaladas.

## AUDITORÍA EXTERNA

La auditoría externa también se le conoce con el nombre del análisis del entorno de la industria. La auditoría externa permite recabar información para que las personas que lideran la entidad organicen los datos recolectados y, con ello, conocer las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa.

Con los datos disponibles, las personas que lideran la organización pueden formular estrategias para aprovechar las oportunidades del mercado o evitar o tratar de minimizar las amenazas del entorno.

Así pues, el objetivo de las auditorías externas es recopilar, enlistar y clasificar las distintas oportunidades que pueden beneficiar a la organización, así como las amenazas que enfrentará y que debe reducir o evitar.

Los distintos libros de administración estratégica, en especial el autor David<sup>158</sup>, reconocen cinco categorías en que se clasifican las fuerzas externas que inciden en el entorno de la industria para que las organizaciones recopilen, enlisten y clasifiquen las oportunidades y amenazas:

- 1) 1. Fuerzas económicas
- 2) 2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y entorno natural
- 3) 3. Fuerzas políticas, legales y gubernamentales
- 4) 4. Fuerzas tecnológicas
- 5) 5. Fuerzas competitivas

A su vez estas fuerzas se relacionan con:

- 1) Competidores
- 2) Proveedores
- 3) Distribuidores
- 4) Clientela
- 5) Colaboradores
- 6) Accionistas
- 7) Gremios (asociaciones de industriales y comerciales, sindicatos, asociaciones solidaristas, colectivos sociales, etcétera)
- 8) Gobiernos
- 9) Deudores
- 10) Productos
- 11) Servicios
- 12) Mercados

#### 4 oportunidades para el desarrollo de los neobancos en Latinoamérica<sup>159</sup>

BPC presenta un estudio donde analiza el panorama de la Banca Digital en la región y destaca las posibilidades que ofrece el mercado para los nuevos jugadores.

Por Revista Summa

BPC Banking Technologies, proveedor líder en el mundo de soluciones de pagos digitales, que enlaza las necesidades de las personas en su vida real con soluciones digitales inteligentes, presentó su informe sobre “La Banca Digital en América Latina”, donde analiza el panorama competitivo de la región y presenta una serie de estrategias para que los diferentes actores sean exitosos en su implementación (...)

El informe publicado por BPC Banking Technologies, identificó las siguientes cuatro oportunidades para que los neobancos aprovechen las condiciones del mercado en la región:

1. Atender a la población no bancarizada.
2. Empoderar a los trabajadores migrantes.
3. Acoger a los compradores internacionales.
4. Activación de las Pymes.

<sup>158</sup> David et al. *Conceptos...*

<sup>159</sup> «4 oportunidades para el desarrollo de los neobancos en Latinoamérica», *Revista Summa*, acceso el 1 de marzo de 2023, <https://revistasumma.com/4-opportunidades-para-el-desarrollo-de-los-neobancos-en-latinoamerica/>.



El estudio además destaca la capacidad que los bancos digitales tienen para facilitar la inclusión financiera y establecerse en el mercado latinoamericano. Tener en cuenta los siguientes factores, permitirá aprovechar el uso de las nuevas tecnologías, lograr una buena acogida en el mercado y asegurar el éxito en la oferta de servicio:

- Alejar a los consumidores del uso del dinero efectivo: Soluciones de bajo costo permiten que la población migre de los pagos en efectivo a los pagos digitales.
- Innovación: Se deben crear experiencias customizadas para los smartphones, que permitan pagos de teléfono a teléfono y que habiliten, por ejemplo, esquemas de autoservicio para compras en supermercados.
- Aprovechar y maximizar las capacidades de la tecnología: Esto no sólo para ofrecer una mejor experiencia al cliente; sino para reducir los gastos operativos y el tiempo de comercialización.
- Financiación suficiente: Que ayude en el caso de los modelos más pequeños, que a menudo tienen problemas de levantar fondos para sostener la operación durante la fase de construcción y crecimiento.

Leer nota completa: <https://revistasumma.com/4-oportunidades-para-el-desarrollo-de-los-neo-bancos-en-latinoamerica/>

## MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

La matriz de perfil competitivo (MPC) se le conoce como la teoría Kepner-Tregoe<sup>160</sup> alusivo a los apellidos de las personas que diseñaron la metodología. Es una metodología para obtener, priorizar y evaluar información. Fue desarrollada por Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe en los años 60 del siglo pasado.

**Charles Kepner (1914-1987):** Máster en Artes por la Universidad de Oregón y doctor en filosofía por la Universidad de Michigan. Cofundador de Kepner-Tregoe, Inc.

**Benjamín B. Tregoe (1927-2005):** Máster en Artes por la Whittier College y doctor en filosofía y sociología por la Universidad de Harvard. Cofundador de Kepner-Tregoe, Inc. Fue presidente emérito del Foro Educativo de Tregoe.

La MPC se utiliza para realizar comparaciones entre empresas de un mismo sector para conocer sus fortalezas y debilidades. Lo anterior facilita que, mediante los datos obtenidos, las empresas direccionen sus estrategias para la consecución de sus objetivos operacionales relacionados con los factores críticos de éxito (FCE).

La MPC está conformada por las variables de ponderación, el *rating* o clasificación y el puntaje. A continuación, se explican cada una de estas variables.

### Ponderación

Cada factor crítico de éxito FCE tiene una ponderación que va de 0,0 (poca importancia) a 1,0 (alta importancia). La ponderación indica la jerarquía que posee el factor en la industria en que se compete. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1,0.

160 Charles Kepner y Benjamin Tregoe, *The Rational Manager* (New York: McGraw-Hill, 1965).



### Rating o clasificación

Se refiere a lo que lo hacen las empresas según el sector en que participan. En rango va desde 4 a 1, según el siguiente cuadro:

Criterio	Puntaje
Gran fortaleza	4
Fuerza menor	3
Debilidad menor	2
Gran debilidad	1

A las empresas de la MPC se le pueden asignar calificaciones iguales por el mismo factor. Por ejemplo, si las empresas A, B y C poseen participación de mercado del 20 %, 25 % y 30 %, todas reciben una calificación de 4, es decir, no se les califica en 2, 3 y 4, según el orden de la participación de mercado (20 %, 25 % y 30 %).

### Puntaje

El puntaje se obtiene multiplicando la ponderación por el *rating*. Cada empresa recibe una puntuación en cada factor. El puntaje total es la suma de todos los puntajes individuales. La empresa que recibe el mayor puntaje total es relativamente más fuerte que sus competidores.

**Tabla 3. Matriz MPC: Empresas INNOVATIO S. A., Enterprise S. A. y Papelasa S.A.**<sup>161</sup>

FCE	Ponderación	Empresa INNOVATIO S. A.		Empresa Enterprise S. A.		Empresa Papelasa S.A.	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Capacidades organizacionales	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39
Costos de ventas	0,07	4	0,56	3	0,42	3	0,42
Adquisiciones	0,06	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Ambiente: agua	0,09	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Salud	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Marca	0,03	3	0,39	2	0,26	3	0,39
Integración de productos	0,11	2	0,24	1	0,12	2	0,24
Equipos de trabajo reducidos y motivados	0,13	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Mercadeo en línea	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
Diseño	0,11	2	0,22	1	0,11	2	0,22
TOTAL	1		3,41		2,4		2,53

Se puede apreciar que el mejor desempeño de la empresa en el sector es INNOVATIO, S. A., con un 3,41, respecto a sus competidores Enterprise y Papelasa. No obstante, la empresa debe fortalecer los siguientes FCE: integración de productos, mercadeo en línea y diseño, con la finalidad de alienar los objetivos organizacionales para lograr un desempeño óptimo para toda la organización.

Finalmente, es preciso indicar que la auditoría interna y externa de la organización debe ser congruente

161 Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023, con información proporcionada por INNOVATIO, S. A.



con la actividad principal del negocio (*core business*). La visión-misión, los valores, los factores críticos éxito, las políticas y los objetivos organizacionales deben ser desplegados en todas las áreas funcionales de la organización. De esta forma todas las personas que integran la organización harán posible que el plan estratégico sea exitoso o no.

## REFERENCIAS

- «Alemania: Escándalo tras quiebra de compañía de pagos en línea Wirecard» *Estrategia & negocios*, acceso el 1 de marzo de 2023, <https://www.estrategiaynegocios.net/finanzas/alemania-escandalo-tras-quiebra-de-compania-de-pagos-en-linea-wirecard-HREN1390124>.
- «Las claves del éxito de Apple», *EAE Business School*, acceso el 1 de marzo de 2023, <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/las-claves-del-exito-de-apple>.
- «Tigo Honduras: embajadores de la marca» *Estrategia & negocios*, acceso el 7 de noviembre de 2022, <http://www.estrategiaynegocios.net/especiales/gptw/casodeexito/938870-460/tigo-honduras-embajadores-de-la-marca>
- Carlzon Jan, *El momento de la verdad*. Colombia: Ediciones Díaz de Santos, 1991.
- Coca Cola, «Our Company», acceso 7 de noviembre de 2022, <https://www.coca-colacompany.com/company>
- Corrochano Alessandra, «Cuando Blockbuster se rio de Netflix», *El Comercio*, acceso el 24 de marzo de 2023, [Cuando Blockbuster se rio de Netflix \[Opinión\] | ECONOMIA | EL COMERCIO PERÚ](https://www.elcomercio.com/20230324-cuando-blockbuster-se-rio-de-netflix-opinion.html).
- Jofré Arturo, 2016, *Enfoques gerenciales para la administración moderna*. Costa Rica: EUNED, 2016.
- Kepner Charles y Benjamin Tregoe, *The Rational Manager*. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Luna Nazifh, «Las 10 empresas más innovadoras del mundo», *Forbes México*, acceso 2 de julio 2015, <https://www.forbes.com.mx/las-10-empresas-mas-innovadoras-del-mundo-2/>.
- Matteson Michael y John Ivancevich, *Management Classics*. Londres. Santa Mónica, California, 1977.
- McLellan Cath «¿Qué es el NHS y cómo funciona en el Reino Unido?», acceso el 7 de noviembre de 2022, <https://www.britishcouncil.es/blog/nhs-sanidad-reino-unido>.
- Melé Domenec, *Mary Parker Follett, precursora de la ética empresarial*. Ed. Taylor & Francis, 2007.
- Mendes Joanne, *Inventary to the Frank and Lillian Gilbreth papers*. Indiana: Purdue University Libraries. West Lafayette, 2007.
- Meza Héctor, «5 ideas del papa Francisco para hombres de negocios», *Estrategia & Negocios*, acceso el 20 de marzo 2023, <http://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/930016-330/5-ideas-del-papa-francisco-para-hombres-de-negocios>
- Mintzberg Henry, *La estructuración de las Organizaciones*. Barcelona: Ariel, 1979.
- Mintzberg Henry, *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A., 1991.
- Naciones Unidas, «La Organización», acceso el 7 de noviembre de 2023, <https://www.un.org/es/about-us>.
- Rockart John F, «Chief Executives Define Their Own Data Needs», *Harvard Business Review*, March 1979, [Chief Executives Define Their Own Data Needs \(hbr.org\)](https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-needs).
- Senge Peter, *Quinta disciplina en la práctica*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A, 2008.
- Tonn Joan, Mary P. Follett. *Creating Democracy, Transforming Management*, New Haven. London: Yale University Press. citado en *Athenea Digital* - núm. 7 (2005), <http://www.raco.cat>.
- Urwick Edward y Franz Brench, *La historia del Management*. Madrid: Ed. Orbis, 1984.
- Weber Max, *¿Qué es la burocracia?* México: Ediciones Coyoacan, 1977.



## HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### INTRODUCCIÓN

En este apartado se explican cinco herramientas que permiten evaluar el avance de las estrategias establecidas en la organización. Estas herramientas son Análisis FODA, Método Delphi, Matriz PEYEA, la Matriz *Boston Consulting Group*, el *Benchmarking* y el Cuadro de Mando Integral<sup>162</sup>.

El análisis FODA es una metodología utilizada por la disciplina administrativa para determinar y conocer la realidad presente de una organización respecto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El Método Delphi tiene como objetivo obtener un criterio especialista respecto a un tema o problema investigado. Es la utilización de juicios intuitivos emitidos por personas expertas en temas puntuales, para solucionar problemas complejos, y, con ello, tomar las mejores decisiones para encauzar la estrategia o estrategias de una organización.

La Matriz PEYEA clasifica en cuatro cuadrantes las estrategias que una empresa debe asumir. Se catalogan en conservadoras, agresivas, defensivas y competitivas. Los ejes de la matriz representan las fuerzas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

La Matriz *Boston Consulting Group* es una herramienta orientada para encauzar los esfuerzos financieros para que la organización pueda tener un flujo de caja (*cash flow*), y, con ello, tomar las mejores decisiones sobre la conformación de la cartera o portafolio de productos. El objetivo es asignar recursos financieros y humanos destinados a fortalecer el equilibrio de la organización.

El *Benchmarking* es un método consiste en realizar una comparación de una empresa respecto a otra y, de esta forma, saber cuáles son aquellas estrategias que la empresa comparada ha desplegado para tener una posición privilegiada en el mercado.

El Cuadro de Mando Integral se visualiza como un sistema de administración para mediar y evaluar la gestión empresarial en su conjunto. El sistema se alinea con el plan estratégico de la organización para alcanzar los resultados previamente diseñados.

Finalmente, se definen las cinco fuerzas competitivas según la teoría de Michael Porter: la amenaza de nuevos ingresos al sector, la rivalidad entre competidores, el poder negociador de los proveedores el poder negociador de los clientes y la amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos.

### ANÁLISIS FODA

El análisis SWOT<sup>163</sup> (*strengths, weaknesses, opportunities y threats*), conocido en el idioma español como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), fue creado por el ingeniero químico Albert Humphrey, en la década de 1970, mientras se desempeñaba en el Instituto de Investigaciones de la Universidad de Stanford, Estados Unidos.

**Albert S. Humphrey (1926-2005).** Ingeniero químico por la universidad de Illinois, Estados Unidos, creador el análisis FODA. Se recomienda la lectura del siguiente libro:

- SWOT analysis for management consulting

Es una metodología utilizada por la disciplina administrativa para determinar y conocer la realidad presente de una organización. Las amenazas (*threats*) y oportunidades (*opportunities*) surgen del análisis del entorno o ambiente en la cual está inmersa la entidad, mientras que las fortalezas (*strengths*) y debilidades (*weaknesses*) germinan a lo interno de la organización.

162 Existen otras metodologías igualmente robustas para determinar el avance de la implementación de las estrategias, por ejemplo: *Customer Satisfaction Score* (CSAT), *Indicador Net Promoter Score* (NPS), *Indicador de eficiencia y productividad*, *Six Sigma*, *Scrum*, *Kanban*; *Kaizen*, entre otros.

163 Albert S Humphrey, *SWOT Analysis for Management Consulting* (Alphascript Publishing, 1980).

El propósito principal del análisis FODA es obtener información para con ello elevar el desempeño organizacional, con la finalidad que cualquier empresa pueda aprovechar las fortalezas y oportunidades; contrarrestar las amenazas y evitar o minimizar las debilidades.

Para identificar las amenazas y oportunidades se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- a.) Análisis de los principales competidores.
- b.) La posición competitiva que ocupa la empresa entre los principales competidores.
- c.) Las tendencias del mercado.
- d.) Los competidores internacionales que ingresan al mercado.
- e.) Las estadísticas de importaciones y exportaciones (balanza comercial).
- f.) Los factores macroeconómicos.
- g.) Los factores sociales.
- h.) Las políticas gubernamentales, legales y tecnológicas que afectan al sector.
- i.) El impacto de la globalización en la sostenibilidad.

Para identificar las fortalezas y debilidades se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- a.) La gestión organizacional (calidad y cantidad de los recursos que posee la empresa).
- b.) La eficiencia racional e innovación de la gestión organizacional.
- c.) La voz del cliente: la capacidad de satisfacer al cliente.

Una vez determinado los factores claves del entorno externo e interno se deben seguir los siguientes pasos:

- Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
- Listar las amenazas externas clave de la empresa.
- Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
- Listar las debilidades internas clave de la empresa.

**Tabla 1. FODA de la empresa INNOVATIO S. A.**<sup>164</sup>

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
1. Gobernanza corporativa	1. Mejorar el costo de venta	1. Integración del portafolio de productos	1. Legislación acuífera
2. Posicionamiento de marca 40 %	2. Desarrollo de aplicaciones para la gestión del conocimiento	2. Diseño de producto	2. Adquisiciones (ingreso de competidores)
3. Mercadeo en línea	3. Incrementar la participación de mercado con estrategias competitivas	3. Mínima presencia en distribuidores mayoristas 30 %.	3. Variaciones del tipo de cambio (moneda)
4. Equipos de trabajo reducidos y motivados	4. Menor carga arancelaria respecto a otros sectores de la economía	4. Percibida como una empresa de deforestación	4. Corrupción generalizada en el país

<sup>164</sup> Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023, con base en información suministrada por INNOVATIO S, A.

Ahora bien, para que un análisis FODA<sup>165</sup> resulte eficaz es necesario trabajar con la matriz FODO/FADA<sup>166</sup>, esta matriz permite correlacionar y desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- 1) Estrategias FO (fortalezas y oportunidades)

Se deben tomar las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades externas. Si la organización cuenta o tiene muchas debilidades debe transformarlas en fortalezas.

- 2) Estrategias DO (debilidades y oportunidades)

Procuran convertir las debilidades internas, sacando partida de las oportunidades externas.

- 3) Estrategias FA (fortalezas y amenazas)

Utilizan las fortalezas de la organización para minimizar o evitar las amenazas externas.

- 4) Estrategias DA (debilidades y amenazas)

A estas estrategias se le conocen como tácticas defensivas, buscan minimizar las debilidades internas de la organización para tratar de evitar las amenazas externas.

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Aumentar la presencia en marca en las redes sociales en un 40 %. (F2, O2)	Aumentar la presencia en distribuidores mayoristas en LATAM 30 %. (D3, O1)
Fortalecer la gobernanza corporativa en el CARICOM. (F1, O3)	Modificar la imagen de la clientela externa (D4, O2)
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Iniciar una campaña de mercadeo de productos biodegradables. (F3, A1)	Integrar portafolios de productos en <i>branding</i> en 6 meses plazo. (D1, A2)
Fortalecer el talento humano. (F1, A2)	Validación de nuevos productos en un plazo de 3 meses (D2, A1)

**Figura 1. Aplicación de la matriz FODA a la empresa INNOVATIO S, A.**

Usted puede apreciar cómo se relaciona las distintas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa INNOVATIO S, A., para superar sus debilidades internas y reducir las amenazas del entorno. Así mismo, valer las fortalezas existentes y con esto obtener provecho de las oportunidades.

Es necesario indicar que la matriz FODA tiene algunas limitaciones que a continuación se enlistan:

- 5) El FODA es un análisis detenido en el tiempo, al igual que una fotografía, es decir, es válido al momento de realizarlo. Toda vez, que el entorno externo de la organización cambia constantemente. Lo que hoy es una amenaza, mañana puede dejar de serlo, por ejemplo, el cambio o modificación de una legislación. Por tal motivo la metodología del análisis FODA debe realizarse contantemente.
- 6) El análisis FODA normalmente se realiza con información cualitativa, por lo tanto, es recomendable reforzarlo con el aporte de datos numérico.

165 David Sánchez, *Análisis FODA o DAFO. El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos* (Madrid: Bubok Publishing S. L., 2020).  
166 David et al, *Conceptos...*



- 7) En ocasiones las personas que realizan el FODA le dan mayor importancia a un factor o factores clave más que otros; lo anterior puede llevar a sobrestimar una información más que otra al formular estrategias.
- 8) El análisis FODA es limitado para que, a partir de la información recopilada, pueda llevar a la empresa a establecer una o varias ventajas competitivas.

Mujeres empresarias podrán capacitarse en consolidado programa Mujer Acelera .

Impulsar un negocio no es sencillo y se cometen muchos errores en el proceso, BAC CREDOMATIC nos resume algunas de las situaciones más comunes que le suceden a las pymes.

1. No contar con un plan de negocios: el primer paso para hacer crecer la empresa es contar con un plan, establecer una estrategia, objetivo, identificar las necesidades, y terminar el tiempo de ejecución para llevarlo a cabo, entre otros.

2. No conocer su FODA: es vital analizar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, este es un modelo simple de análisis con el cual las empresas pueden evaluar el potencial de negocios y decisiones de marketing.

3. Falta de plan de ingresos y gastos: plantear y ejecutar un presupuesto que se ajuste a las circunstancias y necesidades de su empresa.

4. Falta de análisis de mercado y un plan de mercadeo: en todas las áreas se encuentra competencia, realizar un estudio de mercado que permita conocer las necesidades del usuario, así como contar con un plan que permita que los clientes potenciales conozcan sus productos.

5. Entrar en una zona de confort: es importante que continuamente haga un análisis de cómo puede mejorar su negocio y buscar opciones de capacitación que le permita impulsar su negocio.

6. No delegar: una sola persona no es capaz de hacer todo, es importante que los empresarios aprendan a delegar y confíen en las capacidades de su equipo.

Leer nota completa: <https://revistasumma.com/6-errores-comunes-que-cometen-las-emprendedoras/>

## MÉTODO DELPHI

En la década de 1950, la empresa *Rand Corporation* realizó un estudio contratado por el ejército de los Estados Unidos para escoger un sistema idóneo para la evaluación y fabricación de bombas con el objetivo de reducir la producción de municiones de armas convencionales. El método utilizado por la *Rand Corporation* fue la convocatoria de un grupo de expertos para examinar y dar las soluciones posibles a un problema con múltiples complejidades. El primer libro que sistematizó la aplicación del método Delphi tiene como nombre *The Delphi Method. Techniques and Applications*, de los autores Linstone y Turoff<sup>168</sup>.

A partir de ahí, se desarrolló esta técnica. El objetivo del método es obtener un criterio especialista respecto a un tema o problema investigado. En otras palabras, es la utilización de juicios intuitivos emitidos por personas expertas en temas puntuales, para solucionar problemas complejos, y, con ello, tomar las mejores decisiones para encauzar la estrategia o estrategias de una organización<sup>169</sup>.

167 «Mujeres empresarias podrán capacitarse en consolidado programa Mujer Acelera». Revista Summa, acceso el 25 de mayo de 2022, <https://revistasumma.com/6-errores-comunes-que-cometen-las-emprendedoras/>.

168 Harold A. Linstone y Murray Turoff, *The Delphi Method. Techniques and Applications* (Addison EE. UU: Wesley Publishing Company, 1975).

169 Jon Landeta, *El método Delphi* (Buenos Aires: Ariel, 2010).



De las ventajas de la aplicación del método Delphi, se destacan el anonimato, la retroalimentación controlada por los investigadores y la respuesta estadística del grupo consultados (expertos).

El método Delphi recibe su nombre de la Grecia antigua, específicamente del oráculo de Delfos, en el templo dedicado al dios Apolo. El oráculo era un espacio de consulta a la pitia o pitonisa (sacerdotisa de Apolo), quien se creía que hablaba en nombre de los dioses, sobre temas de la vida cotidiana, el arte, la guerra o la política. Al oráculo de Delfos asistían ciudadanos y no ciudadanos, gobernantes y nobles de la época. Era un lugar tradicional de peregrinación y del frontispicio del templo provienen las célebres palabras: "Conócete a ti mismo".

## ¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS DEL MÉTODO DELPHI?

El método Delphi se caracteriza por:

- 1) Proceso anónimo: en una primera etapa la selección de los expertos se realiza individualmente, esto se hace para evitar influencia de un experto a otro en el proceso de evaluación.
- 2) Proceso de *feedback* controlado: desde el reclutamiento hasta la selección final de los expertos, las consultas se realizan mediante la técnica de cuestionario, esto permite al coordinador que utiliza la metodología tener control e información de cada uno de los expertos.
- 3) Análisis estadísticos: el coordinador toma decisiones a partir del dato empírico arrojado por los cuestionarios aplicados, lo que le permite filtrar y escoger a los expertos que hayan tenido una mayor calificación según el coeficiente de competencia.

## ¿CUÁLES SON LAS DESVENTAJAS DEL MÉTODO DELPHI?

El método Delphi tiene las siguientes desventajas:

- 1) La selección de los expertos depende de la exactitud de las respuestas dadas en el cuestionario elaborado.
- 2) Las preguntas deben ser elaborados por un experto (árbitro) que tiene el conocimiento técnico del problema por resolver.
- 3) No necesariamente los expertos seleccionados (lo que tiene mayor puntuación según el coeficiente de competencia) tenga la inteligencia emocional para evaluar situaciones cualitativas (contexto del problema) más allá de su rozamiento lógico.
- 4) No todos los expertos están dispuestos a realizar un examen para medir conocimiento (cuestionario).
- 5) No todos los expertos están dispuestos a realizar la prueba de conocimiento de forma gratuita. La empresa debe destinar recursos financieros para todo el proceso en la aplicación de la metodología.

## ¿EN QUÉ CONSISTE EL MÉTODO DELPHI?

El método se aplica mediante la elaboración detallada de cuestionarios (según el problema abordado), con la finalidad de que cada persona experta pueda responder según su criterio técnico las preguntas contenidas en el cuestionario.

El objetivo es reducir aquellas réplicas que se alejan de la respuesta correcta y dejar una media o mediana de respuestas que más se acercan al criterio veraz. Las personas que tienen mayor cantidad de fallos en sus respuestas se eliminan del grupo, y se deja solo a quienes obtienen las calificaciones más sobresalientes en sus respuestas.

Entre mayor sea la cantidad de personas expertas seleccionadas para que respondan los cuestionarios, mayor será la fiabilidad de la escogencia final de los expertos que continúan en el proceso. Las personas seleccionadas no deben conocerse entre sí, por lo menos, en la fase de la aplicación del cuestionario.

Para escoger o seleccionar a los expertos, se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Evidencia de análisis teóricos realizados por la persona experta (publicaciones en revistas científicas, publicaciones de libros, participación en congresos académicos y empresariales, entre otros).
- Experiencia en el área de conocimiento (consultorías).
- Coautoría con pares de distintas disciplinas del conocimiento (*know how*).

Los criterios pueden cambiar según sea lo escogencia de los expertos de acuerdo con el problema que se debe solucionar.

El método Delphi<sup>170</sup> utiliza la siguiente fórmula para determinar el coeficiente de competencia del experto:

$$\mathbf{K\ comp.} = \frac{1}{2} (\mathbf{Kc} + \mathbf{Ka})$$
 Coeficiente de competencia de cada experto

**Donde:**

**Kc:** Coeficiente de conocimiento

**Ka:** Coeficiente de argumentación

Para establecer el  $\mathbf{K\ comp.} = \frac{1}{2} (\mathbf{Kc} + \mathbf{Ka})$ , se debe diseñar y aplicar un cuestionario con preguntas estructuradas (según el problema por resolver) para que, de forma individual, cada persona experta responda y otorgue a cada una de las preguntas, un valor, según el conocimiento técnico que posee.

El coeficiente es el resultado del promedio de los valores que cada participante concedió en la respuesta a las preguntas. Se escogen los cuestionarios con el porcentaje más alto de repuestas acertadas.

Para determinar el **Ka**, se suman de los valores del grado de influencia de cada uno de los criterios de argumentación, con respecto a un cuadro previamente diseñado para ordenar los datos obtenidos del cuestionario.

El experto anota el grado de influencia de cada uno de los criterios, según la escala: alta competencia, media competencia o baja competencia. Se suman los valores obtenidos y el resultado derivado representa el **Ka** obtenido por cada participante.

Dados los coeficientes **Kc** y **Ka** se calculan para cada experto y se obtiene el valor de **K comp**:

La competencia del experto es ALTA	si $K\ comp > 0,8$
La competencia del experto es MEDIA	si $0,5 < K\ comp < = 0,8$
La competencia del experto es BAJA	si $K\ comp < = 0,5$

### Influencia según criterios de argumentación<sup>171</sup>

Criterio de argumentación (requisitos)	Alta competencia	Media competencia	Baja competencia
Evidencia de análisis teóricos realizados	0,4	0,4	0,3
Experiencia en el área de conocimiento (consultorías)	0,5	0,4	0,2
Coautor con pares de distintas disciplinas del conocimiento	0,05	0,04	0,03
Know how	0,3	0,4	0,2
TOTAL	1,00	0,81	0,50

170 Manuel Cortés y Miriam Iglesias, *Generalidades sobre Metodología de la Investigación* (México: UNACAR, 2005).  
 171 Nota: Tabla elaborada por Gustavo Hernández, 2023, con datos de Cortés et al, *Generalidades...*

Una vez realizada la aplicación del cuestionario se escogen los expertos que obtienen la calificación de **alta competencia**.

Por ejemplo, la empresa INNOVATIO, S. A. quiere comerciar 4000 toneladas de producción para incrementar la participación del mercado en las siguientes áreas: industrial, consumo, tecnología y pesca, según el plan estratégico. Para logra el cometido y tener la seguridad que tendrá una participación en el mercado exitosa, el gerente general de la empresa, convoca a un panel de 20 expertos (por separado) y les aplica un cuestionario con el propósito de escoger los siete expertos de mejor calificación, para posteriormente ser parte integrante del grupo asesor que en conjunto elaborarán las estrategias operacionales que les permita llevar con éxito el planeamiento estratégico elaborado. Los siguientes cuadros describen el perfil de los expertos seleccionados y que obtuvieron calificación superior a 0,8:

### Perfil de personas expertas seleccionadas

Experta 1: Ingeniera química. Con especialidad en modelos moleculares de papel.
Experta 2: Ingeniera química. Auditora certificada en Normas de Aseguramiento de Calidad ISO 9000.
Experto 3: Administrador de empresas. Con especialidad en estrategia gerencial
Experto 4: Ingeniero industrial. Con especialidad en logística y distribución.
Experta 5: Oceanógrafa-bióloga. Con especialidad en ingeniera pesquera.
Experta 6: Ingeniera en electrónica. Con especialidad en procesos de fabricación de computadoras y dispositivos de comunicación.
Experto 7: Psicóloga Social. Con especialidad en conducta del consumidor.

### Cálculo del coeficiente de competencia de cada persona experta

Experta	Kc	Ka	K comp	Calificación
1	1	$0,4+0,5+0,05+0,3=$	1	Alta competencia
2	1	$0,3+0,5+0,05+0,3=$	1	
3	95	$0,2+0,4+0,05+0,3=$	0,95	
4	92	$0,3+0,3+0,02+0,3=$	0,92	
5	95	$0,4+0,2+0,05+0,3=$	0,95	
6	92	$0,3+0,3+0,02+0,3=$	0,92	
7	84	$0,2+0,3+0,04+0,3=$	0,84	



Una vez seleccionados las personas expertas según el coeficiente de competencia, el gerente general de INNOVATIO S. A. procede a conformar el equipo de trabajo en el cual todas sus gerencias estarán trabajando con el panel de personas expertas para la formulación de las estrategias que lleven a la empresa exitosamente a la meta de 4000 toneladas destinadas al consumo en las siguientes áreas: industrial, consumo, tecnología y pesca.

## MATRIZ PEYEA

La Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), conocida también como modelo de cuatro cuadrantes, fue desarrollada en la década de 1980 por Rowe<sup>172</sup>.

Profesor emérito de Dirección y Organización en la Escuela de Negocios USC Marshall. Fue miembro directivo de las empresas Hughes Aircraft (aeroespacial) y General Electric. Entre los libros que más se destacan:

- *Strategy Management and Bussines Policy: Methodo logical Approach* (Dirección Estratégica y Política de Negocios: Enfoque Metodológico)
- *Intelligent Information Systems* (Sistemas de información inteligentes)

El modelo clasifica en cuatro cuadrantes las estrategias conservadoras, agresivas, defensivas y competitivas que una organización puede implementar. Los ejes de la matriz representan las fuerzas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

Tabla 2. Modelo PEYEA<sup>173</sup>

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA
Fuerza financiera (FF)	Estabilidad del entorno (EE)
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa inflacionaria
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precio (productos de la competencia)
Flujo de efectivo	Barreras d ingreso a mercados
Rotación de inventarios	Presión competitiva
Utilidades por acción	Facilidad para salir del mercado
Relación precio/utilidades	Riesgo involucrado en el negocio
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>	<b>Fuerza industria (FI)</b>
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de la clientela	Grado de apalancamiento
Uso de capacidad instalada	Uso de recursos
Tecnología del know-how	Facilidad de ingreso al mercado
Control sobre proveedores y distribuidores	Productividad (Uso de capacidad instalada)

172 Alan Rowe, Alan Mason, Karl Dickel, Richard Mann y Robert Mockler, *Strategy Management and Bussines Policy: Methodo logical Approach* (EE. UU: Addison Wesley Publishing Co, 1982).

173 Tabla 1 y figuras 2, 3, 4, 5 y 6 elaboradas por Gustavo Hernández Castro, 2023, con datos de Rowe et al, 1982.



Cada eje de la matriz PEYEA la conforman diferentes fuerzas:

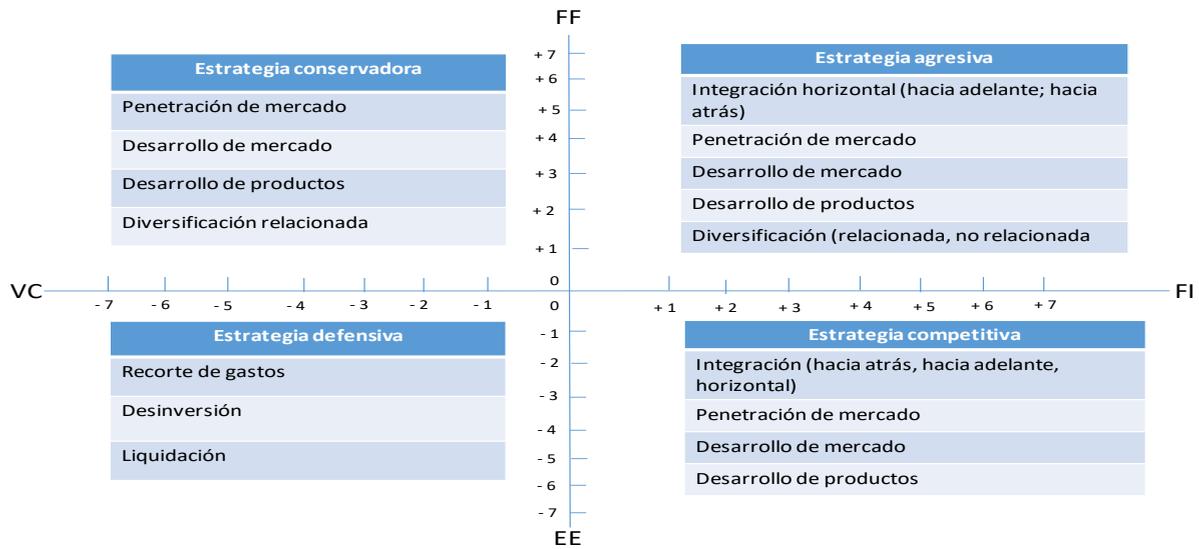
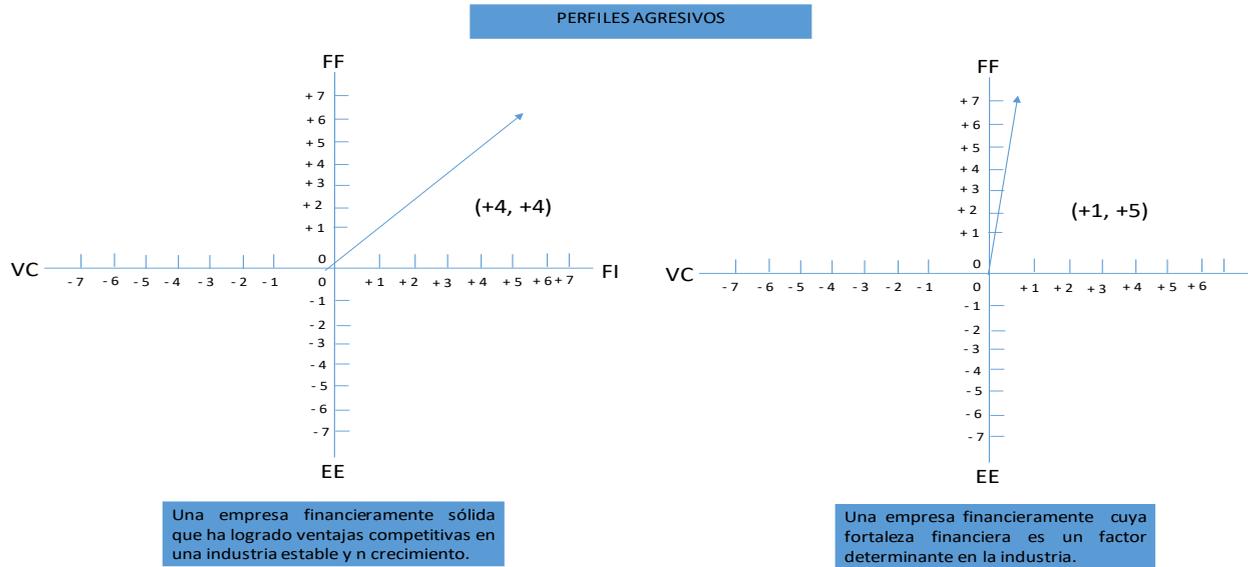


Figura 2. Fuerzas PEYEA

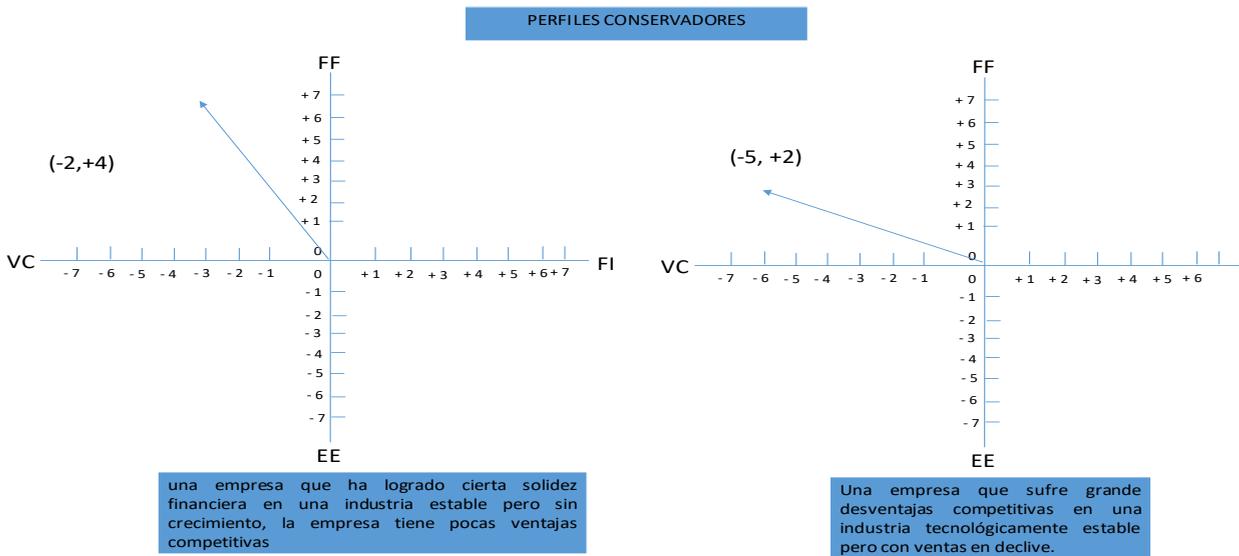
Los pasos para implementar la metodología son:

- Seleccionar un conjunto de variables para definir la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).
- Asignar un valor numérico de +1 (la peor) a +7 (la mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones **FF** y **FI**.
- Asignar un valor numérico de -1 (la mejor) a -7 (la peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones **EE** y **VC**.
- Calcular la puntuación promedio para FF, VC, FI y EE.
- Graficar las puntuaciones promedio para FF, FI, EE y VC sobre el eje correspondiente.
- Sumar las dos puntuaciones del eje  $x$  y trazar el punto resultante en X. Sumar las dos puntuaciones del eje  $y$  y trazar el punto resultante en Y. Trazar la intersección de la nueva coordenada  $x, y$ .
- Trazar un *vector direccional* que vaya desde el origen de la matriz PEYEA (0,0) hasta el nuevo punto de intersección  $(x, y)$ .
- Este vector indica el tipo de estrategias recomendadas para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservativa.

Son ocho los posibles perfiles que se obtiene al aplicar la matriz PEYEA, estos son:



**Figura 3. Perfil agresivo (PEYEA)**



**Figura 4. Perfil conservador (PEYEA)**

PERFILES COMPETITIVOS

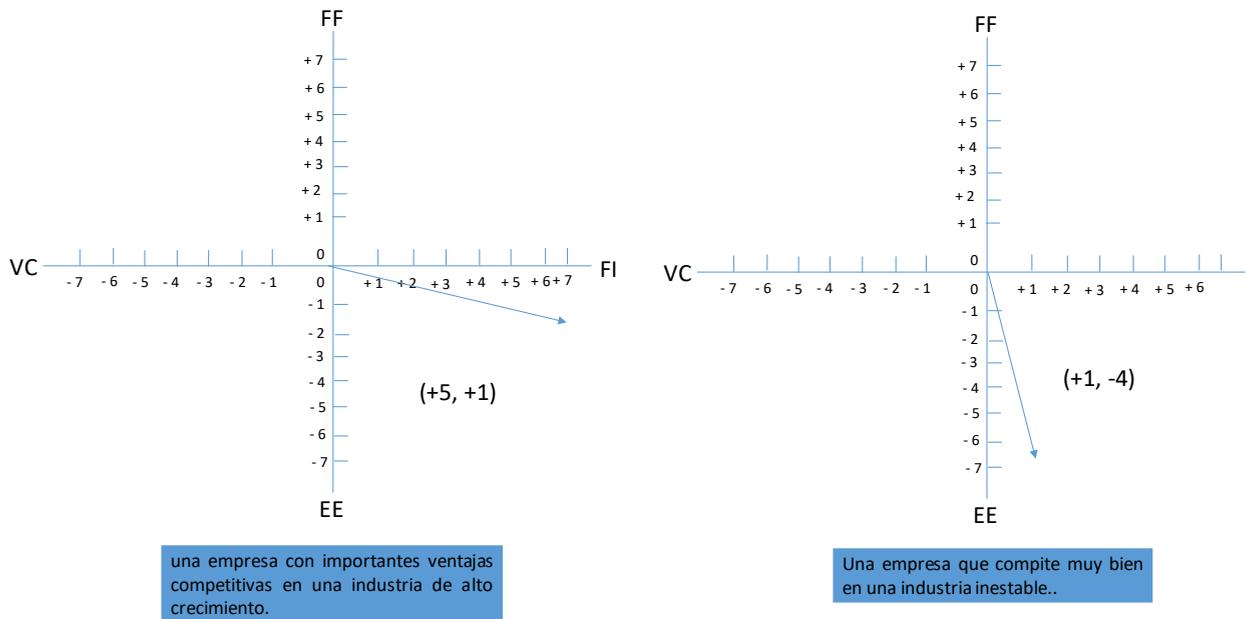


Figura 5. Perfil competitivo (PEYEA)

PERFILES DEFENSIVOS

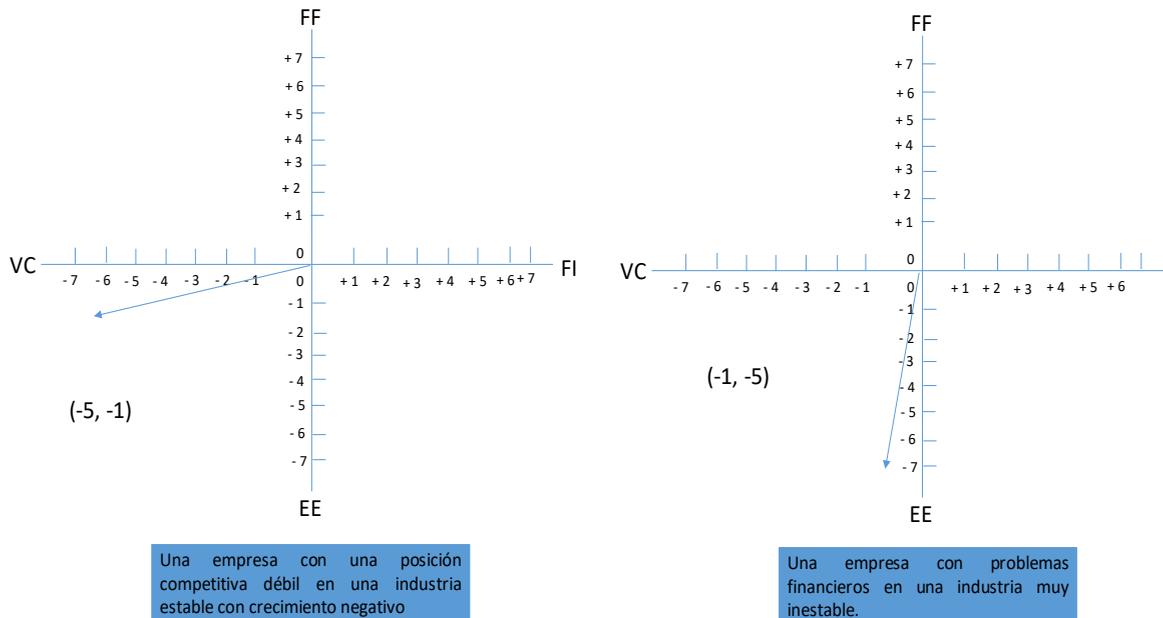


Figura 6. Perfil defensivo (PEYEA)

## Limitaciones la matriz PEYEA

- Dejar ver solo un instante en el tiempo.
- Hay más de cuatro dimensiones en una empresa con base en las cuales calificarla.
- El vector direccional podría caer directamente en un eje, o incluso no tener ninguna dirección en el caso de una coordenada (0,0).
- Las implicaciones del ángulo exacto del vector dentro de los cuadrantes no son de todas claras.
- El atractivo relativo de las estrategias alternativas es confuso.
- No se consideran de manera explícita los factores clave interno y externos.

### Aplicación de la matriz PEYEA para la empresa INNOVATIO, S. A.

FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIONES
La razón de capital es 5,80 % que significa 1,35 % sobre la razón generalmente aceptada de 6 %	5.0
El ingreso neto de la empresa sumó \$ 280 millones, 10 % mayor que el año anterior	5.0
El rendimiento sobre activos es positivo 6 %	7.0
La rotación de inventario aumentó de 4 a 7	4.0
	<b>21.0</b>
FUERZA DE LA INDUSTRIA	
El crecimiento en CARICOM y LATAM ofrece expansión	7.0
Los ingresos en área de tecnología aumentaron un 13 %	3.0
Aumento de consumo de productos biodegradables	4.0
	<b>14.0</b>
ESTABILIDAD DEL ENTORNO	
El gobierno impulsa una ley para el aumento de impuestos	-3
La crisis de Ucrania encareció los precios de transporte a Europa	-2
El uso de libro electrónico afecta la demanda de libro impreso	-3
	<b>-7.0</b>
VENTAJA COMPETITIVA	
Los productos de tecnología son cada vez más competitivos	-2
Productos biodegradables	-2
Contratos exclusivos de distribución	-2
	<b>-6</b>

Resultado:

El promedio para la FF es  $+21.0/4 = 5.25$

El promedio para la FI es  $+14.0/3 = 4.67$

El promedio para la EE es  $-7.0/3 = -2.33$

El promedio para la VC es  $-6.0/3 = -2.00$

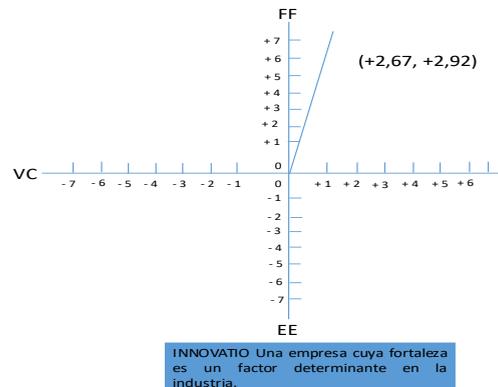
Eje X  $(-2.0) + (+4.67) = + 2.67$

**VC**      **FI**                      **(+2.67, +2.92)**

Eje Y  $(-2.33) + (+ 5.25) = + 2.92$

**EE**      **FF**

Al graficar los datos se obtiene la siguiente figura:



Con los datos arrojados se puede afirmar que la empresa INNOVATIO S.A, posee un perfil agresivo en el mercado el cual compite. Es líder en la industria. La empresa se encuentra en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con la finalidad de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitaras amenazas externas. Esta empresa guiará sus estrategias en penetración de mercado, desarrollo de productos y diversificación.

## MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La Matriz de *Boston Consulting Group* (BCG), también es conocida como la *matriz de crecimiento, de participación o de cuota de mercado*. La herramienta fue desarrollada en la década de 1960 por Bruce Henderson<sup>174</sup>.

La herramienta está orientada para encauzar los esfuerzos financieros para que la organización pueda tener un flujo de caja (*cash flow*), y, con ello, tomar las mejores decisiones sobre la conformación de la cartera o portafolio de productos. El objetivo es asignar recursos financieros y humanos destinados a fortalecer el equilibrio de la organización.

174 Carl W. Stern y Michael S. Deimier (eds), *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives* (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2006).

**Bruce Henderson (1915-1992).** Estudió ingeniería mecánica en la universidad Vanderbilt y administración de negocios en la universidad de Harvard. Fundador del *Boston Consulting Group*.

La matriz BCG considera dos argumentos sustantivos. Por un lado, que la liquidez de una organización se inicia desde el costo unitario de un producto o servicio, y esto a su vez, se relaciona con el volumen de ventas que depende de la cuota de mercado y el control de los costos fijos de la empresa. Por otro lado, la liquidez de la organización —que es fundamental para invertir en infraestructura, equipo, diseño, innovación, etc.— está en función de la tasa de crecimiento del sector en que se ubica la empresa.

La organización al momento de formular las estrategias, según la BCG, debe estar asociada a los dos argumentos anteriores que, en última instancia, inciden en el flujo de caja que, a su vez, es determinante para la operación diaria del negocio.

El flujo de caja está asociado con el portafolio del producto, ya que, si una empresa no vende, no sobrevive. De tal forma que los conceptos de participación del mercado y cuota de mercado le permitieron a la BCG clasificar los productos en distribuidos en cuadrante y este a su vez, dividido en cuatro partes. La figura 29 describe la matriz de crecimiento-participación de la BCG.

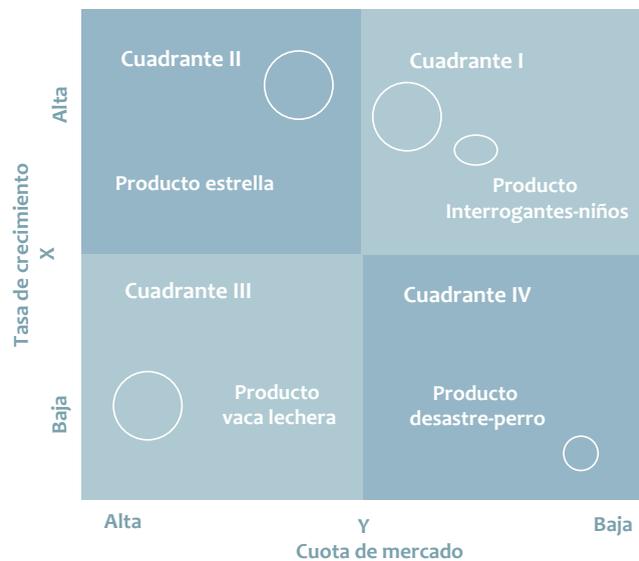


Figura 7. Matriz de crecimiento-participación de la BCG<sup>175</sup>

Como se observa en la figura 7, la matriz de crecimiento-participación se estructura en cuatro variantes:

- 1) Productos interrogantes-niños
- 2) Productos estrella
- 3) Productos vaca lechera
- 4) Productos desastre perros

Los productos se agrupan en el cuadrante para determinar cuáles inciden en la liquidez y rentabilidad de la empresa. Es decir, según el lugar que ocupen los productos en el cuadrante, así es la participación del mercado que tiene la empresa y, por ende, las entradas de dinero que percibe.

175 Figura adaptada de Stern et al, *The Boston...*

Aquellos productos que se ubican en los cuadrantes 2 y 3 son los que generan el flujo de caja de la empresa, representan una tasa de crecimiento entre el 5 y el 10 %. El objetivo de la matriz del BCG es que la empresa logre circular la mayor cantidad de productos en todos los cuadrantes, con el objetivo de identificar aquellos productos que no generan utilidad, y retirarlo del portafolio de productos, dejando aquellos que sí generan liquidez.

A continuación, una breve descripción de cada cuadrante.

## PRODUCTOS INTERROGANTES-NIÑOS

Estos productos serán las estrellas de la empresa, y, por lo tanto, el futuro de la empresa. Necesitan de estrategias particulares en promoción, precio, distribución para lograr comercializarlos adecuadamente.

Son los productos ubicados en mercados con intensidad de crecimiento, pero con reducidas cuotas en el mercado. Lo que implica para la empresa destinar muchos recursos humanos y financieros para mantener estos productos con presencia en distintos puntos de ventas o canales de comercialización. Pueden ser productos que se introducen por primera vez, o bien, productos que por su diseño y precio necesitan de tiempo para alcanzar su éxito. Pueden ser también productos que tuvieron una alta cuota de mercado, pero la perdieron por una mala gestión o porque fueron desplazados por la competencia.

## PRODUCTOS ESTRELLA

Son productos que se necesitan mantener y consolidar en el mercado. Se ubican en mercados de alto crecimiento y, por ende, requieren de algunas estrategias particulares para fortalecerlos. Por ejemplo, márgenes de contribución bajos para competir con precios y evitar que la competencia pueda desplazarlos. Estos productos generan un flujo de caja en punto de equilibrio (no pierden ni ganan), al estar **ubicados en una etapa de crecimiento** son productos que pueden llegar a ser vacas lecheras.

## PRODUCTOS VACA LECHERA

Son productos que generan el flujo de caja de la empresa. No necesitan de estrategias particulares para posicionarlos en el mercado ya que por sí solos se venden. Al ser tan rentables y generar utilidades, permiten destinar recursos financieros para desarrollar los otros productos (interrogantes y estrellas), para invertir en investigación, innovación y desarrollo. Estos productos ubican en la etapa de madurez, con una alta participación del mercado, pero con un crecimiento bajo. Estos productos tienen competencia intensiva de empresas competidoras, por lo que requiere de un monitoreo constante para tener su reemplazo en el momento justo.

## PRODUCTOS DESASTRE-PERROS

Son productos que tienen poco mercado y se ubican en mercados de crecimiento bajo. Su rentabilidad es mínima y, en consecuencia, no generan liquidez para la empresa. Si no se tiene un adecuado monitoreo económico, estos productos pueden llegar a ser engañosos, y consumir recursos humanos y financieros en la expectativa que en algún momento generaran dinero.

Son productos que no tuvieron éxito para alcanzar el crecimiento esperado, o bien productos que fueron vacas lecheras en su momento.

Para tomar la decisión de incrementar la participación del mercado en 4,000 toneladas por mes, la empresa distribuyó su portafolio del producto según lo muestra la figura 8. En todos los casos la empresa no sacrifica su liquidez y por ende la salud financiera de la empresa en su totalidad.



Figura 8. Distribución del portafolio de productos. INNOVATIO, S. A.<sup>176</sup>

## BENCHMARKING

Una de las herramientas para conocer a la competencia o bien para elevar el rendimiento interno en la organización, y con ello formular estrategias gerenciales, es el *benchmarking*. David Kearns<sup>177</sup> fue el primero en formular esta herramienta de análisis para la toma de decisiones gerenciales. Al *benchmarking* se le denomina también en el idioma español *comparación referencial*<sup>178</sup>. El método consiste en realizar una comparación de una empresa respecto a otra y, de esta forma, saber cuáles son aquellas estrategias que la empresa contrastada ha desplegado para tener una posición privilegiada en el mercado<sup>179</sup>.

**David Kearns (1930-2011).** Estudió administración de negocios en la universidad de Rochester y fue CEO (*Chief Executive Officer*) de Xerox Corporation. Propuso la técnica *benchmarking* para la formulación y evaluación de estrategias empresariales.

El *benchmarking* tiene las siguientes fases:

- a.) Definir lo que se desea comparar.
- b.) Identificar las empresas a compararse.
- c.) Establecer estándares de medición (medir competencia).
- d.) Medir la propia empresa con los estándares de medición de la competencia.
- e.) Analizar los datos.
- f.) Establecer el plan de mejora.
- g.) Comprometer a toda la organización en el plan de mejora.
- h.) Poner en práctica el plan de mejora.
- i.) Continuar con la mejora.

<sup>176</sup> Datos proporcionados por la empresa INNOVATIO, S. A.

<sup>177</sup> David Kearns y David Nadler, *Prophets in the dark. How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese* (E.E.U.U.: Harper Business, 1992).

<sup>178</sup> James Harrington, *The complete benchmarking implementation. Guide* (New York: McGraw-Hill, 1996).

<sup>179</sup> Robert Camp, *Benchmarking* (México: Editorial Panorama, 1993).

Existen cuatro tipos de *benchmarking*: interno, externo, funcional, mejor de su clase:

## BENCHMARKING INTERNO

También conocido con el nombre de *benchmarking* histórico. Es el análisis que se realiza a lo interno de la organización para conocer las propias áreas funcionales de la organización y con ello establecer acciones de mejoras entre los distintos departamentos. La finalidad es replicar los comportamientos positivos que un departamento realiza a otro.

Se debe recopilar información de la productividad de los distintos departamentos y elegir aquella información que distingue a un departamento por su eficiencia, eficacia racional y las actividades que ese departamento lleva a cabo y por el cual es diferente al resto. Se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

- 1) Saber que se quiere evaluar en el departamento u área funcional.
- 2) Recopilar los datos.
- 3) Analiza los datos.
- 4) Tomar las decisiones para realizar el cambio.

El *benchmarking* interno genera una sana competencia en la organización, facilita redefinir objetivos de corto y mediano plazo y eliminan las diferencias que puedan existir entre las áreas funcionales o departamentos.

De las desventajas que tiene este tipo de *benchmarking*, es que puede llevar a la organización a una zona de confort. Al estar comparando rendimientos actuales, respecto a años anteriores o entre distintos procesos y áreas funcionales, hace que se pierda el objetivo central, que es la comparación con la competencia.

Es fundamental informar a toda la organización que se realizará el *benchmarking* interno con el objetivo de fortalecer la comunicación dentro de la cultura organizacional.

## BENCHMARKING EXTERNO

También conocido con el nombre de *benchmarking* de la industria-sector. El *benchmarking* externo se realiza para obtener información de la posición que tiene una empresa en comparación con sus competidores. Se utiliza para conocer los distintos procesos, estrategias y técnicas que utiliza el competidor, para que, por un lado, se replique a lo interno de la organización las mejoras prácticas y, por otro, formular estrategias agresivas, competitivas o defensivas contra esos competidores.

El propósito del *benchmarking* externo es comparar el desempeño actual de la empresa con el de la competencia, para descubrir a tiempo, aquellas fallas o acciones de mejora, y reformular las estrategias al interno de la organización. Este tipo de procesos es uno de los más conocidos entre las empresas, ya que permite observar el funcionamiento de las empresas comparadas y sus métodos de trabajo. Se evalúan procesos, productos, servicios y factores críticos de éxito.

## BENCHMARKING FUNCIONAL

El *benchmarking* funcional permite analizar no solo cómo lo hace competencia inmediata, sino también, extender el análisis a competidores indirectos y a otras organizaciones que no disputan una participación en el mercado. El objetivo es investigar aquellas empresas que dentro de otro sector son líderes o competidores dignos de emular.

## BENCHMARKING MEJOR DE SU CLASE

El *benchmarking* mejor de su clase permite comparar el rendimiento de una organización, respecto a la productividad de la empresa mejor de su clase. Al realizar este tipo de *benchmarking* hace que una organización pueda desafiar sus propios límites. Cuando la organización intensifica las competencias organizacionales internas, según la comparación realizada, hace que una empresa quiera ser mejor en su clase.

La figura 5 muestra el ciclo del *benchmarking*. Es importante indicar que esta herramienta puede funcionar para comparar una organización en todas sus áreas funcionales respecto a otras, o bien, es útil también para realizar comparaciones específicas: un servicio, un producto, una sola área funcional (área de diseño, área de mercadeo, área de ventas, etc.).

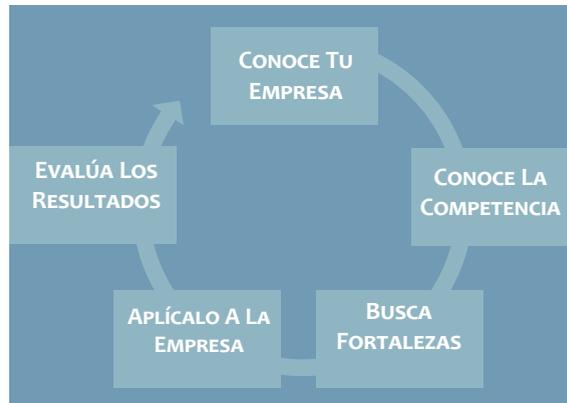


Figura 9. Ciclo del benchmarking<sup>180</sup>.

Aplicación de un *benchmarking* externo para la empresa INNOVATIO, S. A.<sup>181</sup>

FCE	Empresa INNOVATIO S, A A	Empresa Enterprise S, A B	Empresa Papelasa S, A C
Estructura organizacional	Mixta /Geográfica	Vertical /Matricial	Vertical / por cliente
Participación de mercado	60 % (CARICOM y LATAM)	20 % (Canadá y CARICOM)	20 % (LATAM)
Gestión de riesgos	Ahorro de 3 % de impacto en el presupuesto de la empresa	Ahorro de 1,5 % de impacto en el presupuesto de la empresa	Ahorro de 2,6 % de impacto en el presupuesto de la empresa
Precios	Productos: consumo (< 10 % de A y B) pesca (< 7 % de A y < 6 % de B) y tecnología (< 13 % A y < 11 % de B)	Productos: Consumo (> 6 % de A); Pesca (> 5 % de A)	Productos: Tecnología > 4 % de A); Pesca (>5% de A)
Portafolio de productos	Industrial / Consumo / Pesca / Tecnología	Consumo y pesca	Tecnología y pesca

> Mayor que  
< Menor que

50 empresarias y líderes de empresas participaron en conversatorio “Benchmarking de Mujeres Destacadas” de Revista Summa<sup>182</sup>.

Las mujeres tienen hoy en día muchas oportunidades para luchar por sus sueños y alcanzarlos, sin embargo, es vital que antes dediquen tiempo para conocerse, ahondar en su potencial y sus pasiones.

Esa fue una de las principales conclusiones que dejó el conversatorio “Benchmarking de Mujeres Destacadas”, que realizó hoy Revista Summa, el cual tuvo como fin mostrar cómo las mujeres pueden desarrollarse como empresarias y desarrollarse en un mundo laboralmente competitivo. El evento tomó como punto de partida la experiencia de tres mujeres, quienes destacan en diversos campos laborales: María Alejandra López, directora general de Dis-

180 Figura a partir de los datos de Harrington, 1996.

181 Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023 con base en información suministrada por INNOVATIO, S. A.

182 «50 empresarias y líderes de empresas participaron en conversatorio “Benchmarking de Mujeres Destacadas” de Revista Summa». *Revista Summa*, acceso el 2 de abril de 2023 <https://revistasumma.com/evento-destaca-liderazgo-y-potencial-femenino/>.

tribuidora Zepol Centroamericana, Alexandra Kissling, fundadora de Voces Vitales Costa Rica, y Laura Bonilla, presidente de la Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO). Las panelistas destacaron cómo Costa Rica ha avanzado en el tema de la equidad de género, aunque aún resta mucho camino por recorrer. (...) Por ejemplo, señalaron que Costa Rica es uno de los pocos países en donde se ha elegido a una mujer como Presidenta de la República por voto popular, y que además actualmente, hay tres mujeres liderando cámaras empresariales en la nación (...) El conversatorio se realizó en ADEN International Business School, en Avenida Escazú, y contó con la participación de 50 empresarias y mujeres que ocupan posiciones de mando en compañías.

El evento concluyó con un taller impartido por ADEN llamado "Potenciando verdaderas líderes Coach".

Leer nota completa: <https://revistasumma.com/evento-destaca-liderazgo-y-potencial-femenino/>

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O BALANCED SCORECARD (BSC)

El *Balanced Scorecard (BSC)* o Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de administración diseñada por Robert S. Kaplan y David P. Norton. El modelo fue presentado en el año de 1992 en la *Harvard Business Review*<sup>183</sup> (January-February) con el formato de paper (artículo) titulado *The balanced Scorecard: Measures That Drive Performance* (El Cuadro de Mando Integral: medidas que impulsan rendimiento).

El BSC se visualiza como un sistema de administración para mediar y evaluar la gestión empresarial en su conjunto. El sistema se alinea con el plan estratégico de la organización para alcanzar los resultados previamente diseñados.

**Robert S. Kaplan (1940-).** Ingeniero eléctrico por el Instituto tecnológico de Massachusetts. Doctor en Investigación de Operaciones en la Universidad de Cornell. Es uno de los diseñadores de la estrategia BSC o CMI.

**David P. Norton (1941- ).** Ingeniero eléctrico por el Instituto Politécnico de Worcester. Máster en Investigación de Operaciones por la Universidad de Florida y doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Harvard. Junto a Kaplan, diseñó la estrategia BSC o CMI.

EL BSC despliega su metodología en cuatro perspectivas<sup>184</sup>:

- a.) **Financiera:** debe tomar en cuenta el análisis de resultados de todos los objetivos vinculados con el funcionamiento económico de la organización.
- b.) **Del cliente o partes interesadas:** todas aquellas metas que se relacionen con el cliente o la parte interesada se deben medir.
- c.) **Procesos internos:** involucra los procesos de cada área funcional que repercuten en la organización. El propósito es la mejora continua.
- d.) **Aprendizaje y conocimiento:** la organización debe crear valor en sus procesos y para ello, se requiere que establezca metodologías para evaluar su propio aprendizaje y conocimiento acumulado.

183 Robert Kaplan y David Norton, *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*. *HARVARD BUSINESS REVIEW*. January-February, (1992: 71-79).

184 Robert Kaplan y David Norton, *The Strategy Focused Organization*, (Cambridge, Mass., Harvard Business School Press, 2001).

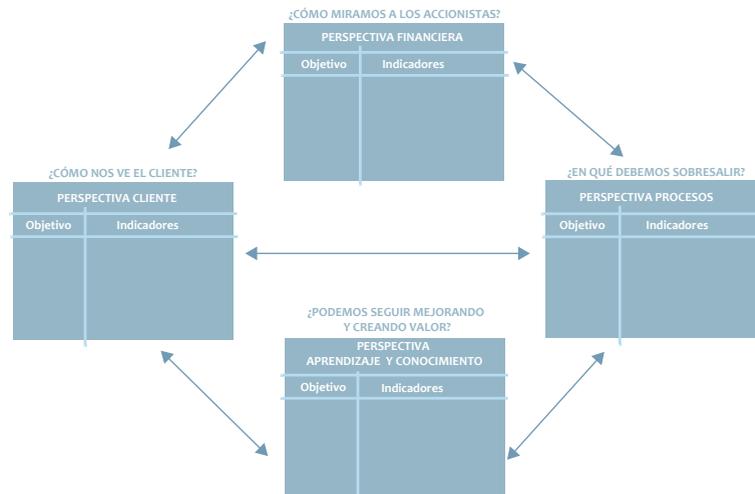


Figura 10. Metodología BSC en cuatro perspectivas<sup>185</sup>.

Las cuatro perspectivas explicadas se deben medir con indicadores de desempeño según sean los planes estratégicos elaborados. Ahora bien, los indicadores se pueden establecer de forma manual según el criterio de la alta gerencia, para ello se elabora un listado en una hoja de cálculo (por ejemplo, en el programa Excel) y, manualmente, según sea el objetivo para medir, se ingresan los datos para realizar cuadros y gráficos comparativos y contrastar el objetivo trazado contra el indicador elaborado.

También se puede utilizar un sistema de inteligencia de negocios (*business intelligence*) para depurar los datos duros (de las cuatro perspectivas) y transformarlos en datos transaccionales para un adecuado análisis y, con ellos, sustentar la toma de decisiones. Algunos de estos sistemas son:

- *Microsoft Dynamics NAV*: diseñado para pequeñas y medianas empresas que buscan mejorar su sistema de información.
- *Microsoft Dynamics CRM*: para la administración total del portafolio de clientes.
- *Oracle Business Inteligencia*: cuenta con paneles interactivos, análisis predictivos en tiempo real, entre otros.
- *Office SharePoint Server*: facilita el acceso a la información de los usuarios en cualquier momento y lugar.
- *Microsoft Performance Point Server*: permite supervisar, alinear y hacer un plan de negocio.
- *Microsoft SQL Server*: permite realizar análisis general de la empresa para la toma de decisiones.
- *JetReports*: permite el diseño de informes para la planificación de recursos empresariales (*enterprise resource plannig*, ERP).

Finalmente, el BSC puede implementarse en un sistema denominado *Business Process Management* (BPM) que automatiza todos los procesos de la organización. Este sistema facilita el control, la documentación, el monitoreo, la medición integral de cada perspectiva, según los objetivos e indicadores establecidos por la organización. Dependiendo de su utilización, el BPM puede ser una metodología, una herramienta estratégica, una herramienta tecnológica, o todas a la vez.

La tabla 3 presenta el BSC de la empresa INNOVATIO S. A. para la gerencia de comercialización. Este se alinea con el plan estratégico.

185 Figura adaptada de Kaplan y Norton, *The Balanced Scorecard...*, 72.

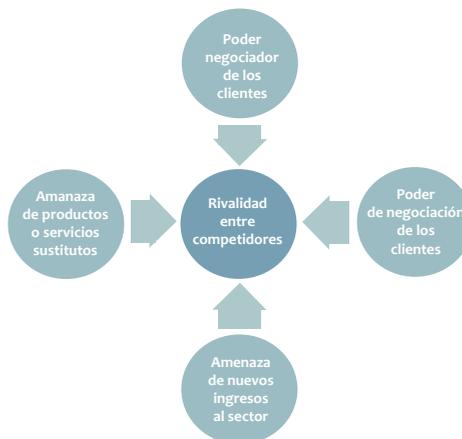
**Tabla 3. Ejemplo BSC. Empresa INNOVATIO S. A. Gerencia de Comercialización<sup>186</sup>.**

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	PRESUPUESTO
Perspectivas financieras: aumentar ingresos para alcanzar 400 toneladas por mes.	Aumento de 20 % en la utilidad neta.	1.Participación de mercado <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industrial 700 t</li> <li>• Consumo 300 t</li> <li>• Tecnología: 200 t</li> <li>• Pesca: 1100 t</li> </ul> 2.Presupuesto de ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$225 571 000</li> </ul>
Perspectiva del cliente o partes interesadas: Incrementar participación de mercado.	Penetración del mercado caribeño y suramericano.	1.Instalación de 2 oficinas de comercialización. 2.Firma de contrato de distribución.	
Perspectiva de procesos internos: Optimación de procesos.	Optimación del proceso de embalaje, arranque de máquinas y productos defectuoso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ahorro en embalaje (AE): 15 %</li> <li>• Ahorro en arranque de máquinas (AAM): 10 %</li> <li>• Ahorro en producto defectuoso (APD): 20 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (AE) \$33 835 650</li> <li>• (AAM) \$22 557 100</li> <li>• (APD) \$15 000 000</li> </ul>
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento: Elevar las habilidades y competencias del talento humano (personal de comercialización).	Desarrollo del modelo que migre hacia la gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el sistema de gestión de riesgos (3 % ahorro).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• \$7 667 130</li> </ul>

### FUERZAS COMPETITIVAS

Para Porter<sup>187</sup> existen cinco fuerzas que determinan el presente y el futuro de una empresa, y, en consecuencia, inciden su la rentabilidad, obtenida de un mercado o de un segmento de este. La figura 11 muestra las fuerzas competitivas<sup>188</sup>.

**Michael Porter (1947-):** Ingeniero en Mecánica e Ingeniería Aeroespacial por la Universidad de Princeton, Estados Unidos. Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard. Dirige el *Institute for Strategy and Competitiveness* de la misma escuela de negocios. Es mundialmente reconocido por sus aportes a la disciplina administrativa en temas como la competitividad, la cadena de valor, el modelo de las cinco fuerzas, los clústeres, los grupos estratégicos y los conceptos de ventaja competitiva y estrategia.



**Figura 11. Las fuerzas del mercado<sup>189</sup>.**

186 Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023.

187 Michael Porter, *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors* (The Free Press, New York, 1980).

188 Michael Porter, *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (México: Editorial Secsa, Compañía Editorial continental,1990).

189 Porter, Competitive...



## LA AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS EN EL SECTOR<sup>190</sup>

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada de nuevos participantes son fáciles o no. La competencia puede ingresar con innovación y recursos para apoderarse de una porción del mercado.

## LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES EN EL SECTOR INDUSTRIAL

Para una empresa, será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde sus homólogos estén posicionados. Si son muchos competidores y los costos fijos son altos, la empresa estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

## EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y volumen del pedido. La situación será crítica si los insumos que suministran son clave para la empresa, no tienen sustitutos o son insuficientes y de alto costo.

## EL PODER NEGOCIADOR DE LA CLIENTELA

La clientela tiene la capacidad de negociación en el mercado. Por tal motivo se debe tener en cuenta, por un lado, si hay sinnúmero o escasos clientes; y, por otro lado, si estos están concentrados o no; o si actúan solos o están en capacidad de unirse. Por otro parte, la clientela puede cambiar de producto en cualquier momento y, por tal razón, cualquier competidor puede atraer al cliente sin necesidad de esforzarse para ello. Otro motivo de prestar atención al poder del cliente es su capacidad de producir el bien por sí mismo, debido a que no percibe que el producto que se le ofrece tiene valor añadido.

## LA AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

Un mercado o segmento de mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación es crítica si los productos sustitutos están avanzados tecnológicamente, o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.

## REFERENCIAS

- «50 empresarias y líderes de empresas participaron en conversatorio “Benchmarking de Mujeres Destacadas” de Revista Summa». *Revista Summa*, acceso el 2 de abril de 2023 <https://revistasumma.com/evento-destaca-liderazgo-y-potencial-femenino/>.
- «Mujeres empresarias podrán capacitarse en consolidado programa Mujer Acelera». *Revista Summa*, acceso el 25 de mayo de 2022, <https://revistasumma.com/6-errores-comunes-que-cometen-las-emprendedoras/>.
- Camp Robert, *Benchmarking*. México: Editorial Panorama, 1993.
- Cortés Manuel y Miriam Iglesias, *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. México: UNACAR, 2005.
- Harrington James, *The complete benchmarking implementation. Guide*. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Kaplan Robert y David Norton, The Balanced Scorecard Measures That Drive Performanc. *HARVARD BUSINESS REVIEW*. January-February, (1992), 71-79.
- Kaplan Robert y David Norton, *The Strategy Focused Organization*. Cambridge, Mass., Harvard Business School Press, 2001.

190 Michael Porter, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (México: Editorial Continental, 1985).



- Kearns David y David Nadler, *Prophets in the dark. How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese*. E.E.U.U.: Harper Business, 1992.
- Landeta Jon, *El método Dephi*. Buenos Aires: Ariel, 2010.
- Linstone Harold A y Murray Turoff, *The Dephi Method. Techniques and Applications*. Addison EE. UU: Wesley Publishing Company, 1975.
- Porter Michael, *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York, 1980.
- Porter Michael, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental, 1985.
- Porter Michael, *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Secsa, Compañía Editorial continental, 1990.
- Rowe Alan, *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making*. New York: Jossey-Bass Ltd, 1996.
- Rowe Alan, Sue Davis, *Intelligent Information Systems*. Connecticut: Praeger Publishers, 1996.
- Rowe, Alan, Alan Mason, Karl Dickel, Richard Mann y Robert Mockler, *Strategy Management and Business Policy: Methodo logical Approach*. EE. UU: Addison Wesley Publishing Co, 1982.
- Sánchez David, *Análisis FODA o DAFO. El mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos*. Madrid: Bubok Publishing S. L., 2020.
- Stern Carl W y Michael S. Deimier (eds), *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2006.

# FORMULACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

## INTRODUCCIÓN

La clasificación de estrategias surge para agrupar a las empresas según el resultado que obtienen en el mercado que compiten. De tal forma que, en la literatura especializada en las disciplinas administrativas, se reconocen distintas clasificaciones genéricas de estrategias empresariales que, a su vez, son el resultado de estudios estructurados con la finalidad de responder a las preguntas ¿por qué existen organizaciones exitosas? y ¿cuáles son los secretos que la hacen permanecer en los mercados?

Las estrategias se deben concebir como el vínculo común existente entre las actividades, los productos o servicios y los mercados que definen el ámbito en donde compite la empresa o pretende hacerlo en el futuro. Henry Mintzberg señala que las estrategias son flujos de decisiones que las personas que dirigen la organización deben elegir para orientarla en la ruta del éxito.

Así pues, una vez formulada las estrategias, continua la fase de la implementación. Esta fase va a depender del tipo de organización, es decir del tamaño de la empresa, del número de colaboradores, del tipo estructura orgánica, del sector en la industria en que compite, de las habilidades del talento humano, del flujo financiero que posea y, por supuesto, de la cultura organizacional que despliega, tanto a lo interno de la misma, como en el poder de negociación que tenga con los proveedores y la rivalidad que tenga con sus competidores.

La evaluación de estrategias guarda relación con el impacto efectivo de la gestión empresarial. Se debe medir tanto en el ámbito interno y externo de la organización. De ahí la importancia del alineamiento estratégico, que es la congruencia que existe entre la estrategia formulada y el despliegue dado en todos los procesos y áreas funcionales de la organización. El alineamiento estratégico debe medirse desde la filosofía empresarial y en cada variable dados por los indicadores de gestión.

Las claves del éxito para el alineamiento estratégico inician con tener en la organización un talento humano motivado, informado, conocedor de los objetivos de la empresa y un liderazgo asertivo y desplegado en toda la organización. Es el talento humano apropiado de los planes organizacionales.

Al realizar el proceso de planificación estratégica se debe de tomar en cuenta la innovación. Innovar es la obtención de nuevos productos y servicios o las mejoras de los ya existentes. Debe ser parte integral del *core* del negocio y del compromiso de la totalidad del talento humano en una organización.

Innovar no solamente se circunscribe a la aplicación de las nuevas tecnologías consecuencia de las ciencias aplicadas. Innovar también es utilizar el sentido común a los procesos para mejorar los productos y servicios ya existentes o bien para idear nuevos productos y servicios a la clientela.

## TIPOS DE ESTRATEGIAS

Existen distintos tipos o clases de estrategias genéricas para formular e implementar en las organizaciones. Cada entidad tiene sus propias particularidades y, por ello, no hay dos estrategias idénticas, ya que cada empresa posee sus propios objetivos y dispone de recursos, talento humano y capacidades organizacionales distintas. La generación de tipologías de acciones estratégicas se ha convertido en una de las formas más utilizadas para la creación de teoría en el campo de la dirección estratégica. El conocimiento de las estrategias que formulan e implementan las empresas, es fundamental para conocer como una organización se comporta en el mercado, cómo compite, cuál es el éxito que la diferencia de otras y como lo perciben sus rivales.

Para efectos de este número especial, se estudian las tipologías de estrategias genéricas propuestas por Michael Porter, Danny Miller, Henry Mintzberg y Philip Kotler. Cada uno de estos autores, aunque movidos por el mismo objetivo, centran su atención en diferentes aspectos de la estrategia empresarial, para proponer clasificaciones genéricas.

## LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE PORTER

Para Michael Porter<sup>191</sup>, conseguir y mantener una ventaja competitiva sobre el resto de las empresas es el objetivo principal de las personas que lideran una organización. En el análisis de la cadena de valor, Porter analiza una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes, con el fin de entender la variación de los costos y las fuentes de diferenciación existente o potencial. Es una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por la empresa y la forma en que éstas interactúan<sup>192</sup>.

**Michael Porter (1947-):** Ingeniero aeroespacial y mecánica de la Universidad de Princeton y doctor en economía empresarial de la Universidad de Harvard.

Se recomiendan los siguientes textos:

- *Estrategia y ventaja competitiva.*
- *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores.*

Una empresa obtiene ventajas competitivas cuando consigue gestionar las estratégicas mejor que sus competidores. Según Porter, los dos tipos básicos de ventaja competitiva son:

- Costos bajos
- Diferenciación

A su vez, orienta a tres posibles estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial:

- Liderazgo de costos
- Diferenciación
- Enfoque

La noción que fundamenta el concepto de estrategias genéricas es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquier estrategia, y el logro de las ventajas competitivas requiere que una empresa haga una elección.

### LIDERAZGO EN COSTOS

La estrategia de liderazgo en costos consiste en lograr un costo final mínimo respecto a la competencia. Se debe mantener un estándar de calidad y una política de precios que permitan alcanzar volúmenes de ventas y crecimiento de la cuota de mercado ventajosos.

El liderazgo de costos es la más clara de las tres estrategias genéricas. Las fuentes de las ventajas en los costos son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir las economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas y otros factores. Las empresas que siguen una estrategia de liderazgo en costos centran la atención en aspectos internos. El objetivo es vender un producto o servicio estándar.

Para ser líderes en costos es necesario un control asertivo y una organización estructurada, con sistemas de incentivos y talento humano orientado a alcanzar objetivos cuantificables. Es necesario, por tanto, una inversión constante, una supervisión detallada y unos sistemas de distribución con costos reducidos.

Estas empresas revisan continuamente los procesos productivos para ajustar los precios con relación a los de la competencia con el objetivo de mejorar su posición relativa en el mercado. A su vez buscan un incremento de la eficiencia interna, lo que les permite lograr una ventaja competitiva en costos.

191 Porter, *Competitive...*  
192 Porter, *Estrategia...*



Si una empresa sostiene el liderazgo en costos, será el líder del sector industrial en la cual compite. Debe mantener los precios iguales o menores que sus rivales y no puede ignorar las bases de la diferenciación. Si el producto o servicio no se percibe como comparable o aceptable para los compradores, la empresa se verá obligada a bajar los precios por debajo al de sus competidores para lograr ventas. Esto puede anular los beneficios de su posición favorable en el mercado<sup>193</sup>.

Se señalan los siguientes cuestionamientos de la estrategia de liderazgo en costos:

- a.) Se homóloga el liderazgo en costos con competir en precios.
- b.) Se confunden los *inputs* (producción del producto) con los *outputs* (oferta del producto).
- c.) Se generaliza el liderazgo en costos con una estrategia de bajo costo.
- d.) Se considera que una vasta cuota de mercado proporciona siempre ventajas competitivas en costo.
- e.) Se especula el liderazgo en costos con servir a segmentos de mercado particulares.

#### Southwest Airlines<sup>194</sup>

La industria aérea ha sido tradicionalmente una industria donde los beneficios son difíciles de conseguir sin la carga de los altos precios de venta de billetes. Southwest Airlines ha desafiado este concepto mediante la comercialización de sí mismo como un líder en costes. Trata de ofrecer los precios más bajos posibles, siendo más eficientes que las aerolíneas tradicionales. Reducen al mínimo el tiempo que pasan sus aviones en la pista con el fin de mantenerlos volando y mantener los beneficios arriba. También ofrecen poco en el camino de emociones adicionales a los clientes, pero hacen que ahorres.

Ver nota completa: <https://revistasumma.com/southwest-abre-oficina-central-de-boletos-en-costa-rica/>

## DIFERENCIACIÓN

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación es conseguir poder de mercado, lo que se quiere es lograr que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio.

Una estrategia de diferenciación busca que una empresa sea única en el sector industrial que compite y, por lo tanto, valoradas por los compradores. Los productos y servicios tienen atributos diferenciados, que compradores en un sector industrial perciben como únicos, para satisfacer las necesidades del mercado.

Las empresas que utilizan la estrategia de diferenciación son recompensadas con la exclusividad de un precio superior respecto a sus competidores, por la cual, la clientela está dispuesta a pagar ese precio.

La lógica de la estrategia de diferenciación requiere que una empresa elija atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de sus rivales. Una empresa que utiliza una estrategia de diferenciación presta atención al mercado que atiende y a las necesidades particulares del grupo de clientes al que dirige su oferta.

Las empresas que desarrollan estrategias de diferenciación deben incrementar su grado de orientación al mercado como una vía intermedia para la creación de un valor agregado para el consumidor a través del ofrecimiento de productos o servicios especialmente adaptados a sus demandas.

Se señalan las siguientes desventajas de la estrategia de diferenciación:

- Requiere de un constante proceso de evaluación y adaptación al mercado, ya sea por la aparición de nuevos competidores, por cambios en la percepción del consumidor o por cambios en la demanda. Una característica de diferenciación puede cambiar de un día para otro y, por tanto, se debe replantear en el medio plazo.

193 Porter, *Ventaja...*

194 «Southwest abre oficina Central de Boletos en Costa Rica» *Revista Suma*, acceso el 8 de enero, 2023, <https://revistasumma.com/southwest-abre-oficina-central-de-boletos-en-costa-rica/>.



- Una estrategia de diferenciación puede ser fácil de imitar por los competidores.

[BMW X3, el modelo más vendido de BMW Group en América Latina en 2021](https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/bmw-x3-el-modelo-mas-vendido-de-bmw-group-en-america-latina-LXEN1511794)<sup>195</sup>

La apuesta por liderar el mercado premium automotriz es alta. El Grupo alemán anunció los lanzamientos que vendrán a nuestra región a lo largo de 2022. Durante el evento 'Acelerando hacia la movilidad futura en Latinoamérica', Alexander Wehr, presidente de Cliente, Marca y Ventas de BMW Motorrad, destacó que el año pasado, BMW comercializó 275 mil 100 vehículos eléctricos en todo el mundo, un 12% más respecto al año anterior. La apuesta de la automotriz es poner en el mercado 25 modelos híbridos-eléctricos en 2025, de los cuales, varios estarán disponibles en América Latina. El año pasado, las ventas de la automotriz alemana se incrementaron 12% en México y 13% en Brasil.

Ver nota completa: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/bmw-x3-el-modelo-mas-vendido-de-bmw-group-en-america-latina-LXEN1511794>.

## ENFOQUE

Esta estrategia se le conoce también como identificación de nicho de mercado o de concentración. Se basa en ofrecer un producto o servicio específico, para una clientela también específica. La empresa selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivos, la empresa busca lograr una ventaja competitiva en un segmento estrecho en un mercado total.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes:

- 1) En el enfoque de costo: la empresa busca una ventaja de costo en su segmento objetivo.
- 2) En el enfoque de diferenciación: la empresa busca la diferenciación en su segmento objetivo para explotar las necesidades especiales de los compradores en ciertos segmentos.

La ventaja consiste que la empresa puede lograr la ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos. La amplitud del objetivo es claramente una cuestión de grado, pero la esencia del enfoque es la explotación de las diferencias de un objetivo estrecho del resto del sector industrial.

[Lanzan en Costa Rica proyecto de inclusión financiera para mujeres](https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/lanzan-en-costa-rica-proyecto-de-inclusion-financiera-para-mujeres-BI7903704)<sup>196</sup>

El Gobierno de Costa Rica lanzó el proyecto "Implementación de las acciones contenidas en el documento lineamientos para el cierre de la brecha financiera entre mujeres y hombres en Costa Rica y su programa piloto".

El proyecto, enmarcado en la cooperación técnica que la CAF da a Costa Rica, tiene como objetivo contribuir al cierre de brechas de género en el sector financiero, mediante el impulso de productos que respondan a las necesidades específicas de las mujeres (...) En el 2021 se lanzó el segundo informe de brechas entre mujeres y hombres en el acceso y uso del sistema financiero en Costa Rica, revelando cómo la crisis vivida por la pandemia del Covid-19 afectó particularmente a las mujeres. La estadística así lo evidencia: A septiembre 2020 el país registra 1.176.161 personas con créditos activos, en donde 522.195 son mujeres (44,4%) y 653.966 son hombres (55,6%).

Ver nota completa: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/lanzan-en-costa-rica-proyecto-de-inclusion-financiera-para-mujeres-BI7903704>

195 Claudia Contreras, «BMW X3, el modelo más vendido de BMW Group en América Latina en 2021». *Revista Estrategia & Negocios*, acceso el 15 de febrero, 2022, <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/bmw-x3-el-modelo-mas-vendido-de-bmw-group-en-america-latina-LXEN1511794>.

196 «Lanzan en Costa Rica proyecto de inclusión financiera para mujeres», *Revista Estrategia & Negocios*, acceso el 28 de abril de 2022, <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/lanzan-en-costa-rica-proyecto-de-inclusion-financiera-para-mujeres-BI7903704>.

Tabla 1. Limitaciones de las estrategias competitivas de Porter

Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las empresas competidoras imitan.</li><li>• Los cambios tecnológicos son diarios.</li><li>• Se disipa los límites de diferenciación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las empresas competidoras imitan.</li><li>• Los demandantes pierden interés en la diferenciación.</li><li>• Se disipa los límites de costos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las empresas competidoras imitan.</li><li>• El nicho de mercado pierde interés.</li><li>• Los segmentos de mercado se estrechan.</li></ul>

Fuente: Porter, 1990<sup>197</sup>.

## LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MILLER

Danny Miller considera que la organización debe utilizar cuatro dimensiones y atributos básicos para definir la estrategia<sup>198</sup>, que su vez ayuda a relacionar la estrategia con la estructura organizativa más apropiada<sup>199</sup>.

**Danny Miller (1947-):** Máster en economía y administración de la Universidad de Toronto y doctor en Políticas de Gestión de la Universidad McGill (Montreal).

Se recomiendan las siguientes lecturas de Miller:

**Miller, D. (1986).** Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp. 233-249.

**Miller, D. (1993).** The architecture of simplicity. *Academy of Management Review*, vol. 18, pp. 116-138.

197 Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023.

198 Danny Miller, «The architecture of simplicity», *Academy of Management Review*, vol. 18, (1993: 116-138).

199 Danny Miller, «Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis», *Strategic Management Journal*, vol. 7, (1986: 233-249).

Tabla 2. Tipología de estrategias propuestas por Miller

DIMENSIONES ESTRATÉGICAS	CARACTERÍSTICAS COMPETITIVAS
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Innovar en portafolios de productos y servicios</li> <li>- Innovar en procesos</li> <li>- Innovar en I+D</li> <li>- Desarrollar de productos exclusivos</li> </ul>
Diferenciación en mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Marketing</i> agresivo e innovador</li> <li>- Servicio a la clientela</li> <li>- Gastos de publicidad y promoción</li> </ul>
Amplitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de clientela/mercados geográficos</li> <li>- Amplitud del portafolio de productos</li> </ul>
Control de costos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis en el bajo costo por unidad</li> <li>- Producción eficiente</li> <li>- Alta utilización de la capacidad instalada</li> <li>- Precios bajos</li> </ul>

Fuente: Miller<sup>200</sup>, 1986, 1993.

## INNOVACIÓN

La estrategia de innovación consiste en introducir de nuevos productos o servicios e incluir la mejora de los productos o servicios ya existentes. La innovación se origina por avances tecnológicos novedosos, por un compromiso organizacional de cambiar la forma de hacer las cosas, o por realizar mejoras en la tecnología existente.

La innovación implica aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. Para ello es necesario emplear técnicas nuevas de fabricación y estrategias de *marketing* distintas. El talento humano de I+D+I y de ingeniería juegan un papel destacado en la concepción y desarrollo de las innovaciones debido a la complejidad de estas.

El legado: una pyme tica que venció las crisis con innovación<sup>201</sup>

El innovar su propuesta comercial constantemente, estudiar las necesidades del mercado y saber emplear los recursos sabiamente para sortear crisis económicas han sido la clave, para que la pequeña y mediana empresa costarricense El Legado acumule ya 25 años de historia.

Ver nota completa: <https://revistasumma.com/el-legado-una-pyme-tica-que-vencio-las-crisis-con-innovacion/>

## DIFERENCIACIÓN DE MARKETING

La estrategia de diferenciación en *marketing* consiste en crear y desarrollar marca corporativa, invertir en publicidad, diseñar una apariencia atrayente al producto o servicio ofertado, brindar un excelente servicio de venta y posventa y tener una localización geográfica ventajosa respecto a la competencia.

La empresa es intensa en *marketing*, al invertir en gastos de publicidad, talento humano en las áreas de ventas, promoción y distribución comercial.

En la diferenciación de *marketing*, la empresa desea lograr la fidelidad o lealtad de la clientela al hallar necesidades diferentes. La finalidad es proporcionar al mercado una imagen corporativa de excelencia.

<sup>200</sup> Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023.

<sup>201</sup> «El legado: una pyme tica que venció las crisis con innovación», *Revista Summa*, acceso el 21 de mayo, 2022, <https://revistasumma.com/?s=innovacion>.



## AMPLITUD

La estrategia de amplitud consiste en seleccionar de forma correcta el alcance del mercado que atiende una empresa. Debe establecer acciones cuanto a variedad de la clientela, amplitud geográfica o número de productos y servicios que oferta.

## CONTROL DEL COSTO

El control de costos hace referencia a la posición en la que la empresa logra el liderazgo en costos. Persigue la elaboración de productos estandarizados de manera eficiente. Para ello, se abstiene de incurrir en gastos innecesarios en innovación o en *marketing* y rebaja los precios en la venta de los productos básicos.

## LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MINTZBERG

Henry Mintzberg<sup>202</sup> establece que la estrategia es un patrón en un flujo de decisiones que compromete a la organización en destinar recursos (humanos, financieros e infraestructura). Para este autor las estrategias deben ser únicas, simples y claras. Adicionalmente, Mintzberg hace hincapié que la estrategia no es un plan estático, pero tampoco puede cambiar de manera a priori, por ocurrencias de las personas que ejercen la dirección de la empresa.

El autor señala que existen estrategias deliberadas o intencionadas y estrategias emergentes no intencionadas. Entre ambas estrategias no existe una frontera definida, debido a que el entorno externo es cambiante y, el entorno interno, necesita ajustarse a los cambios que enfrenta la organización.

Mintzberg define seis tipos de estrategias, atendiendo a la premisa que las empresas pueden tener estrategias de indiferenciación o, que la empresa, puede diferenciarse de las otras en imagen, calidad, diseño, precio y soporte (servicio postventa).

**Henry Mintzberg (1939-):** Ingeniero mecánico, máster en gerencia de la Universidad McGill (Montreal) y doctor en administración del Instituto de Tecnología de Massachusetts.

Se recomiendan las siguientes lecturas de Mintzberg:

- *The Nature of Managerial Work.*
- Patterns in strategy formation. *Management Science*, vol. 24, n. 9, pp. 934-948.
- *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*
- *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning*
- *The Strategy Process*

<sup>202</sup> Henry Mintzberg y James Brian, *El proceso estratégico* (México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993).



## INDIFERENCIACIÓN

Se identifica en aquellas empresas que no tienen ningún elemento constituyente de cómo llevar a cabo la diferenciación de un producto o servicio. Las empresas copian intencionadamente a sus competidores.

Lejos de acabar aquí, el fast food también ha librado sus propias batallas. McDonald's y Burger King agudizaron su particular guerra en el año 1957, cuando Burger King dio a conocer el Whopper, la hamburguesa cuya calidad-precio era más que aceptable y a la que McDonald's respondió con un producto similar hasta en sabor, el Big Mac<sup>203</sup>.

Ver nota completa: <https://forbes.es/empresas/91245/marcas-inspiracion-copia-modelo-negocio-competencia/>

## DIFERENCIACIÓN EN IMAGEN

Las empresas buscan la diferenciación mediante la publicidad y tratan de alcanzar la lealtad de la clientela. El objetivo es crear una percepción distintiva de los productos y servicios en los hábitos de la conducta de las personas consumidoras.

La inversión en *marketing* y publicidad de Pepsi supera por primera vez desde 2000 a la Coca-Cola<sup>204</sup>.

A diferencia de Coca-Cola, Pepsi ni congeló ni redujo, sino que mantuvo sus datos. Esto hizo que las cifras de unos y otros se cruzasen y que, por primera vez desde 2020, PepsiCo gastase más dinero en publicidad y *marketing* que Coca-Cola (...) PepsiCo mantuvo sus presupuestos estimados, por lo que su gasto publicitario y de *marketing* estuvo en los 3.000 millones de dólares.

Ver nota completa: <https://www.puromarketing.com/66/34992/inversion-marketing-publicidad-pepsi-super-primer-vez-desde-cocacola#:~:text=Frente%20a%20ello%2C%20PepsiCo%20mantuvo,ascendente%20de%20los%20C3%BAltimos%20a%20C3%B1os.>

## DIFERENCIACIÓN EN CALIDAD

Los productos y servicios deben tener altos atributos de calidad para que estos sean recíprocos con el precio de venta final.

Éxito de Rolex: Las 5 Razones de su Popularidad y Reconocimiento<sup>205</sup>

¿A qué se debe el éxito de Rolex? Parece que son los únicos que saben cómo marcar el tiempo. A pesar de que hay miles de marcas de relojes en todo el mundo, no hay ninguna tan famosa ni tan valorada como Rolex. ¿Por qué?

Desde el primer momento de su existencia, Rolex ha dedicado su máximo esfuerzo a construir un reloj perfecto, un producto 100% de calidad en todo el sentido de la palabra. La compañía no solo es capaz de brindar una hora extraordinariamente precisa, sino que el accesorio es confiable, duradero y qué decir de su apariencia... Una obra de arte.

Ver nota completa: <https://www.eucim.es/noticias/exito-rolex-las-5-razones-popularidad-reconocimiento/>.

203 Cristina Romero, «Inspiración o copia: la batalla de las marcas con el mismo producto», *Revista Forbes*, acceso el 1 de enero de 2023, <https://forbes.es/empresas/91245/marcas-inspiracion-copia-modelo-negocio-competencia/>.

204 «La inversión en marketing y publicidad de Pepsi supera por primera vez desde 2000 a la Coca-Cola», *Puro Marketing*, acceso el 4 de febrero de 2023, <https://www.puromarketing.com/66/34992/inversion-marketing-publicidad-pepsi-super-primer-vez-desde-cocacola>.

205 «Éxito de Rolex: Las 5 Razones de su Popularidad y reconocimiento», *EUCIN Business School*, Universitat Politècnica de València, acceso el 3 de marzo de 2023, <https://www.eucim.es/noticias/exito-rolex-las-5-razones-popularidad-reconocimiento/>.



## DIFERENCIACIÓN EN DISEÑO

La organización debe mantener políticas que delimiten el desempeño en I+D y, con esto, brindar nuevos productos y servicios distintos a los ofertados por la competencia. El objetivo es afinar las características del producto y servicio mediante la investigación y desarrollo. Para conocer la inversión que realizan las empresas en I+D+I consultar la página de la Comisión Europea:

Ver: Página Web de la Comisión Europea (<https://iri.jrc.ec.europa.eu/>).

## DIFERENCIACIÓN EN PRECIO

Consiste en competir en precio en el mercado con productos y servicios mediante costos controlados de producción.

Aeroméxico y Delta ven oportunidad de competencia en el segmento 'low cost'<sup>206</sup>

La alianza entre la aerolínea estadounidense Delta y Aeroméxico contempla las rutas donde hay una mayor competencia con las líneas de bajo costo dentro del país como una de las mayores áreas de oportunidad, por lo cual ha empujado esquemas de costos que permitan ser más competitivos (...) Homologar los servicios entre ambas aerolíneas ha sido clave. Con cinco cabinas que contemplan desde la tarifa básica hasta la primera clase, esto permite reducir costos para cobrar fuerza en otros mercados como el transfronterizo entre Estados Unidos y México, donde de enero a septiembre la alianza mantiene una participación de mercado de 23%, lo que les convirtió durante este periodo en líderes (en conjunto) en este segmento.

Ver nota completa: <https://revistasumma.com/aeromexico-y-delta-ven-oportunidad-de-competencia-en-el-segmento-low-cost/>.

## DIFERENCIACIÓN EN SOPORTE

Con el objetivo de atender las necesidades de su clientela, se crean grupos de productos y servicios complementarios a los principales.

## LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE KOTLER

Philip Kotler señala que es necesario desarrollar estrategias con base en evaluaciones realistas de la organización, y con ello, definir los medios para alcanzar los objetivos fijados. Kotler establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado que tenga cada organización: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista<sup>207</sup>.

**Philip Kotler (1931-):** máster en Economía en la Universidad de Chicago, doctor en Economía en el Instituto Tecnológico de Massachusetts y postdoctor en Matemáticas en la Universidad de Harvard y en Ciencias del Comportamiento en la Universidad de Chicago.

Se recomiendan las siguientes lecturas de Kotler:

- *Marketing Management and Strategy: A Reader*
- *Dirección de marketing*
- *Los 80 conceptos esenciales de marketing: de la A a la Z*

<sup>206</sup> «Aeroméxico y Delta ven oportunidad de competencia en el segmento 'low cost'», *Revista Summa*, acceso el 12 de febrero de 2023, <https://revistasumma.com/aeromexico-y-delta-ven-oportunidad-de-competencia-en-el-segmento-low-cost/>.

<sup>207</sup> Phillip Kotler y Kevin Lane, *Marketing management* (EE. UU: Prentice-Hall International, 2006).



## LÍDER

Para Kotler, el líder es el punto de referencia que las empresas competidoras se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. La empresa líder tiene un papel destacado en el mercado y contribuye a la gestión de *marketing*, mediante la mejora del producto y la extensión del mercado al desarrollar nuevos canales de distribución y al dirigir la política de precios.

El líder siempre defenderá su posición, para lo cual puede utilizar estrategias defensivas u ofensivas. Una estrategia defensiva tiene como objetivo reducir la probabilidad de ataque, diversificar los ataques a las áreas menos peligrosas y reducir su intensidad. Buscan proteger la cuota de mercado; sin embargo, el líder no puede defender todas sus posiciones en el mercado, por lo que deberá concentrar sus recursos donde más lo necesite. Esta estrategia es adoptada por empresas innovadoras, que una vez abierto el mercado, se ven atacadas por competidores imitadores.

La estrategia ofensiva, por su parte, se basa en el principio de que la mejor defensa es un buen ataque. Los líderes con mentalidad ofensiva dan el primer paso para crear una ventaja competitiva y una sólida consolidar una imagen de líder.

La clave de la ofensiva es la mejora y la innovación continua. Desarrollar nuevos productos y servicios, optimar características de rendimiento, incrementar la calidad, extender el servicio a la clientela y procurar formas de reducir los costos de producción, hace que los rivales estén siempre a la defensiva.

### Líder Aeroespacial Global<sup>208</sup>

Boeing es la mayor compañía aeroespacial del mundo y el fabricante líder de reactores comerciales y sistemas de defensa, espaciales y seguridad. Como la mayor exportadora de productos manufacturados de Estados Unidos, la compañía apoya a las aerolíneas, al gobierno estadounidense y a clientes de gobiernos aliados de más de 150 países. Los productos y servicios a medida de Boeing comprenden aviones comerciales y militares, satélites, armamento, sistemas electrónicos y de defensa, sistemas de lanzamiento, sistemas avanzados de información y comunicación, y logística y formaciones basadas en el rendimiento.

Ver nota completa: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/qatar-airways-realiza-pedido-de-34-aviones-a-boeing-GXEN1511007>.

## RETADOR

Son estrategias agresivas cuyo objetivo es desocupar al líder de su puesto. Esta estrategia es utilizada por las empresas que ocupan un segundo o tercer lugar en participación en el mercado. Las empresas que están ubicadas en esa tipología deben conocer los recursos y capacidades de que dispone en relación con la empresa líder para elegir la estrategia más adecuada.

Kotler define tres acciones para enfrentar al líder:

- Ataque frontal: la empresa debe tener más recursos disponibles que la empresa líder o de lo contrario fracasará. En este caso, la empresa lanza su ataque frontal tras concentrar todos sus recursos y ataca los puntos fuertes del oponente en lugar de los débiles.
- Ataque a flancos: cuando la empresa dispone de menos recursos que la líder y optará por atacar los puntos débiles de la empresa detectados en segmentos específicos o áreas geográficas.
- Ataque por rodeos: implica lanzar una ofensiva en varios frentes a la vez, de forma que la empresa oponente deba proteger su frente, partes laterales y zonas más débiles al mismo tiempo. La empresa retadora deberá contar con recursos superiores y deberá ofrecer al mercado mayor cantidad productos servicios de lo que ofrece el líder.

<sup>208</sup> «Qatar Airways realiza pedido de 34 aviones a Boeing», acceso el 31 de enero de 2022, *Revista Estrategia & Negocios*, <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymangement/qatar-airways-realiza-pedido-de-34-aviones-a-boeing-GXEN1511007>.

Kotler señala que básicamente son tres los tipos de empresa a las que puede atacar un retador:

- Atacar al líder del mercado.
- Atacar a otras empresas del mismo tamaño pero que atienden mal al mercado y con problemas de financiación.
- Atacar a pequeñas empresas locales y regionales que atienden mal al mercado y con problemas de financiación.

#### Cinco fabricantes de cinco países: los nuevos competidores de Airbus y Boeing<sup>209</sup>

El duopolio que mantenían los dos grandes fabricantes mundiales aeronáuticos, Boeing y Airbus, parece que está tocando a su fin, dado que desde cinco países -Canadá, Rusia, Brasil, China y Japón- se preparan y lanzan aviones con los que competir con los dos monstruos de este mundo de la fabricación de la aviación comercial para pasajeros.

Ver nota completa: <https://www.eleconomista.es/transportes/noticias/7886281/10/16/Cinco-fabricantes-de-cinco-paises-los-nuevos-competidores-de-Airbus-y-Boeing.html>.

## SEGUIDOR

Estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado. Es adaptarse al líder y competir con una baja cuota de mercado. En esta estrategia las empresas no tratan de quitar clientela a la competencia, sino de ofrecer productos y servicios similares. Imitan al líder y dan lugar a una estabilidad en las cuotas de mercado. Estas empresas se caracterizan por comportamiento adaptativo al líder, la coexistencia pacífica y en consecuencia el líder no las ataca.

No significa que estas empresas estén faltas de estrategias, ya que deben mantener el nivel actual de su clientela y tratar de incrementarla. Por lo tanto, mantienen costos bajos, una alta calidad y penetrar nuevos mercados.

En esta estrategia se pueden distinguir tres acciones estratégicas:

- Clon: copia los productos del líder, la distribución y la publicidad.
- Imitador: copia algunos aspectos del producto del líder, pero se diferencia de él en términos de envasado, políticas de precios y publicidad.
- Imitador por adaptación: se basa en los productos del líder, los adapta e incluso a veces los mejora. Deben atender diferentes mercados para evitar problemas con el líder.

#### Qatar Airways realiza pedido de 34 aviones a Boeing<sup>210</sup>

La compañía, que oficializó el acuerdo durante la visita del emir de Qatar a la Casa Blanca, también firmó una carta de intención por 25 aeronaves 737-10 e indicó estar lista para un pedido por un total de hasta 50 aviones 737 MAX.

El anuncio supone un revés para Airbus, que el verano pasado lanzó una versión de carga de su A350 en espera de competir mejor con Boeing en ese rubro del transporte. El constructor europeo dejaba hasta ahora rienda suelta a su competidor y a sus modelos B747, B767 et B777.

Ver nota completa: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/qatar-airways-realiza-pedido-de-34-aviones-a-boeing-GXEN1511007>

209 Felipe Alonso, «Cinco fabricantes de cinco países: los nuevos competidores de Airbus y Boeing», *El Economista*, acceso el 16 de febrero de 2023, <https://www.eleconomista.es/transportes/noticias/7886281/10/16/Cinco-fabricantes-de-cinco-paises-los-nuevos-competidores-de-Airbus-y-Boeing.html>.

210 «Qatar Airways realiza pedido de 34 aviones a Boeing», *Revista Estrategia & Negocios*, acceso el 4 de enero de 2023, <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/qatar-airways-realiza-pedido-de-34-aviones-a-boeing-GXEN1511007>.

## ESPECIALISTA

Existen empresas que se especializan en determinados nichos de mercado en lugar de atender a todo el mercado. Incluso se enfocan a segmentos amplios, buscan segmentos dentro de los segmentos, llamados nichos. Se da en pequeñas empresas con escasez de recursos, aunque las unidades de negocio de grandes empresas han seguido también esta estrategia.

Lo principal es que empresas con pequeñas cuotas de mercado pueden llegar a ser rentables a través de esta política de nichos. La ventaja del especialista procede de su capacidad para satisfacer de forma única las necesidades de ese segmento específico.

Las características necesarias para que un nicho de mercado sea atractivo son:

- Que sea suficientemente amplio y con poder adquisitivo para ser rentable.
- Que tenga potencial de crecimiento.
- El nicho debe ser poco atractivo para los competidores principales.
- Los recursos y capacidades de la empresa deben ajustarse a las exigencias del segmento.
- La empresa debe poder defenderse de los ataques que realicen sus competidores a través de la consolidación de las preferencias hacia sus productos.

Plan de expansión de Iberia incluye vuelos a 17 capitales de América Latina<sup>211</sup>

El próximo 31 de octubre comienza la nueva temporada de invierno en la que Iberia continuará empujando y apostando por la recuperación de su red de vuelos.

Para ello, aumentará número de frecuencias y recuperará destinos como vía para impulsar la actividad económica a través de los viajes de negocios y facilitar los reencuentros con familiares y amigos, sin olvidar, prolongar el buen sabor del verano con una atractiva oferta orientada al segmento vacacional con la que romper la vuelta a la rutina.

Ver nota completa: <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/plan-de-expansion-de-iberia-incluye-vuelos-a-17-capitales-de-america-AOEN1498901>

## FORMULACIÓN, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Se analizó en el primer apartado que la formulación de las estrategias se inicia desde la filosofía empresarial —visión-misión, valores, políticas, objetivos, análisis del entorno interno y externo de la empresa— y guarda relación con los recursos disponibles y existentes en la organización (infraestructura, financieros y humanos) para todas las áreas funcionales de la organización (ver figura 1).

En esta fase, la delimitación de los factores críticos de éxito es fundamental, porque permite a las personas que toman decisiones, organizar, jerarquizar y alinear los elementos sustantivos que determinan el crecimiento y el desarrollo de la organización en el mercado que compiten.

<sup>211</sup> «Plan de expansión de Iberia incluye vuelos a 17 capitales de América Latina», *Revista Estrategia & Negocios*, acceso el 3 de marzo 2023, <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/plan-de-expansion-de-iberia-incluye-vuelos-a-17-capitales-de-america-AOEN1498901>.

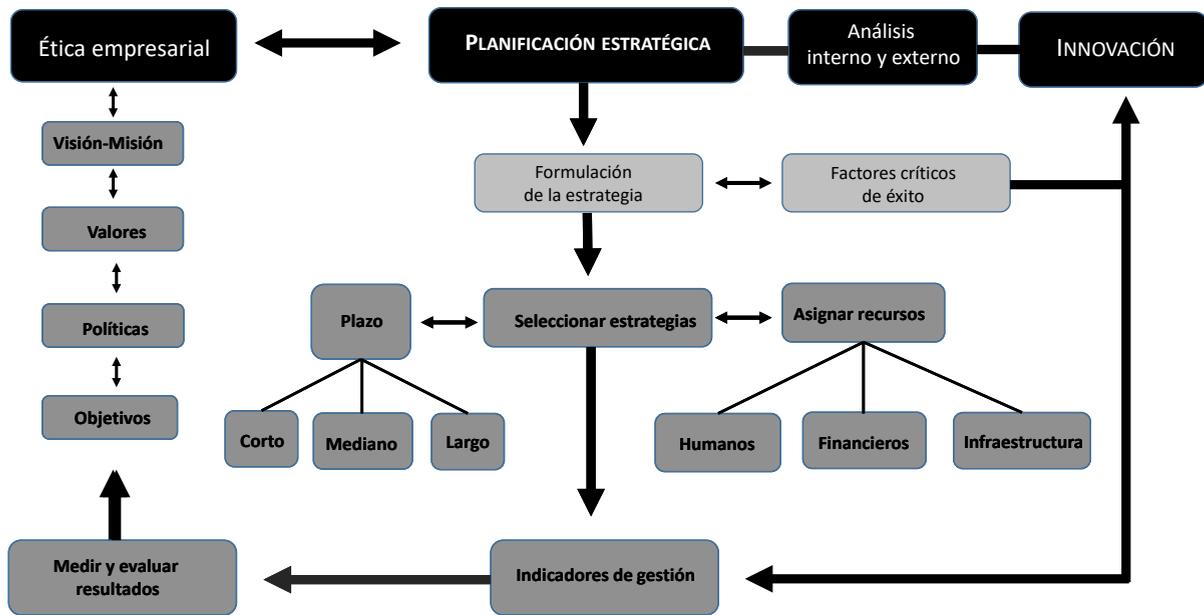


Figura 1. Proceso de formulación, selección y evaluación de estrategias<sup>212</sup>.

La selección e implementación de las estrategias dependerá del tipo y estructura que posea la empresa; también dependerá del estilo de dirección y liderazgo que se despliega en la organización. No obstante, la selección e implementación de las estrategias debe tener un común denominador, y estas son las herramientas metodológicas que utilizarán y que le permitirán al talento humano de la organización elegir y evaluar cualitativa y cuantitativamente las estrategias formuladas.

En este contexto, se necesita que la organización establezca los objetivos a corto, mediano y largo plazo, tanto en sus niveles jerárquicos como en las posiciones medias y operativas (de cada área funcional). Los objetivos deben ir en consonancia con el marco filosófico de la organización (filosofía empresarial) para que el despliegue estratégico sea un motor de motivación entre todos los colaboradores de la organización.

El establecimiento y selección de estrategias implica crear y desarrollar una cultura organizacional fuerte para que las estrategias fluyan fácilmente en todas las áreas funcionales (finanzas, talento humano, logística, operaciones y distribución, mercadeo, calidad, responsabilidad social, entre otras). A esta fase también se le conoce con el nombre de *ejecución de la estrategia de la planificación estratégica*.

La evaluación de las estrategias les permite saber a los tomadores de decisiones si las estrategias formuladas e implementadas funcionan o no. Recuérdese que las estrategias no están esculpidas en mármol, estas dependen del entorno en el cual las empresas compiten; de tal forma, que las estrategias constantemente están en cambio, porque las empresas cambian constantemente.

Las evaluaciones de las estrategias tienen relación con la constante revisión de los factores internos y externos de la medición del desempeño organizacional y de la aplicación de las acciones de mejora, de aquellas áreas que no están engranando adecuadamente en el proceso organizacional. Estos tres aspectos mencionados (revisión de los factores internos y externos, medición del desempeño y acciones de mejora) se vinculan con los indicadores de gestión que permiten medir, evaluar los resultados que obtiene la empresa.

212 Diseño elaborado por Gustavo Hernández, 2023.

### Walt Disney retoma el control total de Disneyland Paris<sup>213</sup>

El grupo Walt Disney retomó este martes el control total de Disneyland Paris, su parque de atracciones en Europa, tras el éxito de una oferta pública de acciones.

La compañía tenía el 86% del capital de su filial francesa, que cotiza en París, pero en febrero anunció la compra del 14% restante.

La operación permitirá a Disneyland Paris dejar de cotizar en la plaza francesa, donde ha sufrido grandes pérdidas desde que se creó hace 25 años. El objetivo es inyectar nuevo capital en la empresa, muy endeudada.

Ver nota completa: <http://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/1079942-330/walt-disney-retoma-el-control-total-de-disneyland-paris>

En el proceso de evaluación de la estrategia, los indicadores de gestión son un parámetro que permite medir cuantitativa y cualitativamente variables de desempeño. La finalidad de los indicadores es controlar las estrategias respecto a los objetivos propuestos.

Los indicadores de gestión deben tener los siguientes atributos:

- Temporalidad: el periodo de medición (por ejemplo, el presupuesto de ventas: diaria, semanal, mensual, y anual).
- Frecuencia: la periodicidad de medición (corte de ventas diarios).
- Exactitud: el dato debe ser veraz para la toma de decisiones (no partir de supuestos).
- Relevancia: deben estar alienados con la estrategia y los factores críticos de éxito de la organización.

Los indicadores se clasifican por:

- Estratégicos: relacionados con la planificación estratégica y la alta gerencia.
- Control: relacionados con la gestión administrativa en cada área funcional de la organización.
- Eficacia: relacionados con las partes interesadas o clientela.
- Eficiencia: relacionados con los aspectos internos de la organización. Es preguntarse ¿cuál área funcional es más eficaz que otras para la consecución de los objetivos?
- Tácticos: relacionados con la estrategia y la posibilidad de alcanzar el resultado a corto plazo.
- Operativos: relacionados directamente con cada área funcional de la organización respecto a cada puesto establecido y su incidencia en la eficiencia.

Cuando se miden los indicadores de gestión en tiempo real, la organización puede enrumbar el curso de los acontecimientos en procura de que el plan sea ejecutado en armonía y con eficiencia racional. La tabla 3 describe algunos ejemplos de indicadores de gestión por área funcional.

<sup>213</sup> «Walt Disney retoma el control total de Disneyland Paris», *Revista Estrategia & Negocios*, acceso el 12 de febrero de 2023, <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasmanagement/walt-disney-retoma-el-control-total-de-disneyland-paris-GUEN1079942>.

**Tabla 3. Indicadores de gestión según área funcional<sup>214</sup>**

FINANCIEROS	CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD	COMERCIALIZACIÓN	SOSTENIBILIDAD	TALENTO HUMANO
<b>LIQUIDEZ</b>	Control de procesos	Volumen de ventas	Productividad energía	Rotación
Corriente	Calidad del servicio	Penetración de mercado	Responsabilidad social	Desempeño
Prueba ácida	Calidad de percepción	Portafolio de productos	Índice de sostenibilidad	Clima organizacional
<b>SOLVENCIA</b>	Coeficiente de producción	Portafolio de clientes	Huella ecológica	Competencias
Endeudamiento del activo	Metrología	Publicidad	Índice de planeta vivo	Accidentabilidad
Endeudamiento patrimonial	Capacidad utilizada	Nivelación de facturación	Efecto invernadero	Remuneración
Endeudamiento activo fijo	Producción real versus esperada	Satisfacción de la clientela	Diversidad biológica	Incentivos
Apalancamiento	Productividad humana	Número de pedidos	Agotamiento ozono	Formación
<b>RENTABILIDAD</b>	Productividad de materiales	Gastos de distribución	Integridad ecosistema	Capacitación
Neta del activo (Du Pont)	Productividad de capital	Número de visitas a la clientela	Pobreza	Salud ocupacional
Margen bruto	Productividad energía	Número de devoluciones	Equidad e igualdad	Costos operativos por trabajador
Margen operacional	Almacenamiento	Clientela perdida	Generación de residuos	Facturación media por trabajador
Margen neta de ventas	Distribución	Clientela nueva	Intensidad de uso de materiales	Tasa de reemplazo
Operacional del patrimonio	Producto defectuoso	Área geográfica	Diseño e innovación	Competencias

## PLANIFICACIÓN E INNOVACIÓN

A lo largo de este número especial de la RNA se ha hecho hincapié que la planificación estratégica es un proceso continuo, y que se deben considerar los ambientes interno y externo que afectan a la organización, para establecer distintos tipos de estrategias, y con ello, potenciar las ventajas competitivas. Mantener estas ventajas en un mundo cada vez más interconectado o global, requiere de incorporar la innovación en el *core business* (núcleo del negocio), y con ello estimular en el talento humano de la organización una conducta de mejora constante para la creación de nuevos procesos, productos y servicios; o para las mejoras en los procesos, productos y servicios ya existentes.

Al respecto señala Drucker<sup>215</sup> que existen áreas de oportunidad para la innovación para una empresa o industria. Estas oportunidades son sucesos inesperados, incongruencias, necesidades del proceso, cambios en la industria y el mercado. Adicionalmente, existen otras oportunidades dadas en el entorno externo, como los son cambios demográficos, cambios en la percepción, y nuevos conocimientos.

El economista y filósofo austriaco, Joseph Schumpeter, es el teórico que introduce en la segunda década del siglo pasado, el concepto de innovación empresarial dentro de los estudios acerca del análisis económico. Schumpeter explica que la producción, es la capacidad de “combinar materiales y fuerzas” y la innovación de “producir otras cosas, o las mismas por “métodos distintos<sup>216</sup>”. Propone cinco elementos a tomar en cuenta para comprender la innovación:

<sup>214</sup> Tabla elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023.

<sup>215</sup> Peter Drucker, «The Discipline of Innovation», *Harvard Business Review*, nov-dic, 80(8) (1985: 95-100).

<sup>216</sup>

- 1) La introducción de un nuevo bien (producto): con el que no se hayan habituado los consumidores, o productos con nuevos estándares de calidad.
- 2) La introducción de un nuevo método de producción: a) un método no probado por la experiencia en la rama de la industria (cualquiera que sea), b) que no proviene de una invención nueva, desde el punto de vista científico, y c) puede consistir en una forma nueva de comercializar una mercancía.
- 3) La apertura de un nuevo mercado: en el cual no haya ingresado la rama especial de la industria.
- 4) Nueva fuente de abastecimiento: de materias primas o de productos manufacturados.
- 5) Nueva forma de organización, indistintamente de la industria que tiene el papel en la creación de innovaciones.

Para Schumpeter, el rol de la persona empresaria es fundamental, ya que es el individuo que tiene la función de innovar, independientemente si es propietario o no de los medios de producción.

**Joseph A. Schumpeter (1883-1950):** estudió economía y se doctoró en filosofía en la Universidad de Viena. Fue ministro de Finanzas de Austria (1919). Profesor de las universidades de Bonn (Alemania), Graz (Austria) y Chernivtsi (Ucrania) y Harvard (Estados Unidos).

Se recomienda la siguiente lectura de Schumpeter:

*Teoría del Desarrollo Económico* (1968). *Teoría del desarrollo económico*. Cuarta Edición, Fondo de Cultura Económica, México D.F.

Por su parte, la norma de calidad UNE 166000<sup>217</sup> establece los requisitos y características para el proceso de innovación en las organizaciones. Define la innovación como una “actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos, o mejoras sustanciales significativas de los ya existentes. Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño industrial, equipamiento e ingeniería industrial, lanzamiento de la fabricación, comercialización de nuevos productos y procesos”.

Así pues, la innovación implica un proceso de creatividad en la concepción de algo novedoso, y de utilidad práctica, para dar respuesta a necesidades (explícitas o implícitas) de la clientela actual o futura. La norma 166000 destaca los siguientes tipos en innovación:

- **Innovación en tecnología:** es la actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas, empezarán a ser usadas por otros procesos innovadores asociados a productos y procesos.

Un ejemplo de innovación en tecnología, que tuvo un papel preponderante para el desarrollo de las ciencias médicas y la administración hospitalaria, fue el diseño de las unidades móviles de radiografía realizado por Marie Curie, durante la primera Guerra Mundial. El invento permitió que las personas heridas fueran atendidas por los cirujanos de mejor manera gracias al diagnóstico facilitado por las radiografías.

La invención de la señora Curie, junto con su hija Irene Joliet Curie (1897-1956), transformó totalmente el campo del tratamiento médico y, con ello, la estructura organizacional de los hospitales de la época, lo que permitió la formulación de estrategias para la intervención diagnóstica y quirúrgica a nivel de políticas públicas y de los centros hospitalarios en general.

217 UNE 166000, Gestión de la I+D+i: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+i (2006/2015) (España: AENOR, 2015),5.



**Maria Salomea Sklodowska-Curie (1867-1934):** mejor conocida como Marie Curie. Estudió Física, Química y Matemáticas en la Universidad de París. La primera mujer en recibir dos premios Nobel en distintas disciplinas (Física, 1903 y Química 1911) y ocupar el puesto de profesora en la Universidad de París.

Durante la primera Guerra Mundial (1914-1918), diseñó las unidades móviles de rayos X para los hospitales de campaña. El uso de la radiografía móvil ayudó a los médicos-cirujanos a practicar intervenciones con mayor grado de seguridad, gracias a las radiografías. Lo anterior lo hizo posible por el estudio de la radiología, anatomía y mecánica automotriz.

Fue directora del Servicio de Radiología de la Cruz Roja de Francia.

Fundó el primer centro de radiología militar de Francia

- **Innovación tecnológica:** es la actividad de incorporación, en el desarrollo de un nuevo producto o proceso, de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado.

Como ejemplo de innovación tecnológica, se puede referenciar los aportes de Katherine Johnson, Dorothy Vaughan, Mary W. Jackson. Estas mujeres trabajaron para la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA), que hicieron posibles, mediante procesos de innovación, calcular los datos de trayectoria de vuelos espaciales; la comprensión del flujo de aire (empuje y resistencia), y la programación del lenguaje de computación FORTRAN, entre otros alcances científicos y tecnológicos.

**Katherine Coleman Johnson (1918-2020):** estudió matemática y francés en la Universidad Estatal de Virginia Occidental. 1953 ingresó a trabajar en la National Advisory Committee for Aeronautics (NACA), que luego se convertiría en la NASA. Trabajó en el equipo de las computadoras humanas del ala oeste, West Area Computers, supervisada por la también matemática Dorothy Vaughan y luego pasó a la División de Investigación de Vuelo de Langley. Allí calculó en 1959 la trayectoria del vuelo espacial de Alan Shepard, el primer estadounidense que viajó al espacio, y en 1961 la ventana de lanzamiento del Proyecto Mercury, el primer programa espacial tripulado de los EE.UU. Su mayor contribución al programa espacial, según reconoció, fue su trabajo en la misión Apolo 11, la primera que logró llevar a un ser humano a la Luna. En este proyecto calculó el momento preciso en el que la sonda debía abandonar la superficie lunar para que alcanzara justo a tiempo y se pudiera enganchar al módulo de servicio.

**Mary Winston Jackson (1921-2005):** estudió matemática y ciencias físicas en el Hampton Institute. Ingresó en 1951, en 1958 se convirtió en la primera ingeniera negra de la NASA. Se especializó en analizar los datos del túnel de viento y los experimentos de vuelo en la división de aerodinámica subsónica-transónica. Su objetivo era entender el flujo de aire, incluidas las fuerzas de empuje y resistencia.

**Dorothy Johnson Vaughan (1910-2008):** estudió ciencias matemáticas y ciencias físicas en la Universidad Wilberforce. Ingresó en 1943 en la NACA. Vaughan fue asignada a la sección West Area Computers, un grupo de trabajo compuesto exclusivamente por matemáticas afroamericanas que acabaría dirigiendo. En 1949 se convierte en la primera mujer negra que consigue promocionarse como jefa de personal en la NACA. Vaughan continuó en el mismo centro después de que la NACA se convirtiera en la NASA –donde se jubiló en 1971–, especializándose en computación y FORTRAN, un lenguaje de programación de alto nivel especialmente adaptado al cálculo numérico y a la computación científica. También contribuyó al proyecto Solid Controlled Orbital Utility Test system (SCOUT), una familia de vehículos de lanzamiento diseñados para colocar satélites pequeños en órbita alrededor de la Tierra.

- **Innovación en la gestión:** son las mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos o procesos innovadores.

Como ejemplo de innovación en la gestión, se puede referenciar los aportes de la española Ángela Ruíz y de Erna Schneider. Ruíz fue la inventora de la primera enciclopedia mecánica, considerado el primer libro electrónico y diseñado para todos los idiomas. También desarrolló un sistema taquigráfico (la máquina taquimecanográfica) que evolucionó la gestión de procesar la información y que se utilizó en las empresas.



Por su parte, Schneider inventó el sistema de digitalización de la conmutación telefónica, vigente hoy en día. Programó mediante un algoritmo los dispositivos de control de una central telefónica de manera que pudieran usarse los datos de las llamadas entrantes para asignar orden a todo el sistema, lo que permitió que las empresas tuvieran un flujo de llamadas constante sin tener problemas de colapso.

**Ángela Ruíz Robles (1895-1975):** estudió en la Escuela de Magisterio de León, España. En 1970 rechazó una proposición en Washington de explotar sus patentes en EE. UU. Ella quería que sus inventos fueran desarrollados en su país, España.

En 1949 se adelantó a su tiempo el libro electrónico, con la invención de la primera enciclopedia mecánica.

**Erna Schneider (1926-):** estudió filosofía e historia clásica y medieval en Wellesley College y se doctoró en filosofía y lógica en la Universidad de Yale. En 1954 ingresó a trabajar en Bell Labs y diseñó una computadora para que monitorizara los procesos relacionados con la entrada y salida, dándoles prioridad en lugar de otros menos importantes como podían ser el mantenimiento de registros o la facturación. De este modo, el ordenador de la central podía ajustar automáticamente en tiempo real la tasa de frecuencia de aceptación de llamadas, con lo que se reducía el problema de la sobrecarga.

El proceso de innovación<sup>218</sup> se da en el marco de un modelo de gestión orientado en organizar y dirigir los recursos humanos, técnicos y económicos, con la finalidad de producir nuevos conocimientos que permitan obtener nuevos productos y servicios, así como mejorar los existentes. El modelo de gestión de la innovación dentro de la estrategia empresarial se estructura en tres fases<sup>219</sup>:

- Fase I. Impulso: es la observación de tendencias, identificación de tecnologías y formulación de estrategias, planes y acciones.
- Fase II. Evaluación: es medir de los resultados obtenidos versus los esperados.
- Fase III. Transferencia tecnológica: es el proceso de propagación y consolidación de la tecnología en la organización.

Ahora bien, al realizar la planeación estratégica se debe establecer un equilibrio organizacional (ver figuras 1 y 2) y tener en cuenta los siguientes elementos para la gestión de innovación:

- Revisar y análisis de la estructura de la organización.
- Establecer políticas sobre innovación.
- Identificar y provisionar los recursos (talento humano, infraestructura y económicos) para la innovación.
- Medir de los resultados de la innovación.
- Proporcionar un buen servicio de atención al cliente.
- Involucrar a la persona consumidora en el proceso de desarrollo del producto.
- Implementar un estilo de dirección basado en el liderazgo, motivación y de desarrollo del talento humano.
- Verificar el constante aumento de la productividad y velocidad en procesos de innovación mediante las TIC.
- Comprobar constantemente el ciclo de vida de los productos y servicios.

<sup>218</sup> Existen otros modelos de gestión en la innovación, por ejemplo, el Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de la Generalitat de Catalunya (CIDEM); el Modelo IMP3rove de la Unión Europea; el modelo COTEC (Fundación COTEC); el Modelo gestión de la innovación de Francesc Guell.

<sup>219</sup> Alexander Phimister, Albert Torruella [Coord.], El libro de la innovación. Guía práctica para innovar en tu empresa (Barcelona: Libros de Cabecera, 2021).

Figura 2. Equilibrio en la gestión de la innovación<sup>220</sup>.

Por otra parte, existen nuevas tecnologías que han ingresado en el escenario contemporáneo, principalmente con la industria 4.0. A estas tecnologías se les conoce con el nombre de *Disrupción digital o Transformación digital*, que han venido a fortalecer los procesos de gestión en las organizaciones. Estas nuevas tecnologías son ni más, ni menos, consecuencia de los procesos históricos de innovación, y por tal motivo, deben considerarse como eslabones de una misma cadena que se suman a los avances científicos y tecnológicos obtenidos por la humanidad.

Así pues, hoy en día y desde la primera revolución industrial (RI), existen tecnologías utilizadas por las organizaciones, que combinadas con las posteriores RI, siguen siendo innovadoras dentro de los métodos de manufactura o producción en sus procesos para ofrecer a la clientela productos y servicios de calidad. Por ejemplo, las máquinas de control numérico, denominadas *Control numérico por computador o Control numérico computarizado* (CNC), o bien el uso del internet. Estas tecnologías se inventaron en los años 40 del siglo pasado y hoy en día continúa siendo vitales para las empresas.

### Revolución industrial (RI)

**Primera RI o Industria 1.0 (1750-1840):**  
mecanización, uso de la energía hidráulica

**Segunda RI o Industria 2.0 (1880-1914):**  
producción en masa, cadena de montaje y uso de la energía eléctrica.

**Tercera RI o Industria 3.0 (1914-2000):**  
automatización de procesos, computación y electrónica.

**Cuarta RI o Industria 4.0 (2000-):**  
transformación digital, inteligencia artificial, sistemas cibernéticos y robótica.

**Radia Joy Perlman (1951-):** Máster en matemáticas y doctora en ciencias de la computación en el *Massachusetts Institute of Technology*. Es una creadora de software e ingeniera de redes, experta en seguridad, más conocida como la **Madre de Internet**. Actualmente trabaja para Dell EMC en Seattle, Estados Unidos, y anteriormente estuvo trabajando para Intel, para la que consiguió más de 47 patentes.

Como se puede observar, la innovación es fruto de todos los adelantos y descubrimientos científicos y tecnológicos. Cada invento o descubierto es un eslabón de una misma cadena, conforme se descubren aplicaciones para intensificar la productividad, dichas aplicaciones se suman a la cadena de invenciones. De

220 Figura elaborada por Gustavo Hernández, 2023, con base en los datos de Phimister et al, El libro...

tal forma, que los aportes de mujeres como Curie, Coleman Winston, Johnson, Ruíz, Schneider, Perlman y Mukherjee han incidido en el desarrollo y aplicación de tecnologías para la administración, para la manufactura o producción, y, de las cuales, las empresas utilizan en sus procesos productivos.

**Nandini Mukherjee (1961-):** estudió ingeniería informática en Bengala, Universidad de Calcuta (India) y doctora en Ciencias de la Computación de la Universidad de Manchester (Inglaterra). Sus campos de especialización son la computación en paralelo, internet de las cosas, *Cloud Computing* y redes inalámbricas y sensores. Es pionera en la investigación de la computación móvil y redes de sensores inalámbricos para la aplicación en los sistemas de salud de la India.

Es importante aclarar un mito que ha venido empañando el concepto de innovación. Si bien es cierto la innovación, tal y como se ha analizado, es la capacidad de *producir otras cosas, o las mismas por métodos distintos*, no solo se circunscribe a los adelantos de la ciencia aplicada. La fase I del modelo de gestión de la innovación dentro de la estrategia empresarial, establece que el impulso a la observación de tendencias, identificación de tecnologías y formulación de estrategias, planes y acciones es fundamental para innovar.

Por ejemplo, las personas que adquieren sus productos alimenticios en los supermercados habrán notado que en los frigoríficos o cámaras frías se encuentran vegetales empacados en bolsas plásticas transparentes con agujeros en diferentes partes del empaque. Ustedes se preguntarán ¿cuál es la innovación? La respuesta es que los agujeros en el empaque plástico evitan el proceso de condensación, que es la cantidad de agua que influye en la apariencia, textura y sabor. En los productos frescos como los vegetales, el contenido de agua puede llegar al 90 %, un aspecto que determina en gran medida el deterioro del alimento si no se conserva de manera adecuada. De tal forma que esos agujeros en el empaque plástico evitan el deterioro del producto.

En el ejemplo anterior, se observa que la innovación es haber perforado el empaque plástico para evitar el deterioro de los vegetales. Desmitificar el concepto de innovación, permite que las personas que trabajan en los distintos procesos de la organización puedan innovar tantas veces como lo deseen. Procesos relativamente complejos, se puede mejorar con la simplicidad de la observación y la aplicación del sentido común. Así pues, innovar no es solo la invención y la aplicación de nuevas tecnologías; innovar también es aplicar el razonamiento deductivo e inductivo en la mejora de los procesos.

## REFERENCIAS

- «Aeroméxico y Delta ven oportunidad de competencia en el segmento ‘low cost’», *Revista Summa*, acceso el 12 de febrero de 2023, <https://revistasumma.com/aeromexico-y-delta-ven-oportunidad-de-competencia-en-el-segmento-low-cost/>.
- Alonso Felipe, «Cinco fabricantes de cinco países: los nuevos competidores de Airbus y Boeing», *El Economista*, acceso el 16 de febrero de 2023, <https://www.economista.es/transportes/noticias/7886281/10/16/Cinco-fabricantes-de-cinco-paises-los-nuevos-competidores-de-Airbus-y-Boeing.html>.
- Claudia Contreras, «BMW X3, el modelo más vendido de BMW Group en América Latina en 2021». *Revista Estrategia & Negocios*, acceso el 15 de febrero de 2022, <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/bmw-x3-el-modelo-mas-vendido-de-bmw-group-en-america-latina-LXEN1511794>.
- Drucker Peter, «The Discipline of Innovation», *Harvard Business Review*, nov-dic, 80(8) (1998): 95-100.
- «El legado: una pyme tica que venció las crisis con innovación», *Revista Summa*, acceso el 21 de mayo, 2022, <https://revistasumma.com/?s=innovacion>.
- «Éxito de Rolex: Las 5 Razones de su Popularidad y reconocimiento», *EUCIN Business School*, Universitat Politècnica de València, acceso el 3 de marzo de 2023, <https://www.eucim.es/noticias/exito-rolex-las-5-razones-popularidad-reconocimiento/>.
- Kotler Phillip y Kavin Lane, *Marketing management*. EE. UU: Prentice-Hall International, 2006.
- «La inversión en marketing y publicidad de Pepsi supera por primera vez desde 2000 a la Coca-Cola», *Puro Marketing*, acceso el 4 de febrero de 2023, <https://www.puromarketing.com/66/34992/inversion-marketing-publicidad-pepsi-super-primera-vez-desde-cocacola>.



- «Lanzan en Costa Rica proyecto de inclusión financiera para mujeres», *Revista Estrategia & Negocios*, acceso el 28 de abril de 2022, <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/lanzan-en-costarica-proyecto-de-inclusion-financiera-para-mujeres-BI7903704>.
- Michael Porter, *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press, New York, 1980.
- Michael Porter, *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Secsa, Compañía Editorial continental, 1990.
- Miller Danny, «Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis», *Strategic Management Journal*, vol. 7, (1986) 233-249.
- Miller Danny, «The architecture of simplicity», *Academy of Management Review*, vol. 18, 1993) 116-138).
- Mintzberg Henry y James Brian, *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.
- «Plan de expansión de Iberia incluye vuelos a 17 capitales de América Latina», *Revista Estrategia & Negocios*, acceso el 3 de marzo 2023, <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/plan-de-expansion-de-iberia-incluye-vuelos-a-17-capitales-de-america-AOEN1498901>.
- Phimister Alexander, Albert Torruella [Coord], *El libro de la innovación. Guía práctica para innovar en tu empresa*. Barcelona: Libros de Cabecera, 2021.
- Porter Michael, *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Continental, 1985.
- «Qatar Airways realiza pedido de 34 aviones a Boeing», acceso el 31 de enero de 2022, *Revista Estrategia & Negocios* <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/qatar-airways-realiza-pedido-de-34-aviones-a-boeing-GXEN1511007>.
- «Qatar Airways realiza pedido de 34 aviones a Boeing», *Revista Estrategia & Negocios*, acceso el 4 de enero de 2023, <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/qatar-airways-realiza-pedido-de-34-aviones-a-boeing-GXEN1511007>.
- Romero Cristina, «Inspiración o copia: la batalla de las marcas con el mismo producto», *Revista Forbes*, acceso el 1 de enero de 2023, <https://forbes.es/empresas/91245/marcas-inspiracion-copia-modelo-negocio-competencia/>.
- Schumpeter Joseph, *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica, 1968.
- «Southwest abre oficina Central de Boletos en Costa Rica» *Revista Suma*, acceso el 8 de enero, 2023, <https://revistasumma.com/southwest-abre-oficina-central-de-boletos-en-costarica/>.
- «Walt Disney retoma el control total de Disneyland Paris», *Revista Estrategia & Negocios*, acceso el 12 de febrero de 2023, <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/walt-disney-retoma-el-control-total-de-disneyland-paris-GUEN1079942>.



## PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

### INTRODUCCIÓN

La planificación y programación suponen que se tomen las mejores decisiones en cada área funcional de la empresa. Lo anterior se admite porque las personas deben elegir entre varias alternativas<sup>221</sup> y, porque la organización, que es un ente en continuo movimiento, requiere ajustar periódicamente los planes elaborados. De esta forma, planificar es aumentar el valor del negocio y la programación es ordenar y poner en práctica lo planificado para incrementar el ese valor.

Por su parte, el presupuesto es una de las herramientas que le permite a la planificación medir las estrategias formuladas. El presupuesto asigna a cada área funcional los recursos monetarios para que el alineamiento estratégico puede ejecutarse de modo que se logren alcanzar los objetivos propuestos.

La planificación y programación deben ir acompañados de un presupuesto que permita cuantificar los ingresos y los gastos de cada área funcional y de la totalidad de la empresa. Los recursos financieros se condicionan para cada área funcional de la organización y, esta es, a su vez, al alineamiento estratégico de la empresa.

Las organizaciones al estar conformadas por personas son susceptibles a los conflictos. Los conflictos son tensiones que se dan entre personas, que, a su vez, desbordan las estructuras organizacionales, ya que una persona o grupos de personas que tiene o crea tener conflictos provocan que toda la organización entre en tensión y, en consecuencia, afecte el clima laboral y, con esto, el despliegue adecuado de las estrategias en toda la organización.

Una forma de reducir los conflictos es que todas las personas compartan la filosofía empresarial (visión-misión, valores, políticas, objetivos, entre otros) con el propósito de mantener un clima organizacional adecuado y controlado. Un clima laboral armonioso evita que las personas se desconecten de sus funciones de trabajo y de la consecución de las metas previstas en los planes estratégicos.

Las organizaciones al estar conformadas por personas constituyen micro sociedades en las cuales sus trabajadores se relacionan en la consecución de los objetivos y metas que se establecen a través de la planificación estratégica. Como sujetos sociales e individuales los trabajadores, además de compartir la filosofía empresarial, también deben mesurar sus propias concepciones éticas en temas y conceptos de familia, religión, género, participación ciudadana, sostenibilidad, medio ambiente, derechos humanos, derechos civiles, entre otros temas.

Así pues, las personas, al compartir la filosofía empresarial y, sus propias concepciones éticas a lo interno de una organización, posibilitan que surjan conflictos. Cabe recordar que todas las relaciones humanas son relaciones de negociación y por tanto en el cotidiano del entorno organizacional todos los días se enfrentan conflictos y se negocian soluciones para encausar el mejor desempeño organizacional hacia las metas estratégicas establecidas.

Por su parte, toda organización tiene una estructura y en la cual la planificación estratégica incide. Es por medio de la estructura que se puede desplegar las estrategias elaboradas. De tal forma que, si la estructura no está alineada con las estrategias, los objetivos estratégicos no llegaran a concretarse.

### PLANIFICACIÓN

La planificación se puede definir como las acciones o ejecución del trabajo que debe realizar un equipo humano para alcanzar los objetivos propuestos. La planificación se desprende del plan estratégico de la organización, cuyo vínculo se expresa de forma cotidiana con el proceso administrativo. Para alcanzar los planes estratégicos, se requiere de una planificación operativa que se identifica con los planes de corto plazo que cada área funcional de la organización fórmula y alinea con el plan estratégico.

221 *Trade off*

## PROGRAMACIÓN

Si planificar es aumentar el valor del negocio, la programación es ordenar y poner en práctica lo planificado para incrementar el valor de la compañía. En otras palabras, es potenciar cada área funcional de la empresa para que ejecute de forma racional lo planificado. De esta forma la programación se compone de cinco elementos básicos: objetivos, actividades, tiempo de ejecución, responsable y presupuesto<sup>222</sup>.

### OBJETIVOS

Como se explicó en el capítulo dos, los objetivos definen los resultados que se espera lograr en cierto tiempo (corto, mediano, largo plazo). Se formulan de tal manera que respondan a las metas administrativas de la organización como un todo, sin olvidar cuatro componentes básicos:

- Una meta
- Un campo de acción
- Una definición de la acción
- Una orientación: que sean cuantificables y medibles

Los objetivos no se deben sobredimensionar; de lo contrario, son inalcanzables, y traerían como consecuencia un deterioro en la autoestima organizacional.

### ACTIVIDADES

Las actividades representan acciones para realizar y cumplir con los objetivos propuestos. Las acciones consisten en tareas que conformen se ejecutan se pueden llegar a alcanzar los objetivos. Según la complejidad de las tareas, estas pueden utilizar recursos humanos, tecnología, insumos, dinero, etc.

### TIEMPO DE EJECUCIÓN

El tiempo de ejecución equivale al cronograma elaborado para cumplir con los objetivos y las actividades programadas. Se puede programar el tiempo de ejecución en días, semanas, meses y año. En ocasiones puedes ser en bimestres, trimestres o cuatrimestres. Lo importante es que los responsables de la ejecución tengan claro el tiempo de cumplimiento, para de esta forma, midan y cuantifiquen los resultados que se esperan obtener.

### RESPONSABLE

Según los objetivos propuestos, así serán los responsables de emprender las actividades en el tiempo requerido. La organización debe colocar a personas que el talento y las competencias requeridas según los objetivos, esto permite que las estrategias puedan ser llevadas a la práctica sin contratiempos.

### PRESUPUESTO

El común denominador de la planificación y la programación es el presupuesto maestro y operativo que la organización haya establecido para cada área funcional. Estos, a su vez, están vinculados con los factores críticos de éxito.

<sup>222</sup> Ver tabla 1.

**Tabla 1. Planificación y programación. Empresa INNOVATIO S. A., Dirección General<sup>223</sup>**

Objetivos	Actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto
Crear estrategias organizacionales que permitan sostenibilidad y salud financiera para un plazo de 3 años.	Aplicar técnica Delphi	Enero-septiembre 2023	Director General	\$50 000
Incrementar la participación de mercado con estrategias competitivas diferenciadas por segmento para alcanzar 4,000 toneladas por mes.	Expandir el mercado del Caribe (formalizar contrato de distribución en cada país)	Enero 2022-a enero 2023	Gerente Comercial	\$300 0000
Elevar la seguridad ocupacional de la nave industrial mediante el compromiso del recurso humano con el desarrollo de un modelo que migre hacia la gestión del conocimiento.	Implementar la metodología de las 5S	Enero 2022 a enero 2023	Gerente de Talento Humano	\$70 000
Ser líderes de precio mediante la optimización de los procesos de producción y calidad según las especificaciones solicitadas por el mercado suramericano.	Implementar la metodología Six Sigma	Enero 2022 a enero 2023	Gerente de Calidad	\$70 000
Reducir 20 % el impacto ambiental de la compañía.	Implementar la totalidad de las normas que conforman la Norma ISO 14000	Enero 2022 a enero 2023	Gerente de Ambiente	\$70 000
Proteger y beneficiar a los colaboradores, familias y comunidad anfitriona para mejorar el entorno social.	Implementar las herramientas de medición del impacto social	Enero 2022 a enero 2023	Gerente de Responsabilidad Social	\$30 000

Se puede apreciar en la tabla 1 que la planificación y programación de la empresa INNOVATIO S. A. está dirigida al *staff* ejecutivo, por tal motivo, se visualiza una programación a nivel macro. Para apreciar una programación con mayor detalle (concebida en forma mensual) la tabla 2 muestra la planificación específica del área funcional de calidad de la empresa en mención que tiene como objetivo Reducir 20 % el impacto ambiental de la compañía.

Es importante mencionar que la planificación y programación se puede desglosar con mayor especificidad (en forma semanal) y con actividades puntuales, como por ejemplo: levamiento de procedimientos e instrucciones de trabajo (información documentada) para cada área funcional, mapeo de la nave industrial, redacción de políticas de ambiente, redacción de procedimientos de auditorías internas, establecimiento de los planes de capacitación para todo el personal, elaboración del manual de calidad, entre otras actividades.

Finalmente, es necesario mencionar que la planificación se puede estructurar y reflejar de forma sencilla mediante la utilización del programa informático Excel (Microsoft Corp). Este programa permite elaborar tablas para realizar cálculos matemáticos, estadísticos y otras funciones que le facilitan al usuario programar adecuadamente proyectos según sea su propósito.

Por otra parte, existen programas (*software*) y plataformas de mayor peso que facilitan la visualización de la planificación, programación y gestión de un proyecto, como el muy conocido Microsoft Project. Sin embargo, esta no es la última opción. Cada año aparecen nuevas opciones para realizar estas tareas e incluso existen opciones especializadas, según tipos de proyecto o actividad colaborativa.

<sup>223</sup> Tabla elaborada por Gustavo Hernández, 2023.

**Tabla 2. Planificación y programación. Empresa INNOVATIO S. A. Gerencia de Calidad<sup>224</sup>**

Objetivos	Actividades	Tiempo	Responsable	Presupuesto		
<p>Reducir un 20% el impacto ambiental de la compañía.</p> <p>Implementar la totalidad de las normas que conforman la Norma ISO 14000</p>	ISO 14001 Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso. ISO 14004 Sistemas de gestión ambiental. Directrices generales sobre principios, sistemas y técnicas de apoyo.	Enero-mayo 2023	Gerencia, jefatura y comité de calidad	\$6 000		
	ISO 14006 Sistemas de gestión ambiental. Directrices para la incorporación del ecodiseño.					
	ISO 14040 Gestión ambiental. Evaluación del ciclo de vida. Principios y marco de referencia. ISO 14044 Gestión ambiental. Análisis del ciclo de vida. Requisitos y directrices. ISO/TS 14048 Gestión ambiental. Evaluación del ciclo de vida. Formato de documentación de datos.					
	ISO 14011 Guía para las auditorías de sistemas de gestión de calidad o ambiental.					
	ISO 14020 Etiquetas ecológicas y declaraciones ambientales. Principios generales.	Junio-agosto 2023		Gerencia, jefatura y comité de calidad	\$14 000	
	ISO 14024 Etiquetas ecológicas y declaraciones medioambientales. Etiquetado ecológico Tipo I. Principios generales y procedimientos.					
	ISO 14021 Etiquetas ecológicas y declaraciones medioambientales. Autodeclaraciones medioambientales (Etiquetado ecológico Tipo II).					
	ISO 14025 Etiquetas y declaraciones ambientales. Declaraciones ambientales tipo III. Principios y procedimientos.	Septiembre 2023			Gerencia, jefatura y comité de calidad	\$7 500
	ISO 14046 Gestión ambiental. Huella de agua. Principios, requisitos y directrices.					
	ISO 14064-Gases de efecto invernadero. Parte 1: Especificación con orientación, a nivel de las organizaciones, para la cuantificación y el informe de las emisiones y remociones de gases de efecto invernadero.	Octubre 2023				Gerencia, jefatura y comité de calidad
ISO 14064-3 Gases de efecto invernadero. Parte 3: Especificación con orientación para la validación y verificación de declaraciones sobre gases de efecto invernadero.						
Validación del sistema de gestión de calidad y auditorías internas.	Noviembre-diciembre 2023	Audidores internos calidad	\$5 000			
Auditoría externa.	Enero 2024	Instituto certificador externo	\$30 000			
<b>Total</b>						

Ahora bien, se estudió que la programación la conforman cinco elementos (objetivos, actividades, tiempo de ejecución, responsable y presupuesto). En el siguiente segmento se explica con mayor precisión la necesidad del presupuesto como elemento sustantivo para el despliegue de la planificación estratégica.

224 Tabla elaborada por Gustavo Hernández, 2023.

## EL PRESUPUESTO

El presupuesto es una de las herramientas que le permite a la planificación medir las estrategias formuladas. El área financiera de la empresa asigna el presupuesto a cada área funcional los recursos monetarios para que el alineamiento estratégico puede ejecutarse de modo que se logren alcanzar los objetivos propuestos.

Para hacer el presupuesto es necesario cuantificar los ingresos y los gastos de cada área funcional y de la totalidad de una empresa. El propósito final de este proceso es que la empresa disponga de los recursos financieros para que pueda permanecer en el mercado, competir, desplazar su competencia y acrecentar las utilidades para el beneficio de los socios. En este contexto, los colaboradores reciben una remuneración que está vinculada a sus habilidades y conocimientos técnicos desplegados acordes con las funciones que se les asigna.

El presupuesto se planifica anualmente. Los recursos financieros se condicionan a las áreas funcionales de la organización y, esta a su vez, al alineamiento estratégico y global de la empresa. De esta forma, cada rubro financiero permite cuantificar cada objetivo establecido. Este ejercicio permite a las personas en los cargos de dirección, gerencia, jefaturas o supervisión, tener un comparativo del dinero que realmente ingresa a la empresa versus lo presupuestado y, con esto, modificar o cambiar las tácticas y estrategias para que la empresa no resulte perjudicada.

El propósito de elaborar un presupuesto es planear y predecir el futuro económico de la organización. Permite coordinar cada área funcional de la organización para que se desempeñen de forma coordinada. Finalmente, faculta controlar y medir los resultados y la responsabilidad de las personas que están a cargo de cada tarea asignada.

A continuación, se enlistan los requisitos para un adecuado proceso de elaboración de presupuesto:

- Establecer un plan estratégico.
- Respetar las leyes y normas contables y comerciales.
- Establecer procedimientos contables definidos.
- Establecer un sistema de costos vinculado al sistema contable.
- Establecer un sistema de gastos por área funcional.
- Establecer procedimientos de informes periódicos (diarios, semanales y mensuales).
- Establecer procedimientos de controles para cada área funcional de la empresa.

En el cuadro 3 se presenta el estado de ingresos actual del proceso de presupuestación de la gerencia de comercialización de la empresa INNOVATIO, S. A.

**Tabla 3. Presupuesto actual. INNOVATIO S, A.  
Gerencia de comercialización. Año 2023**

RUBROS	I CUATRIMESTRE	II CUATRIMESTRE	III CUATRIMESTRE	TOTAL ANUAL
<b>Industrial</b> (DG.1.2/GCO.1)				
(400) [GC.1.1]	400	1 600	1 600	4 800 TA
Costo unitario	\$1 000	\$1 000	\$1 000	
<b>Presupuesto</b>	<b>\$400,000</b>	<b>\$1,600,000</b>	<b>\$1,600,000</b>	<b>\$4,800,000</b>
RUBROS	I CUATRIMESTRE	II CUATRIMESTRE	III CUATRIMESTRE	TOTAL ANUAL
<b>Consumo</b> (DG.1.2/GCO.2)				
(300) [GC.2.1]	300	1 200	1 200	3 600 TA
Costo unitario	\$3 900,00	\$3 900	\$3 900,00	\$3 900,00

Presupuesto	\$1,170,000	\$4, 680, 000	\$4, 680, 000	\$4, 680, 000	\$14 040 000
RUBROS	I CUATRIMESTRE		II CUATRIMESTRE	III CUATRIMESTRE	TOTAL ANUAL
<b>Tecnología</b> (DG.1.2/ GCO.3)					
(400) [GC.3.1]	400	1 600	1 600	1 600	4 800 TA
Costo unitario	\$4 700	\$4 700	\$4 700	\$4 700	
<b>Presupuesto</b>	<b>\$1 880 000</b>	<b>\$7 520 000</b>	<b>\$7 520 000</b>	<b>\$7 520 000</b>	<b>\$22 560 000</b>
RUBROS	I CUATRIMESTRE		II CUATRIMESTRE	III CUATRIMESTRE	TOTAL ANUAL
<b>Pesca</b> (DG.1.2/GCO.4)					
(600) [GC.4.1]	600	2 400	2 400	2 400	7 200 TA
Costo unitario	\$5 100	\$5 100	\$5 100	\$5 100	
<b>Presupuesto</b>	<b>\$3 060 000</b>	<b>\$12 240 000</b>	<b>\$12 240 000</b>	<b>\$12 240 000</b>	<b>\$12 240 000</b>
<b>Total</b>	<b>\$6 510 000</b>	<b>\$26 040 000</b>	<b>\$26 040 000</b>	<b>\$26 040 000</b>	<b>\$78 120 000</b>

Se observa en la tabla 3 que la empresa comercializa 1 700 toneladas mensuales, equivalentes a 20 400 toneladas anuales, que corresponde a \$ 78 120 000 millones de dólares de ingresos anuales.

En la tabla 4 se presenta el presupuesto proyectado de la gerencia de comercialización de la empresa INNOVATIO, S. A., una vez realizado el proceso de formulación estratégica. Se puede observar que el mismo está alineando con los objetivos establecidos.

Objetivos	Factores críticos de éxito
Incrementar la participación de mercado con estrategias competitivas diferenciadas por segmento para alcanzar 4,000 toneladas por mes para atender el 23 % de mercado de CARICOM y el 29.6 % de mercado en LATAM.	Industrial: incrementar 700 toneladas.
	Consumo: incrementar 300 toneladas.
	Tecnología: incrementar 200 toneladas.
	Pesca: incrementar 600 toneladas.

Asimismo, para la elaboración de este presupuesto se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- El portafolio del producto, en todos los casos la empresa no sacrifica su liquidez y por ende la salud financiera de la empresa en su totalidad.
- Se consolidó el presupuesto en periodos cuatrimestrales de forma homogénea según el cálculo mensual que se establece en la columna de rubros.

**Tabla 4. Presupuesto proyectado. INNOVATIO S. A.  
 Gerencia de comercialización. Año 2023**

RUBROS	I CUATRIMESTRE	II CUATRIMESTRE	III CUATRIMESTRE	PRESUPUESTO ANUAL	
<b>Industrial</b> (DG.1.2/ GCO.1)					
(700) [GC.1.1]	700	2 800	2 800	2 800	8 400 TPA
Costo unitario	\$1 000,00	1 000	1 000	1 000	
Presupuesto	\$700,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$2,800,000	\$8,400,000
RUBROS	I CUATRIMESTRE	II CUATRIMESTRE	III CUATRIMESTRE	PRESUPUESTO ANUAL	
<b>Consumo</b> (DG.1.2/ GCO.2)					
(300) [GC.2.1]	300	1 200	1 200	1 200	3 600 TPA
Costo unitario	\$3 900,00	\$3 900	\$3 900,00	\$3 900,00	
Presupuesto	\$1,170,000	\$4, 680, 000	\$4, 680, 000	\$4, 680, 000	\$14 040 000
RUBROS	I CUATRIMESTRE	II CUATRIMESTRE	III CUATRIMESTRE	PRESUPUESTO ANUAL	
<b>Tecnología</b> (DG.1.2/ GCO.3)					
(200) [GC.3.1]	200	800	800	800	9 600 TPA
Costo unitario	\$4 700	\$4 700	\$4 700	\$4 700	
Presupuesto	\$940 000	\$3 760 000	\$3 700 000	\$3 700 000	\$11 280 000
RUBROS	I CUATRIMESTRE	II CUATRIMESTRE	III CUATRIMESTRE	PRESUPUESTO ANUAL	
<b>Pesca</b> (DG.1.2/GCO.4)					
(600) [GC.4.1]	600	2 400	2 400	2 400	7 200 TPA
Costo unitario	\$5 100	\$5 100	\$5 100	\$5 100	
Presupuesto	\$3 060 000	\$12 240 000	\$12 240 000	\$12 240 000	\$36 720 000
<b>Total</b>	<b>\$8 420 000</b>	<b>\$33 680 000</b>	<b>\$33 680 000</b>	<b>\$33 680 000</b>	<b>\$78 120 000</b>

Con el ajuste de 4 000 mil toneladas mensuales adicionales para competir en el mercado (33 % CARICOM y 44 % LATAM), según el plan estratégico de la empresa y distribuidas en a) Industrial 700 T, b) Consumo 300 T, c) Tecnología 200 T y d) Pesca 600 T; suman una de participación de mercado adicional de 27 600 toneladas al año, equivalente a \$78 120 000 millones de dólares anuales. (Ver cuadro 4).

Al ajustar las 4 000 mil toneladas mensuales adicionales para competir en el mercado, respecto al estado actual (20 400 TA) y el incremento proyectado (21 600 TA), que suman un total de 42 000 mil toneladas al año, equivalente a unos ingresos anuales de \$148 560 000 millones de dólares. (Ver tabla 5).

**Tabla 5. Presupuesto consolidado. INNOVATIO S. A.  
Gerencia de comercialización. Año 2023**

RUBROS	I CUATRIMESTRE	II CUATRIMESTRE	III CUATRIMESTRE	PRESUPUESTO ANUAL	
<b>Industrial (DG.1.2/GCO.1)</b>					
(1100) [GC.1.1]	1100	4 400	4 400	4 400	13 200 T
Costo unitario	\$1 000	\$1 000	\$1 000	\$1 000	
<b>TOTAL INDUSTRIAL</b>	<b>\$1 100 000</b>	<b>\$4,400,000</b>	<b>\$4,400,000</b>	<b>\$4,400,000</b>	<b>\$13 200 000</b>
<b>Consumo (DG.1.2/GCO.2)</b>					
(600) [GC.1.2]	600	2 400	2 400	2 400	7 200 T
Costo unitario	\$3 900	\$3 900	\$3 900	\$3 900	
<b>TOTAL CONSUMO</b>	<b>\$2 340 000</b>	<b>\$9 360 000</b>	<b>\$9 360 000</b>	<b>\$9 360 000</b>	<b>\$28 080 000</b>
<b>Tecnología (DG.1.2/ GCO.3)</b>					
(600) [GC.1.3]	600	2 400	2 400	2 400	7 200 T
Costo unitario	\$4 700	\$4 700	\$4 700	\$4 700	
<b>TOTAL TECNOLOGÍA</b>	<b>\$2 820 000</b>	<b>\$11 280 000</b>	<b>\$11 280 000</b>	<b>\$11 280 000</b>	<b>\$33 840 000</b>
<b>Pesca (DG.1.2/GCO.4)</b>					
(1 200) [GC.1.4]	1 200	4 800	4 800	4 800	14 400 T
Costo unitario	\$5 100	\$5 100	\$5 100	\$5 100	
<b>TOTAL PESCA</b>	<b>\$6 120 000</b>	<b>\$24 480 000</b>	<b>\$24 480 000</b>	<b>\$24 480 000</b>	<b>\$73 440 000</b>
<b>TOTAL CONSOLIDADO</b>	<b>\$12 380 000</b>	<b>\$49 520 000</b>	<b>\$49 520 000</b>	<b>\$49 520 000</b>	<b>\$148 560 000</b>

## GERENCIA Y CONFLICTO

Las organizaciones constituyen micro sociedades en las cuales las personas que laboran en ellas se relacionan unas con otras en la consecución de los objetivos y metas, que se definen a través de la planificación estratégica. Como sujetos sociales e individuales, cada integrante del equipo de trabajo, además de compartir la filosofía empresarial, también debe medir sus propias concepciones éticas en temas y conceptos como familia, religión, género, participación ciudadana, sostenibilidad, medio ambiente, derechos humanos y derechos civiles, entre otros temas.

Cuando las concepciones éticas personales e individuales entran en conflicto con la filosofía empresarial, el ambiente es propenso al inicio de conflictos. Cabe recordar que todas las relaciones humanas son relaciones de negociación y, por tanto, en la cotidianidad del entorno organizacional, todos los días se enfrentan conflictos y se negocian soluciones para encauzar el mejor desempeño organizacional hacia las metas estratégicas establecidas.

¿Pero qué es el conflicto? Se define como un desacuerdo existente entre dos o más partes interesadas. Budjac<sup>225</sup> establece que el conflicto existe cuando hay incompatibilidad de cogniciones y emociones en las personas o entre grupos de personas. El conflicto tiene su génesis en las relaciones personales, en las relaciones de negocios y en las organizaciones.

225 Barbara Budjac, *Técnicas de negociación y resolución de conflictos* (México: Pearson, 2011)

En el contexto de las organizaciones, los conflictos guardan relación con el ejercicio del poder, en consecuencia, el conflicto no es causal ni mucho menos accidental, es parte de la vida de las organizaciones. Moore<sup>226</sup>, establece cinco tipos de conflictos que se dan en las empresas:

- 1) Conflictos de relación y comunicación: generados por emociones negativas y percepciones erróneas, moldeados desde la infancia, aunada a una incipiente comunicación entre las personas. Los disgustos causados por este tipo de conflictos resultan falsos, irreales e innecesarios. No obstante, crecen y generan inconvenientes dentro de la empresa.
- 2) Conflictos de información: causados por no proporcionar información adecuada, que afecta en la toma de decisiones, en todas las áreas funcionales que causan interpretaciones erróneas en la organización.
- 3) Conflictos de intereses: se originan por el conflicto de intereses en elementos monetarios (salarios, incentivos, bonificaciones, etc.), recursos físicos, tiempo, oportunidades de ascenso, percepciones de confianza, respeto, entre otros.
- 4) Conflictos de valores: se gestan en las creencias y valores de cada persona y, en consecuencia, condiciona la actitud de cada una de las personas en la organización. Un valor no causa un conflicto, sino es la imposición de este en otras personas.
- 5) Conflictos estructurales: se originan en todas las áreas funcionales de la empresa, donde personas con autoridad pueden imponer actitudes y decisiones para su beneficio o para un grupo en específico, lo que provoca desacuerdos, entre las personas.

Mantener un clima laboral estable y alienado con la filosofía empresarial, mitiga o reduce la posibilidad de que existan conflictos a lo interno de las organizaciones. Para ello, la inteligencia emocional de las personas líderes es crucial, para identificar la raíz del conflicto y detenerlo a tiempo. Un clima laboral robusto, fortalece la cultura empresarial y, por ende, el desempeño individual y grupal de las personas que conforman una organización.

La cultura organizacional es la percepción que comparten las personas que integran una organización, acerca de los valores, creencias, políticas, normas y objetivos que, a su vez, inciden directamente en el desempeño y la productividad laboral. Cuando las personas conocen la cultura de la organización en la cual trabajan, el desempeño se refleja en la actitudes y conducta positivas en el área de trabajo. De tal forma que una cultura organizacional saludable, es sustantiva para el logro de las estrategias desplegadas en la organización.

El análisis de la gerencia (dirección) y su relación con la temática de los conflictos es uno de los temas recurrentes que se estudian en la administración estratégica. La dirección es el conjunto de actividades emprendidas por la administración para realizar la gestión estratégica. La gobernanza de una empresa está considerada como función directa en la dirección, ya que implica tomar decisiones, proporcionar el mantenimiento y la información oportuna para quienes los colaboran puedan desempeñarse eficazmente.

Las personas responsables de liderar a la organización deben de poseer al menos cuatro características intrínsecas para lograr los objetivos organizacionales:

- El don de gente, clave para ser una persona líder.
- Franqueza.
- Capacidad para comprender a las personas.
- Habilidad para inspirar.

Un elemento esencial de la dirección es la motivación, que comprende todos aquellos impulsos, deseos, necesidades, emociones o fuerzas similares que los seres humanos necesitan para lograr sus objetivos. En la organización, la motivación es primordial para que la filosofía empresarial sea alcanzada con éxito y para que los objetivos se cumplan de acuerdo con lo programado.

226 Christopher Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (New York: Jossey-Bass Ltd, 2011).



Una organización motivada es una organización innovadora y de éxito, perdura en el tiempo y, quienes laboran en ella, se ven compensados. Además de su sistema de remuneración, con un adecuado clima de trabajo, condiciones y relaciones interpersonales positivas.

Un componente fundamental de la dirección lo comprende la comunicación, entendida como el medio por el cual se unifica la organización. El objetivo de un buen modelo de comunicación consiste en que cada integrante de la organización tiene la urgencia de saber cuándo y qué comunicar a otro compañero o compañera, así como de conocer las vías tanto formales como informales para hacerlo.

La comunicación no solo tiene que ver con el flujo de información que la jefatura da a la persona, sino con todas las formas posibles de comunicarse adecuadamente: reuniones generales, reuniones departamentales, reuniones individuales, utilización de memorandas, uso de pantallas informativas, reuniones virtuales (*Teams, Zoom, Webex, etc.*), correo electrónico, redes sociales (*WhatsApp, Facebook, Instagram, Twitter, entre otras*), actividades recreativas de la organización, etcétera.

Costa Rica: Ley de teletrabajo limita contestar llamadas, correos y WhatsApp fuera de horario cuando sea una crisis<sup>227</sup>

La ley de desconexión digital pretende garantizar el respeto del tiempo de descanso, vacaciones, permisos e intimidad personal de las personas trabajadoras, sin importar si hacen o no teletrabajo.

Sin embargo, la legislación que aprobaron los diputados y que ya está vigente, establece como excepción "las emergencias y los imprevistos" de las empresas.

¿QUÉ PERMITE LA DESCONEXIÓN LABORAL?

- Ya está vigente una ley que permite a los trabajadores atender temas laborales fuera del horario laboral. Esto es lo que usted debe saber:

- Colaboradores de las empresas ya pueden negarse a responder correos electrónicos, llamadas o mensajes de WhatsApp fuera del horario laboral

- Esto implicará que ningún trabajador sería sancionado por ello

- La normativa pretende garantizar el respeto del tiempo de descanso, vacaciones, permisos e intimidad personal de las personas

- La reforma a la ley establece que la única excepción es en caso de "emergencias o imprevistos"

- Las empresas tendrán que determinar en su reglamento de trabajo cuáles son los eventos que pondrían en peligro su operación

- La ley no es clara si habría sanciones en estos casos, a la vez que se requiere jurisprudencia al respecto.

Ver nota completa: <https://www.larepublica.net/noticia/trabajadores-solo-deben-contestar-llamadas-correos-y-whatsapp-fuera-de-jornada-laboral-cuando-se-trata-de-una-crisis>.

Stephen Covey<sup>228</sup> creador de los ocho hábitos de las personas altamente efectivas, establece que mientras mayor motivada esté una persona, mayor será su eficacia en el cumplimiento de sus funciones. Se debe mantener el equilibrio  $P/CP = \text{Paradigma de eficacia}$  ( $P = \text{producción y resultado deseados}$  y  $CP = \text{capacidad de producción}$ ).

Para lograr la *producción* presente o futura, se debe acompañar de la *capacidad de producción*, esto quiere decir que para obtener beneficios se debe invertir y mantener un equilibrio. Por ejemplo, las personas para conservar la capacidad de crear bienes económicos y sociales (*producción*) deben ocuparse de su bienestar (*capacidad de producción*), cuidar la salud, alimentarse adecuadamente, dedicar tiempo al desarrollo

227 Esteban Arrieta, «Trabajadores solo deben contestar llamadas, correos y WhatsApp fuera de jornada laboral cuando se trata de una crisis», *La República*, acceso el 5 de mayo, 2022, <https://www.larepublica.net/noticia/trabajadores-solo-deben-contestar-llamadas-correos-y-whatsapp-fuera-de-jornada-laboral-cuando-se-trata-de-una-crisis>.

228 Stephen Covey, *El 8 hábito* (Barcelona: PAIDÓS, 2011).



profesional y personal, como consecuencia, la *capacidad de producción* aumenta positivamente y se obtiene una *producción* y rendimiento también positivo.

Al aplicar la P/PC en el contexto de enfoque de administración por procesos, las personas directivas, mediante el plan estratégico, deben de cuidar al talento humano (*capacidad de producción*) para que los productos y servicios que ofrece en el mercado (*producción*) satisfagan las necesidades de su clientela. El talento humano, alineado con las estrategias de desplegadas en las áreas funcionales, es proclive a mantener los equilibrios necesarios para evitar o minimizar los conflictos.

Una de las principales fuentes de conflicto en una organización es la negociación de las prioridades presupuestarias que se planifican y programan para cada área funcional. La escasez de recursos es un argumento que cada vez las gerencias, jefaturas y supervisores comentan en las reuniones de trabajo. La gerencia financiera dedica el tiempo suficiente para controlar que lo presupuestado esté en relación directa con los gastos desembolsados. Administrar justamente el presupuesto, ocasiona conflictos. Invertir el tiempo para solventarlos puede llevar a un alejamiento de los valores organizaciones. Por ende, se debe disponer de los mecanismos internos y las personas adecuadas para reducir el número de conflictos posibles.

Por ejemplo, la empresa Coca Cola FEMSA<sup>229</sup>, para solventar los posibles conflictos, cuenta con un manual dirigido a todo su personal titulado *Código de Ética Coca-Cola FEMSA Conducta Empresarial*. En este manual, se abordan los siguientes temas: *Nuestra cultura, Nuestra gente, Nuestro planeta, Nuestros recursos, Nuestra relación con terceros; Cultura de la legalidad, Nuestras responsabilidades y Sistema de cumplimiento ético*.

Ver nota completa: (<https://coca-colafemsa.com/wp-content/uploads/2020/05/KOF-C%C3%B3digo-de-%C3%89tica-Espa%C3%B1ol.pdf>).

Es necesario acotar que las empresas deben desarrollar en sus equipos de trabajo modelos de asertividad y persuasión para evitar o prevenir posibles conflictos que se generen en las distintas áreas funcionales de la estructura organizacional. Un adecuado plan de desarrollo de personal, acompañado de procedimientos y manuales que orienten al personal y a la clientela de cómo abordar aquellos temas que impidan una adecuada relación entre iguales y con los clientes externos, contribuye a que los objetivos estratégicos estén alineados adecuadamente.

Finalmente, es necesario que las organizaciones trabajen para evitar las siguientes situaciones:

- No medir y no controlar cada área funcional (alineamiento estratégico).
- Que la toma de decisiones se produzca a partir de sentimientos y no con base en los datos y el juicio equilibrado.
- Depender de una sola persona para la toma de decisiones.
- Otorgar privilegios a personas o grupos de personas, respecto a otras personas y grupos.
- Carecer de una estructura organizacional definida.

Finalmente, existen conflictos que se presentan por desencuentros culturales y, del cual, las empresas deben conocer y solventar, principalmente, en aquellas empresas multinacionales y regionales que operan en distintas partes del mundo. Estas organizaciones la conforman un conglomerado humano con creencias y valores distintos unos de otros. Kohls, Buller y Anderson<sup>230</sup> proponen seis estrategias para para aproximarse al conflicto y resolverlo en este tipo de empresas; no obstante, son útiles para todo tipo de organizaciones:

- 1) Evasión (*Avoiding*): es un enfoque de bajo perfil y se utiliza cuando el conflicto es mínimo. El conflicto se puede postergar y se asume con un bajo riesgo. También se aplica cuando los costos de entrar en el conflicto son económica o socialmente altos.

229 «Código de Ética Coca-Cola FEMSA», Coca Cola FEMSA, acceso el 2 de febrero de 2022, KOF-Código-de-Ética-Español.pdf (coca-colafemsa.com).

230 Jon Kohls, Paul Buller y Kenneth Anderson, «Resolving cross-cultural ethical conflict: Exploring alternative strategies». *Kluwer Academic Publishers*, Netherlands, (1999: 37-56).



- 2) Fuerza (*Forcing*): se recomienda cuando una de las partes es más fuerte que la otra. Por lo general, las autoridades de un país utilizan este enfoque para asegurar el cumplimiento de las obligaciones de una empresa o persona.
- 3) Educación-persuasión (*Education-persuasion*): se utiliza para modificar patrones conductuales de las partes interesadas mediante formación, capacitación e información.
- 4) Negociación-compromiso (*Negotiation-compromise*): es recomendable cuando ambas partes ceden hasta logara un acuerdo en común. Como en cualquier proceso de negociación, debe evitarse el sentimiento de que sólo una de las partes resultó beneficiada.
- 5) Aceptación (*Accommodation*): es cuando una de las partes acepta la posición de la otra.
- 6) Colaboración-solución de problemas (*Joint problema solving*): se recomienda que ambas partes colaboren y se apoyen para encontrar una solución satisfactoria. El resultado es ganar-ganar.

## REFERENCIAS

Barbara Budjac, *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson, 2011.

«Código de Ética Coca.Cola FEMSA», Coca Cola FEMSA, acceso el 2 de febrero de 2022, KOF-Código-de-Ética-Español.pdf (coca-colafemsa.com).

Christopher Moore, *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. New York: Jossey-Bass Ltd, 2011.

Esteban Arrieta, «Trabajadores solo deben contestar llamadas, correos y WhatsApp fuera de jornada laboral cuando se trata de una crisis», *La República*, acceso el 5 de mayo, 2022, <https://www.larepublica.net/noticia/trabajadores-solo-deben-contestar-llamadas-correos-y-whatsapp-fuera-de-jornada-laboral-cuando-se-trata-de-una-crisis>.

Jon Kohls, Paul Buller y Kenneth Anderson, «Resolving cross-cultural ethical conflict: Exploring alternative strategies». *Kluwer Acadmic Publishers*, Netherlands, (1999: 37-56).

Stephen Covey, *El 8 hábito*. Barcelona: PAIDÓS, 2011.



## OTROS TEMAS ESTRATÉGICOS

### INTRODUCCIÓN

En este apartado se explican los conceptos de sostenibilidad, gestión ambiental y responsabilidad social empresarial. Estos conceptos, se analizan a la luz de la implementación de estrategias que las organizaciones deben incorporar en sus agendas. El reto de las organizaciones, además de competir entre sí, tiene el reto de prosperar en un entorno global cada vez más complejo, interconectado y cambiante.

El valor productivo de las organizaciones está en función de las cadenas de valor que puedan generar en su espacio geográfico y en el desarrollo del talento humano, que son la base para la producción de los bienes y servicios de calidad que ofrecerá la empresa en el mercado. Evidentemente, los productos y servicios están en función de las demandas de la sociedad y, en la cual, el valor intangible de los productos y servicios están implícito el cumplimiento de las leyes, el desarrollo de las personas, la proyección de la familia, la proyección comunitaria y el diseño y ejecución de políticas de Estado.

### QUÉ ES LA SOSTENIBILIDAD

El término *desarrollo sostenible* fue expuesto por primera vez en 1987, en el libro *Nuestro mundo común*, conocido también como *Informe Brundtland*; su coordinadora fue la doctora noruega Gro Harlem Brundtland, quien, en ese momento, era la directora de la Organización Mundial de la Salud. El *Informe Brundtland* establece que desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades<sup>231</sup>.

La sostenibilidad implica que el desarrollo del país no puede basarse en una explotación desmedida de los recursos (naturales, culturales, sociales, entre otros) para cubrir las carencias de la población (alimento, vivienda, salud, empleo, otras), porque estos son la única plataforma con que disponen las futuras generaciones para poder satisfacer sus necesidades.

Asimismo, el concepto de sostenibilidad debe verse como la interacción balanceada en el uso apropiado de los recursos naturales y culturales, en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales y el éxito económico de la actividad que, además, contribuya al desarrollo nacional. La sostenibilidad no solo es la respuesta a la demanda, sino una condición indispensable para competir racionalmente con éxito ahora y en el futuro. La sostenibilidad es el equilibrio entre lo económico, lo ambiental y lo social.

**La sostenibilidad plantea un equilibrio entre tres áreas:**

- Sostenibilidad económica
- Sostenibilidad ambiental
- Sostenibilidad social

No existirá crecimiento económico, equidad social ni desarrollo sostenible si, dentro de la gestión estratégica de las empresas, no se establecen compromisos específicos y claros, a partir de la visión-misión, valores, FCE, políticas y objetivos estratégicos, que permitan orientar a la empresa a través del sistema de gestión estratégica, hacia el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

### SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA

Para tener sostenibilidad económica, las empresas deben propiciar la sostenibilidad salarial, la productividad de los trabajadores, la creación de empleo, el valor agregado y la investigación, desarrollo e innovación, entre otras variables de gestión.

La sostenibilidad económica implica no solo un crecimiento económico, sino, se requiere que este crecimiento esté acompañado de desarrollo, es decir, de bienestar social, desarrollo cultural y desarrollo educativo para que beneficie a todos los sectores que conforman una sociedad.

231 Gro Harlem Brundtland [Coord], *Our Common Future* (New York: UNWCED, 1997).

La sostenibilidad económica se fundamenta en cinco pilares:

- 1) Racionalidad económica: generar bienestar económico para toda la población, mediante el empleo y salarios según la necesidad y según la capacidad de las personas.
- 2) Eficiencia y eficacia racional: debe responder a criterios que permitan al ser humano hacer uso de los recursos naturales, sin destruirlos y sin agotarlos.
- 3) Racionalización de los recursos naturales: aprovechar los recursos naturales, de tal forma, que su uso racional permita a las futuras generaciones aprovechen esos recursos responsablemente.
- 4) Crecimiento no es desarrollo: el crecimiento se mide con datos cuantitativos (PIB, índice de precios, tasa de empleo, índices de pobreza, etc.); el desarrollo se expresa en el nivel educativo y cultural de la población, en la protección y conservación de la naturaleza, en el respecto de los derechos humanos, entre estos el derecho a la vida, en la equidad y la igualdad, en el respecto de los derechos civiles.

## SOSTENIBILIDAD SALARIAL

Según el estudio de la Organización Internacional del Trabajo, es imperativo que los Estados procuren establecer políticas públicas, para aplicar políticas salariales sostenibles para asegurar una distribución justa y, con ello, reducir las excesivas desigualdades de los salarios y de la renta “Los datos de 2022 disponibles hasta la fecha indican que el aumento de la inflación está situando el crecimiento de los salarios reales en cifras negativas en muchos países, lo que reduce el poder adquisitivo de la clase media y golpea con mayor dureza a los grupos de ingresos bajos<sup>232</sup>”.

La sostenibilidad salarial consiste, entre otras cosas, en fortalecer el salario mínimo como una forma de para apoyar a las clases trabajadoras más pobres; incluye la paridad de salario entre hombres y mujeres. Al fijar salarios mínimos se aumenta los ingresos de los trabajadores y por ende el consumo.

## EQUIPO DE TRABAJO

A lo largo de este número especial, se ha explicado que las empresas están conformadas por personas, por tal motivo, se requieren de ellas para que las estrategias formuladas se desplieguen asertivamente en las áreas funcionales de la organización. Una entidad racionalmente eficiente conforma equipos de trabajo para que puedan ejecutar en sus puestos de trabajo, los objetivos organizacionales diseñados y establecidos en la planificación estratégica.

Así pues, un equipo de trabajo es un grupo de personas que trabajan en conjunto para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos. Por lo anterior, la empresa debe velar por mantener actualizado y educado a su propio equipo de trabajo; por lo cual, un aspecto clave es educar en competencias a sus colaboradores.

## VALOR AGREGADO

El valor agregado se define como una innovación que se le añade a un producto o servicio para diferenciarse de otros productos que existen en el mercado. Por ejemplo, supóngase que el fabricante de una crema para uso cutáneo (protección de los rayos solares) adiciona dos mejoras al producto: 1) fórmula para repeler los mosquitos y 2) fórmula para un olor agradable. Estas dos innovaciones, además de la protección contra los rayos solares, hacen que un producto, en este caso, la crema, tenga valor agregado.

Entre otros aspectos, las empresas deben:

- Generar cadenas de valor.
- Crear cadenas de valor agregado para la plataforma empresarial.
- Crear una cadena de valor en las comunidades anfitrionas.

Ahora bien, supóngase que la empresa, para preparar las fórmulas que repelen a los mosquitos y para el olor agradable, adquiere productos (plantas cultivadas) en tierras, en la cual está ubicada una comunidad

232 OIT, *Informe mundial sobre salarios 2022-2023. El impacto de la inflación y de la COVID-19 en los salarios y el poder adquisitivo* (Suiza: OIT, 2022), 1.

anfitriona y, cuyos pobladores, se dedican al cultivo de plantas naturales y medicinales. En este caso, la empresa, no solo desarrolla un producto para uso humano con tres usos específicos, sino que, además, compra los insumos a una comunidad para la fabricación de la crema que posibilita a esta última mejorar su calidad de vida y fortalecer en la comunidad capacidades sociales para el desarrollo económico de la misma comunidad y el país.

## SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Para alcanzar la sostenibilidad ambiental, las empresas deben implementar proyectos que reduzcan o eliminen el impacto ambiental y que contribuyan a la salud de las personas y la naturaleza en general.

Para que este cambio de paradigma (desarrollo sostenible) sea un verdadero motor de desarrollo, las empresas deben tener en cuenta los siguientes criterios de ecoeficiencia al elaborar su filosofía empresarial y estructurar la organización. A continuación, se enumeran los principales:

- Gestionar y potenciar con eficiencia el medio ambiente.
- Capacitar para la conservación (comunidad-emprendedores).
- Velar por un futuro sostenible.

Como se ha señalado, este enfoque debe asumirse desde la planificación estratégica, al incorporar la sostenibilidad y la gestión ambiental, mediante programas y proyectos concretos que contribuyan al desarrollo y al bienestar de las comunidades anfitrionas, a saber:

- Disponer de varias opciones para proteger el medio ambiente.
- Racionalizar el uso de los recursos naturales (impacto positivo).
- Desarrollar indicadores para medir la sostenibilidad (sistema de gestión de calidad).

A continuación, se profundiza en dos temas puntuales relacionados con la sostenibilidad ambiental: la contaminación atmosférica y la estrategia de producción más limpia, también conocida como P+L. Ambos tienen que ver de manera directa con las acciones de la compañía u organización, en todos los niveles, desde la construcción de su planta física, hasta sus procesos y procedimientos en la cadena de producción. Se finaliza con el tema de la norma ISO ambiental, que es crucial y tiene lineamientos y parámetros claros para su aplicación en las empresas.

## CONTAMINACIÓN ATMOSFÉRICA

Las organizaciones deben diseñar estrategias que involucren a los gobiernos, a las comunidades y a las personas para habitar en países saludables. Las reglas del mercado no garantizan el grado de protección ambiental. Las externalidades, en términos económicos, que se generan en la sociedad, exigen ideas innovadoras y complementarias a las simples reglas del mercado, en la cual las organizaciones se desempeñan para producir y vender sus productos o servicios.

La contaminación atmosférica o contaminación del aire, “es la introducción de partículas, materiales o productos nocivos en la atmósfera de la Tierra. Esta introducción en el ambiente interior y exterior modifica las características naturales del aire y tiene impactos negativos en el medio ambiente y en los seres vivos, ya que la atmósfera es un complejo sistema natural de gases necesario para mantener la vida en el planeta.”<sup>233</sup>

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la contaminación atmosférica es el principal riesgo ambiental para la salud en el continente americano<sup>234</sup>. Asimismo, la Organización Mundial de la Salud (OMS) estimó que una de cada nueve muertes en todo el mundo, es producto de la contaminación atmosférica.<sup>235</sup>

233 OMS, *Ambient air pollution: A global assessment of exposure and burden of disease* (Suiza: WHO Library, 2016), 47.

234 Annette Pruss-Ustun, Wolf J. Corvalán, Carlos F. Bos y María Neira, *Preventing disease through healthy environments. A global assessment of the burden of disease from environmental risks* (Suiza: WHO Library, 2016).

235 OMS, *Ambient...*

Las fuentes de contaminación atmosférica, tanto de origen humano como natural son<sup>236</sup>:

- El consumo de combustibles fósiles para la generación de electricidad, el transporte, la industria y los hogares.
- Los procesos industriales y el uso de disolventes, por ejemplo, en las industrias químicas y minerales.
- La agricultura.
- El tratamiento de residuos.
- Emisiones naturales: erupciones volcánicas, el polvo arrastrado por el viento, el aerosol de sal marina y las emisiones de compuestos orgánicos volátiles de las plantas.

## LA ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA

La estrategia de producción más limpia (P+L) es impulsada por el Programa de la Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA). El objetivo es la incorporación de estrategias ambientales preventivas, continuas e integradoras sobre los procesos productivos y de servicios para incrementar la coeficiencia empresarial, la reducción de los riesgos humanos y el impacto negativo al medio ambiente<sup>237</sup>.

La P+L se basa en los siguientes ejes de acción:

- Buenas prácticas: aplicación de procedimientos preventivos para reducir pérdidas de materias primas e insumos. El propósito es reducir o eliminar los residuos que contribuyan al ahorro energético.
- Sustitución de materia primas e insumos: cambios de productos contaminantes por otros que no incidan negativamente en el ambiente.
- Cambios o mejoras tecnológicas: sustitución o modificación de maquinaria y equipos por tecnologías limpias.
- Cambio en los procesos: modificar los procesos productivos para que estos puedan incrementar la coeficiencia empresarial.

Entre los muchos beneficios de P+L, se pueden citar los siguientes<sup>238</sup>:

- Genera ahorros económicos por el manejo adecuado de insumos, energía, uso y disposición de residuos, vertidos y emisiones.
- Disminución del costo de tratamiento o disposición final de los residuos.
- Reducción de pérdidas de materiales, fallas en equipos, riesgos y accidentes.
- Reduce riesgos y mejora la imagen de la empresa.
- Permite a las empresas cumplir con la normatividad ambiental y disminuir en costos legales asociados a problemas ambientales y de seguridad (multas, indemnizaciones).
- Operación estable y mejoramiento en la gestión de procesos.
- Retorno adicional, debido a la recuperación y venta de subproductos.
- Mejor imagen ambiental y mayor accesibilidad a los mercados (menor probabilidad de perder un mercado por problemas ambientales).

<sup>236</sup> Agencia Europea del Ambiente, *Contaminación atmosférica* (Bruselas: AEMA, 2016).

<sup>237</sup> PNUMA, *Producción más Limpia, concepto y antecedentes* (New York: ONU, 1981).

<sup>238</sup> Sandra Mora, Stefany Velasco y Gustavo Flores, «Producción más limpia (P+L): una estrategia de mejoramiento ambiental en el sector aceitero de Colombia. Estudio de caso». *Revista Internacional de Investigación y Docencia (RIID)*, V. 2, No. 3, Julio-septiembre, (2017: 1-6).

La P+L posee cuatro principios básicos que las organizaciones deben tener en cuenta para implementarlo en su gestión estratégica. Estos principios son<sup>239</sup>:

- Principio de precaución: tiene como objetivo evitar enfermedades irreversibles para los trabajadores y daños irreparables para el planeta. Asimismo, este principio se preocupa de que la producción industrial tenga un impacto social.
- Principio de prevención: consiste en sustituir el control de la contaminación por la prevención de la generación de residuos en la fuente, evitando la generación de emisiones peligrosas para el medio ambiente y a las personas, en lugar de remediar los efectos de dichas emisiones.
- Principio del control democrático: considera el acceso a informaciones sobre cuestiones relativas a la seguridad y el uso de procesos y productos, para todas las partes interesadas, incluidas las emisiones y registros de contaminantes, planes de reducción de uso de productos tóxicos y datos sobre componentes peligrosos de productos.
- Principio de integración: visión holística del sistema de producción de bienes y servicios, con el uso de herramientas como la Evaluación del Ciclo de vida del producto (ACV).

El desarrollo sostenible exige de los gobiernos, las comunidades y las organizaciones, compromisos estratégicos que permitan heredar a las nuevas generaciones, un planeta en el cual el uso de sus recursos, sean utilizados con una eficiencia racional.

## NORMAS ISO PARA LA GESTIÓN AMBIENTAL

Ante el contexto que señalan la OMS y la OPS, una alternativa (no la única en gestión de procesos) es la implementación de la norma *ISO 14001: Gestión Ambiental*. Esta norma facilita a las empresas efectuar una gestión ambiental responsable que implica definir los riesgos y reducir el impacto al medio ambiente. Cualquier empresa, sin importar su tamaño, si asume esta norma, puede obtener las siguientes ventajas<sup>240</sup>:

- Una mejor gestión ambiental para reducir los niveles de residuos y el consumo energético.
- Mejora de la eficiencia gracias a la reducción de costos.
- Aumento de las oportunidades de negocio.
- Cumplimiento con sus obligaciones legales para ganarse la confianza de las partes interesadas y de los clientes.
- Preparación de las empresas para un entorno empresarial en constante transformación.

Adicionalmente, las organizaciones deben desarrollar un cambio de cultura para la protección del medio ambiente. Lo anterior se logra, por un lado, alienando los valores de la empresa respecto a la sostenibilidad y, por otro, definiendo políticas organizacionales tendientes a capacitar a sus equipos de trabajado y a sus familias, así como a las comunidades anfitrionas (donde opera la empresa) en los beneficios de cuidar el medio ambiente.

En Costa Rica, el tema de sostenibilidad es un ejemplo en el área turística<sup>241</sup>. El Instituto Costarricense de Turismo (ICT) impulsó la norma de calidad denominada *Certificación para la Sostenibilidad Turística (CST)*, reconocida por la Organización Mundial del Turismo (OMT). Para el año de 2022, 3418 empresas turísticas pusieron en práctica la CST, norma que promueve el uso eficiente de los recursos y la protección de la diversidad biológica, entre otros criterios de calidad<sup>242</sup>.

239 Jose Luiz Fernandes, Eduardo Linhares, Andréa Sousa y Marcelo de Jesús Rodrigues, Um estudo da Produção Mas limpa na Gestão Ambiental, *Revista Augustus*, V.20, n. 39, jan./jun. Brasil, (2015: 52-64).

240 ISO, *ISO 14001. Gestión Ambiental* (Suiza: ISO, 2018).

241 Gustavo Hernández Castro, *Gestión de calidad en las empresas turísticas sostenibles* (Costa Rica: EUNED, 2013).

242 ICT, *Certificación para la Sostenibilidad Turística [CST]*, (Costa Rica: ICT, 2017).

## SOSTENIBILIDAD SOCIAL

El desarrollo social se alcanza cuando las empresas respetan la seguridad social y el sistema de salud, los derechos humanos y la vinculación de la empresa con la comunidad. La empresa debe considerar múltiples aspectos humanos en su gestión. Aquí se abordarán las siguientes áreas:

- a.) Vinculación de la empresa con la comunidad
- b.) Diversidad sociocultural
- c.) Género
- d.) Responsabilidad social empresarial

### *Vinculación de la empresa con la comunidad*

Las empresas no pueden negar el hecho de que se encuentran localizadas físicamente en un lugar y, por lo tanto, están rodeadas por un entorno. Una de las claves para la sostenibilidad social es involucrarse con ese entorno. Los beneficios de esta práctica son múltiples: mantener una buena imagen de la empresa, aumentar la satisfacción de su equipo laboral al contratar personas que vivan en la propia comunidad y no deban desplazarse lejos para trabajar, devolver a la comunidad algunos de los beneficios recibidos, aumentar sus propias ganancias gracias a un entorno favorable para la producción.

La vinculación es establecer una relación de respeto de una parte con la otra. El objetivo es obtener entre las partes una serie de ventajas, para que cada una de ellas logren alcanzar sus objetivos específicos, según la visión-misión de cada una de esas.

Utilizando un término empresarial es **ganar-ganar**; así pues, la vinculación es exitosa en la medida que las partes logren mantener una frecuencia de eventos consecutivos, basados en el respeto, la idoneidad, la calidad y la confidencialidad de los procesos que por su interés lo une.

En el caso de la vinculación empresa comunidad, se puede decir que el quehacer de las empresas radica en la creación de empleo, contribuir con la responsabilidad social empresarial y mantener políticas que aseguren la sostenibilidad financiera y ambiental de la empresa. Todo lo anterior, posibilita que las comunidades y país se vean impactados positivamente en sus indicadores sociales y económicos.

Algunas de las acciones que una empresa puede realizar para vincularse mejor con la comunidad son las siguientes:

- Participar a las comunidades anfitrionas de sus proyectos.
- Compartir las buenas prácticas de calidad con la comunidad y otros emprendedores, a fin de extender la calidad al mayor espacio posible.
- Fortalecer los mecanismos de participación comunitaria.
- Generar fuentes de empleo, al contratar personas de las comunidades anfitrionas.
- Apoyar acciones para mejorar la infraestructura básica (caminos, salud, educación).

### *Diversidad sociocultural*

Un tema cada vez más central en las empresas es el respeto por la diversidad, tanto de sus equipos de colaboración como de las comunidades en las que operan, y hasta de su clientela. Es crucial que haya un profundo respeto por la diversidad y la identidad cultural.

El tema la diversidad cultural no es nueva, se puede decir que inicia con el ser humano y cuando este comienza a poblar el planeta. Todas las sociedades del mundo desde su génesis han fundado sus pueblos con el intercambio de culturas. Lo que sí es relativamente nuevo es que la diversidad cultural ha llegado al ámbito empresarial. cada vez más las empresas están conformadas por personas con sus propias concepciones de mundo (derechos civiles, derechos humanos, religiones, nacionalidades, costumbres, etc.).

La diversidad cultural pasa por entender todas las necesidades de los individuos y grupos que laboran

para la organización, con el objetivo de integrarlas a la cultura organizacional, para que las estrategias establecidas sean correctamente aplicables en todas las áreas funcionales de la empresa.

### Enfoque de género

No se pretende legitimar el enfoque de género como un axioma o la única opción metodológica existente para abordar el estudio de las mujeres. El instrumental teórico es necesario, pero más útil es detectar todos y cada uno de los diferentes rituales, hábitos y formas, a través de los cuales, en el sistema colonial-patriarcal, se articulan<sup>243</sup>. Existen diferentes categorías de análisis para estudiar la subordinación de las mujeres dentro de la perspectiva de género. Cada sociedad tiene una organización genérica específica, que delimita el *modus vivendi* de sus habitantes.

Lo *patriarcal* es un orden de poder, un modo de **dominación**, cuyo paradigma es el hombre; ese poder se basa en la supremacía de los varones sobre las mujeres. Asimismo, es un precepto de dominio de unos hombres sobre otros y de enajenación entre las mujeres. Son los hombres dueños y dirigentes del mundo. Se han preservado poderes para ellos de servidumbre sobre las mujeres y los hijos de estas, a quienes se les ha permitido expropiarlas de sus creaciones, así como de sus bienes materiales y simbólicos.

La *organización de la sexualidad* es otro elemento para entender el dominio de lo patriarcal. Lo específico de la organización genérica es que su base está en el sexo y se traduce en la construcción de la sexualidad. Existen dos tipos de cuerpos diferenciados: el masculino y el femenino. Sobre estos, se edifican dos tipos de sujetos de género: el hombre y la mujer; y dos modos de ser y de existir: uno para las mujeres y otro para los hombres. Por consiguiente, el cuerpo es el máspreciado objeto de poder en el orden de géneros. Las instituciones controlan y reproducen los cuerpos, a través de procesos (pedagógicos, religiosos), en los que se enseña, se aprende, se internaliza, se actúa, se rehúsa y se cumple con los deberes corporales genéricos.

Otra de las categorías de la perspectiva de género es el *dominio patriarcal*, que es un poder social, grupal y personal, el cual enajena, explota y oprime a las mujeres; esta dominación implica las capacidades de juicio, castigo y perdón. La dependencia es la que caracteriza esa relación que, asociada a la sujeción, organiza la posibilidad de todos los dominios. Este dominio convierte a quien lo detenta en un sujeto no vulnerable, no subordinado, controlado ni expropiado. *Este fenómeno es el patriarcado* (sistema que le confiere al hombre poder sobre las mujeres; está legitimado, como ya se ha dicho, por una rígida división sexual de roles, que asigna a mujeres y a varones procesos diferentes en la sociedad). La ideología patriarcal es un conjunto de ideas acerca del mundo y de la **sociedad**, basadas en la superioridad masculina (androcentrismo), cuyo fin es justificar y guiar comportamientos sociales discriminatorios hacia las mujeres y otros grupos subalternos.

Por medio de esta ideología, se presentan intereses de un grupo social (a la postre constituyen el sector dominante de una sociedad), como si fueran los intereses del total de la sociedad. El objetivo fundamental de la ideología patriarcal es preservar la supremacía y la subordinación sobre las mujeres, y que estas últimas reproduzcan esa ideología a través de sus hijos, en todas sus acciones.

Este dominio de los hombres hacia las mujeres se enmarca, mediante la capacidad de darles y quitarles a las mujeres bienes, pertenencia, *status*, prestigio, espacio social, referencia identitaria y sentidos a sus vidas. En consecuencia, la amenaza y el chantaje son recursos utilizados por los hombres para mantener el control y la obediencia de las mujeres; son recursos políticos de dominio sobre ellas.

Así pues, el tema de género se ha vuelto central en la gestión empresarial. Las mujeres se incorporaron a la fuerza laboral pública desde hace más de un siglo, pero todavía hay muchas tareas pendientes para ofrecer condiciones reales de igualdad y equidad. La visión de género no puede ser pasada por alto y debe formar parte del planteamiento de las empresas en todos sus ámbitos: filosófico, estructural, jurídico, económico y productivo.

243 Consultar los trabajos que plasman distintas discusiones teóricas: Simone de Beauvoir, Rober Stoller, Jhon Money, Camille Paglia, Ángela Davis, Judith Butler, Monique Wittig, Marta Segarra, Ada Hernández, Anthony Giddens, Patrick Wheaty, Joseph Vandello, Jennifer Bosson, Chaira Bertone, Raffaella Ferrero, Marcela Lagarde, David Wyatt, Anke Ehrhardt, Gabriela Spector, Edwar Thompson, Rita Segato, entre otras personas.



Entre otras, las empresas deben velar por las siguientes acciones:

- Promover la equidad de género.
- Eliminar la segregación horizontal y vertical por género mediante la contratación de mujeres en puestos clave de la compañía.
- Eliminar estereotipos a través de la publicidad y el mercadeo de la mujer como objeto sexual.
- Eliminar la perspectiva sexual-comercial de la mujer como elemento para la atracción de la clientela.
- Capacitar en términos de equidad.
- Ofrecer condiciones laborales óptimas para hombres y mujeres por razón de género, como licencias de maternidad y paternidad, guarderías en el espacio de trabajo, respeto por el permiso de la hora de lactancia (y salones adecuados para ello).
- Promover modelos laborales alternativos, con indicadores claros para el control y la medición del desempeño, como el teletrabajo, óptimos para personas con familia.
- Crear políticas claras y un marco jurídico interno para la atención del acoso laboral y sexual, con el fin de garantizar un ambiente laboral seguro y libre de abusos.

Para asumir un compromiso real en esta área, las empresas deben cambiar sus paradigmas en muchos campos. No solo es necesario dejar de ver ciertos beneficios como “privilegios” o “cargas sociales que disminuyen la rentabilidad”. La historia ha demostrado el talento de las mujeres en todos los campos, pero el sistema patriarcal institucionalizado les ha impedido una adecuada movilidad laboral. Todavía es más frecuente ver hombres en altos cargos de gerencia, a pesar de que existen mujeres igualmente capaces para el cargo.

También se ve el fenómeno de que las mujeres no pueden acumular la misma experiencia y calificaciones que sus compañeros hombres, ya sea por discriminación o no poder competir en igualdad de condiciones. Mientras que los hombres, históricamente, no han tenido asignados roles sociales como la educación de los hijos y el cuidado de la casa, las mujeres se ven obligadas a cumplir con todos estos deberes, adicionales a su jornada laboral. Las estadísticas demuestran que aún no existe igualdad en la cantidad de horas que las mujeres deben dedicar a las tareas del hogar en relación con los hombres. Esto tiene un impacto directo en su acceso a capacitaciones, formación continua y hasta publicaciones, como requisitos para mejorar en la escala laboral y aspirar a mejores posiciones en su organización.

El tema del acoso laboral y sexual, debidamente probado, también debe ser atendido de manera especial, no solo mediante los estatutos de personal y las sanciones posibles ante una situación de este tipo. Cuando estos casos salen a la luz pública pueden llevar a una empresa al borde de la quiebra y obligarla a reinventarse para probar ante la comunidad un compromiso real y serio con el tema, con tal de evitar el cierre total.

### *Responsabilidad social empresarial*

El tema de la responsabilidad social empresarial (RSE) no es nuevo. Sus orígenes se remontan a finales del siglo XIX con la promulgación de la Ley Antimonopolio Sherman (2 de julio 1890). La esencia de esta ley era proteger los intereses individuales y colectivos de la sociedad respecto a aquellos intereses que restringieran el libre intercambio o comercio entre estados o con naciones extranjeras<sup>244</sup>.

Por su parte, la crisis de los años treinta y, la Segunda Guerra Mundial (siglo XX), desencadenaron serios problemas estructurales en las economías y en el medio ambiente, que obligaron a los países a establecer legislaciones, por un lado, para combatir el desempleo y por otro, para cuidar las fuentes de recursos naturales y con ello procurar un crecimiento sostenido, tanto de las economías desarrolladas (centros) y de sus respectivas periferias.

Fue en 1953 cuando Howard Bowen<sup>245</sup> publicó un libro que impactó el sector empresarial del momento, ya que apuntaba a establecer que son las empresas y sus empresarios, los que inciden en la calidad de vida

<sup>244</sup> Departamento de Justicia de EE. UU, *La coacción antimonopolios y el Consumidor*. (Washington: U.S. Departamento de Justicia de EE. UU, 2013).  
<sup>245</sup> Howard Bowen, *Social responsibilities of the businessman* (New York, Estados Unidos: Harper & Row, 1953).



de la sociedad. El punto de quiebra de este libro fue proponer que los empresarios en primer lugar deben actuar para servir a la sociedad y en segundo lugar para la maximización de los beneficios económicos.

En 1970 Milton Friedman escribe un artículo sobre la Responsabilidad social de los empresarios y afirma “Las discusiones sobre “las responsabilidades sociales de la empresa” destacan por su imprecisión analítica y por su falta de rigor. ¿Qué significa decir que “la empresa” tiene responsabilidades? Sólo las personas pueden tener responsabilidades. Una corporación es una persona artificial, y en este sentido puede tener responsabilidades artificiales, pero no puede decirse que “la empresa” en su conjunto tiene responsabilidades, ni siquiera en este sentido vago. El primer paso hacia la claridad al examinar la doctrina de la responsabilidad social de la empresa es preguntar de manera precisa qué implica y para quién<sup>246</sup>”.

Como se puede observar para Friedman, la RSE, es un elemento que no debe discutirse no es una prerrogativa de las corporaciones. Estas están para crear valor a sus accionistas. El objetivo último es una organización enfocada en las ganancias y la satisfacción de los clientes es simplemente un medio para un fin: maximizar las ganancias<sup>247</sup>.

No obstante, la RSE hasta la década de 1980 se consideró voluntaria. Aquellas empresas que deseaban contribuir al desarrollo, crecimiento y mejoramiento de la calidad de la vida de sus trabajadores y las comunidades, ponían en práctica programas (asistencia social, recreativos, reforestación, recolección de desechos, entre otros) con el objetivo de impactar positivamente en su entorno inmediato y en sus relaciones con las partes interesadas (clientes, proveedores, socios y trabajadores).

En la década de 1990, Archie Carroll publicó un artículo en la cual distribuye la pirámide de responsabilidad social en 4 niveles<sup>248</sup>: rendimiento económico, base legal, ética y filantropía.

Archie B. Carroll profesor del Terry College of Business de la Universidad de Georgia, Estados Unidos. Funge también como director del *Programa de administración comunitaria y sin fines de lucro* de la misma universidad.



Figura 3. Pirámide la RSE de Carroll<sup>249</sup>

246 Milton Friedman, «La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios», *The New York Times Magazine*, 13 setiembre (1970: 1-7), 1.

247 Íbidem.

248 Archie Carrol, «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral. Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, July-August (1991: 12-21).

249 Esquema adaptado de Carroll, 1991.

En la actualidad, la RSE está en función de que la empresa (no el propietario o empresario) tiene una disyuntiva ética ante la sociedad basada en realizar negocios rentables, legales, éticos y benéficos de las partes interesadas, incluidos sus trabajadores y las comunidades. De esta forma la RSE genera en las organizaciones:

- Incremento en la productividad: rendimientos financieros, retención y atracción del talento humano.
- Lealtad a la clientela: atención de las necesidades y expectativas de consumo.
- Acceso a mercados: puesta en práctica de normas de calidad que benefician los procesos productivos (tecnologías limpias) y, de esta forma, obtención de ventajas competitivas.
- Credibilidad: respecto a las personas (igualdad y equidad). A cada cual su necesidad a cada cual según su capacidad. Respecto a las comunidades y el medio ambiente.

A continuación, se profundiza en tres temas cruciales de la responsabilidad social:

- a.) La pirámide RSE
- b.) El clima laboral
- c.) La voz de la clientela

### *Pirámide RSE*

Un modelo ejemplar de la RSE es el *Grupo CentraRSE*<sup>250</sup>. Este modelo lo conforman cinco principios vinculados entre sí, con el objetivo de garantizar la realización de negocios socialmente responsables y apegados a las leyes, de esta forma, la empresa se vincula de una forma transparente con la sociedad.



**Figura 4. Pirámide la RSE<sup>251</sup>.**

El primer nivel de la pirámide (contexto interno) es el cumplimiento del régimen legal. Las organizaciones deben cumplir con todos los requerimientos jurídicos que tiene el país para la operación del negocio. Aunque pareciera que este nivel es básico en el contexto actual, lo cierto es que todos los días se lee en los periódicos, se escucha en las noticias y se observa en la televisión, cientos de casos de empresa que irrespetan las leyes para obtener mayores ganancias, contaminar el medio ambiente o irrespetan los derechos laborales de los trabajadores.

El segundo nivel (contexto interno) es el desarrollo de las personas al interno de la organización. Una empresa que apoya a la formación integral del talento humano es una empresa que está en constante innovación y desarrollo. Adicionalmente, al empoderar a la persona (formación, motivación, condiciones laborales, salarios, etc.), intrínsecamente contribuye al crecimiento de la familia de la persona y de la comunidad en la cual habita.

<sup>250</sup> [centrarse@centrarse.org](mailto:centrarse@centrarse.org)

<sup>251</sup> Figura adaptada de CentraRSE, 2022.

El tercer nivel (contexto externo) es la proyección familiar. Un trabajador motivado y empoderado hace que su familia construya lazos de apego con la organización. Se refuerza la lealtad empresarial, de la familia, con la empresa y con la comunidad.

El cuarto nivel (contexto externo) es la proyección a la comunidad. Son alianzas de la empresa con la comunidad, es decir, con los gobiernos locales, escuelas, organizaciones no gubernamentales que le permiten crear cadenas de valor y aprovechamiento racional de los recursos con la finalidad de incrementar la productividad de la empresa y el desarrollo económico y social de la comunidad.

El quinto y último nivel (contexto externo) de la pirámide de la RSE, es el diseño y ejecución de políticas de Estado. La empresa debe participar de la agenda de gobierno local y del país para contribuir a fomentar y establecer los programas estratégicos que un gobierno debe impulsar para elevar las capacidades sociales de un Estado.

En otro orden de cosas, es importante destacar la norma de calidad *ISO 26000*<sup>252</sup>, que pauta los criterios de responsabilidad social para promover una herramienta que despliegue el desarrollo sostenible en las organizaciones, respetando la particularidad de cada país, costumbres, cultura y normas legales. Esta norma establece los criterios de calidad en siete temas sustantivos:

- Gobernanza de la organización
- Derechos humanos
- Prácticas laborales
- Medio ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asuntos de los consumidores
- Participación activa y desarrollo de la comunidad

### *Clima laboral*

Aunque pareciera que el tema de clima laboral corresponde únicamente al área de recursos humanos o gestión humana, lo cierto es que esta variable involucra, a nivel sistémico, a la totalidad de la organización. Un clima organizacional sano les proporciona a las empresas:

- Incrementar la productividad: rendimientos financieros, retención y atracción del talento humano.
- Lealtad al cliente: atender las necesidades y expectativas de sus consumidores.
- Acceso a mercados: implementando normas de calidad, que benefician los procesos productivos (tecnologías limpias), y de esta forma obtener ventajas competitivas.
- Credibilidad: respecto a las personas (igualdad y equidad). A cada cual su necesidad, a cada cual según su capacidad. Respecto a las comunidades y el medio ambiente.

Una organización en la cual las políticas de la cultura organizacional están bien definidas y practicadas adecuadamente por sus trabajadores, evitan que se den comportamientos negativos en la organización.

### *La voz del cliente*

Otro tema relevante para la implementación de estrategias empresariales es lo relacionado con la *voz del cliente* (VOC). La VOC no debe ser vista desde el punto de vista mercadológico. La VOC es una herramienta que le permitirá a la organización dirigir las tácticas para la consecución de los objetivos en todas las áreas funcionales de la organización.

<sup>252</sup> *ISO 26000, Responsabilidad Social* (Suiza: ISO, 2018).

La VOC surge del enfoque denominado *despliegue de la función de calidad* (QFD) cuyo autor fue el japonés Akao<sup>253</sup>. El enfoque QFD establece que las expectativas de los clientes son sustantivas, al igual que la calidad, el diseño y el producto. La VOC tiene como propósito responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quién (*Who*) utiliza el servicio? ¿Quién podría utilizarlo en el futuro?
  - ¿Para qué (*What*) se utiliza el servicio? ¿Para qué podría ser utilizado?
  - ¿Cuándo (*When*) se presta el servicio? ¿Cuándo podría prestarse?
  - ¿Dónde (*Where*) se requiere el servicio? ¿En qué otros sitios se podrían requerir?
  - ¿Por qué (*Why*) se necesita el servicio? ¿Por qué otra razón se podría necesitar?
  - ¿Cómo (*How*) se emplea el servicio? ¿Cómo podría utilizarse?
- 1) Datos estructurados solicitado: la organización prepara encuestas para conocer la opinión de los clientes.
  - 2) Datos estructurados no solicitado: los clientes llaman para dar opinión de un producto y servicio.
  - 3) Datos no estructurados y solicitado: la información se obtiene mediante correos electrónicos, redes sociales, entre otros.

**Yoji Akao (1928-2016)**. Creador de la metodología *Hoshin Kanri* (dirección y administración). En el mundo occidental, la metodología se conoce con el nombre de *gestión de brújula*. Consiste en segregar los objetivos de largo plazo (cinco años) en objetivos anuales, mensuales y semanales. Todos los objetivos se comunican entre sí y se despliegan cada área funcional de la organización.

El análisis de los datos es de las funciones de mayor importancia en la VOC. Esta función permite establecer y ordenar los datos de mayor relevancia para la toma de decisiones y la resolución del problema presentado. Para analizar los datos se utiliza la matriz de correlación, que posibilita introducir las necesidades de los clientes y trasladarlos al proceso productivo. La figura 12 muestra una adaptación de la QFD a la metodología de la VOC.

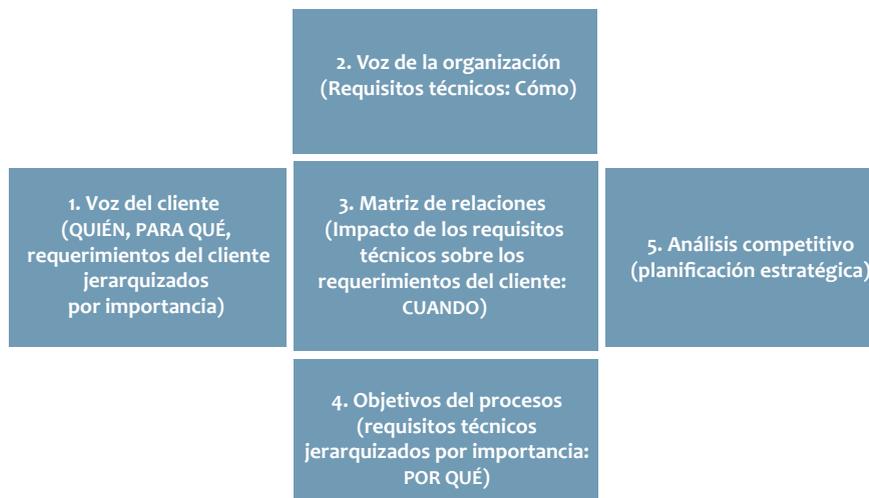


Figura 5. Matriz de correlación VOC<sup>254</sup>.

<sup>253</sup> Yoji Akao, *Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements Into Product Design* (Boston: Taylor & Francis, 1991).  
<sup>254</sup> Figura elaborada por Gustavo Hernández Castro, 2023 con base en datos de Akao, 1991.

Finalmente, se recomienda que la VOC sea proactiva, es decir, no esperar que la clientela se queje del servicio, del producto y de la organización. Es necesario estar en constante diálogo y escucha con los clientes, para conocer sus expectativas y mantener en estado de alerta las distintas áreas funcionales de la organización, con el objetivo de impulsar la competitividad en el mercado.

## REFERENCIAS

- Agencia Europea del Ambiente, *Contaminación atmosférica*. Bruselas: AEMA, 2016.
- Akao Yoji, *Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements Into Product Design*. Boston: Taylor & Francis, 1991.
- Bowen Howard, *Social responsibilities of the businessman*. New York, Estados Unidos: Harper & Row, 1953.
- Brundtland Gro Harlem [Coord], *Our Common Future*. New York: UNWCED, 1997.
- Carrol Archi, «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral. Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, July-August (1991): 12-21.
- Departamento de Justicia de EE. UU, *La coacción antimonopolios y el Consumidor*. Washington: U.S. Departamento de Justicia de EE. UU, 2013.
- Fernandes Jose Luiz, Eduardo Linhares, Andréa Sousa y Marcelo de Jesús Rodrigues, Um estudo da Produção Mas limpa na Gestão Ambiental, *Revista Augustus*, V.20, n. 39, jan./jun. Brasil, (2015): 52-64.
- Friedman Milton, «La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios», *The New York Times Magazine*, 13 setiembre (1970): 1-7.
- Hernández Castro Gustavo, *Gestión de calidad en las empresas turísticas sostenibles*. Costa Rica: EUNED, 2013), ICT, *Certificación para la Sostenibilidad Turística [CST]*. Costa Rica: ICT, 2017.
- ISO 26000, *Responsabilidad Social*. Suiza: ISO, 2018.
- ISO, *ISO 14001. Gestión Ambiental*. Suiza: ISO, 2018.
- Mora Sandra, Stefany Velasco y Gustavo Flores, «Producción más limpia (P+L): una estrategia de mejoramiento ambiental en el sector aceitero de Colombia. Estudio de caso». *Revista Internacional de Investigación y Docencia (RIID)*, V. 2, No. 3, Julio-septiembre, (2017): 1-6.
- OIT, Informe mundial sobre salarios 2022-2023. *El impacto de la inflación y de la COVID-19 en los salarios y el poder adquisitivo*. Suiza: OIT, 2022.
- OMS, *Ambient air pollution: A global assessment of exposure and burden of disease*. Suiza: WHO Library, 2016.
- PNUMA, *Producción más Limpia, concepto y antecedentes*. New York: ONU, 1981.
- Pruss-Ustun Annette, Wolf J. Corvalán, Carlos F. Bos y María Neira, *Preventing disease through healthy environments. A global assessment of the burden of disease from environmental risks*. Suiza: WHO Library, 2016.

## ANEXO 1. ESTUDIO DE CASO<sup>255</sup>

En el marco de la planificación estratégica, el Gerente General de la empresa *Enterprise Limited S.A.* de administración familiar y con 60 años de operar en el mercado regional, desea implementar la norma de calidad ISO 9001-2015. Para tal propósito, y luego de una serie de reuniones de trabajo con su equipo gerencial, define la ruta de la organización en tres procesos estratégicos, cada uno de estos con distintos subprocesos funcionales (ver figura 1):

### Planificación estratégica

- Proceso administrativo
- Calidad total

### Cadena de valor

- I+D
- Producción
- Comercial
- Almacenamiento
- Compras

### Gestión de apoyo

- Sistema de información
- Finanzas
- Talento humano
- Ingeniería y mantenimiento

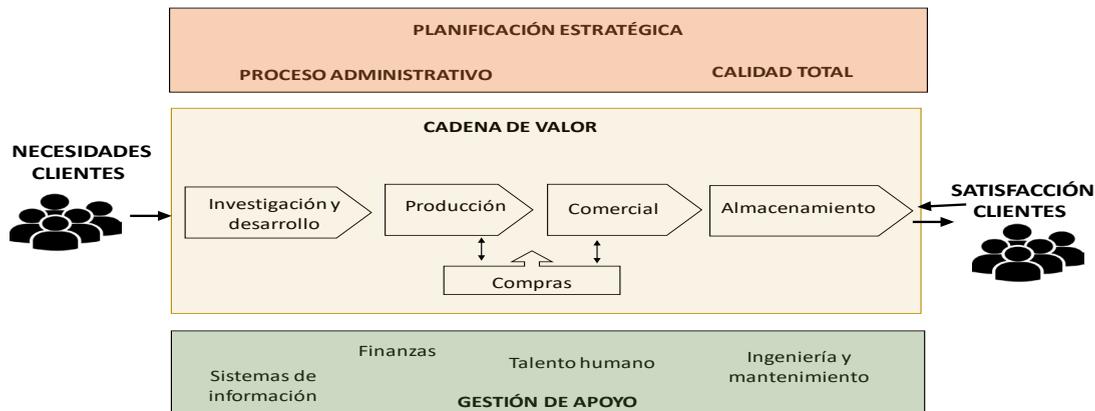


Figura 1. Proceso de la empresa Enterprise Limited S. A<sup>256</sup>

La empresa tiene el siguiente propósito:

“Somos una empresa comprometida con nuestros clientes que les permite cubrir sus necesidades brindando siempre un excelente servicio caracterizado por su rapidez, eficiencia y calidad en cada una de nuestras entregas”.

<sup>255</sup> Estudio de caso elaborado por Gustavo Hernández, 2023

<sup>256</sup> Figura elaborada por Gustavo Hernández, 2023.

Los valores que comparte son:

- Puntualidad
- Efectividad
- Responsabilidad
- Calidad

Respecto a las políticas establecidas la empresa define la siguientes:

- 1) Conocer las exigencias, requisitos y expectativas explícitas de todos nuestros clientes contribuyendo a la mejora continua del sistema.
- 2) Consolidar el proceso de mejora continuada en la elaboración de todas las actividades realizadas en nuestra empresa.
- 3) Desarrollar una organización coherente con la situación actual y futura del mercado.

Adicionalmente, se formulan los objetivos estratégicos por área funcional, según el tipo de estructura organizativa que es una empresa innovadora y diversificada. La estructura organizacional es vertical y con una departamentalización matricial. En la tabla 1 se describen los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito.

**Tabla 1. Objetivos estratégicos y FCE por área funcional**

Área funcional	Objetivos	Factores críticos de éxito (FCE)
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovar en diseño los productos estrella y en crecimiento.</li> <li>• Producir productos y servicios estandarizados de manera eficiente.</li> </ul>	Estructura organizativa
Gerencia de Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la participación de mercado para alcanzar 20 %.</li> <li>• Incremento de ventas en 20 %.</li> </ul>	Participación de mercado
Gerencia de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitar al 100 % del recurso humano de la empresa en temas de calidad, procesos, productividad.</li> </ul>	Talento humano especializado
Gerencia de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir el producto defectuoso en 20 %.</li> </ul>	Calidad-costos
Gerencia I+D	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el diseño y empaque de los productos estrella de la compañía.</li> </ul>	Nuevas tecnologías
Gerencia de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir os tiempos de entrega del producto en 15 %.</li> </ul>	Transporte-tiempo de entrega
Gerencia Sistemas de Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar el SAP para integrar todos los procesos de la empresa.</li> </ul>	Tecnología
Gerencia Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximizar los ingresos.</li> </ul>	Apalancamiento
Gerencia de Ingeniería y Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los tiempos medios de mantenimiento correctivo de máquinas (TMMC) en 10 %.</li> </ul>	Talento humano

Para cada proceso identificado, se realizó un mapeo en el cual se establecieron responsabilidades directas y complementarias de todas las personas de la organización:

- Las entradas: necesidades, oportunidades de mejora y planificación.
- El proceso: interacción documental para definir procedimientos y registros de calidad.
- Las salidas: el producto, el servicio al cliente interno y los resultados de estos.
- Los recursos necesarios: presupuesto e interacción con otros procesos de la misma organización y de los proveedores externos.
- La medición, el control y seguimiento de la eficacia del proceso (indicadores).

La empresa adopta, como parte de su plan de trabajo (metodología), la *Supplier-Inputs-Process-Outputs-Customer* (SIPOC), traducido como *Proveedor-Recursos-Proceso-Cliente*, para visualizar los procesos y sus partes que la conforman de forma sencilla. Como se indicó, el SIPOC responde a:

- Proveedor (*supplier*): persona que contribuye recursos al proceso.
- Recursos (*inputs*): todo lo que se necesita para llevar a cabo el proceso (información, materiales, personas).
- Proceso (*process*): conjunto de actividades que transforman las entradas en salidas, dándoles un valor agregado.
- Cliente (*customer*): la persona que recibe el resultado del proceso y del cual obtiene la satisfacción del cliente.

Una vez establecido lo anterior, la empresa *Enterprise Limited S.A.* emprende la aventura de implementar el sistema de calidad bajo la norma ISO 9001-2015, la cual contiene los requisitos mínimos que deben cumplir todos los procesos mapeados y descritos en la figura 1, estos se recopilan mediante:

- Procedimientos
- Instructivos
- Listados de almacenamiento y preservación de producto
- Listado de requisitos mínimos de materia prima
- Fichas técnicas
- Fichas de ajustes de máquina (metrología)
- Listas de periodicidad de mantenimiento preventivo

Finalmente, y luego de recopilar y sistematizar toda la información, se dispuso para que todos los trabajadores de la empresa, según sus niveles y responsabilidades, tuvieran acceso en su computadora (intranet) la documentación que da soporte a la norma de calidad ISO 9001-2015.

Adicionalmente, la documentación está disponible en 15 portafolios impresos, ubicados en las estaciones estratégicas de trabajo para consulta diaria, según lo establecidos en los procedimientos del sistema de calidad.

A pesar de todos los esfuerzos para implementar la norma ISO 9001-2015, la empresa *Enterprise Limited S.A.* presentó una caída en ventas del 4,5 % en el cuarto trimestre del 2021 y 7 % en el primer trimestre de 2022; lo anterior y pese a contar con suficiente *stock* de artículos en bodega y una flotilla de reparto en óptimas condiciones para la entrega del producto.

Por otra parte, la Gerencia de Talento Humano informa que está pasando por dos problemas serios de gestión. El primero es que no puede retener a puestos clave del talento humano (TH) en la organización, toda vez, que estas personas renuncian para irse a laboral a otras compañías que tienen mejores condiciones laborales, entre ellas, las económicas. La fuga de TH representa en promedio, en los dos últimos trimestres, un 18 % de rotación por renuncia del total de la nómina que representa 200 personas en total. El segundo problema radica en que la empresa no tiene una política clara de Responsabilidad Social Empresarial, por lo cual hace que solo se ponga en práctica programas de asistencia social y recreativos en la comunidad anfitriona. Toda vez que la comunidad anfitriona tiene institutos técnicos de formación a cargo del gobierno local y de la educación pública. Estos institutos gradúan personas en mecánica, hidráulica, electrónica, contabilidad, diseño gráfico, informática, programación, entre otras especialidades.

El Gerente General, preocupado por la situación de la empresa, convoca a una reunión con su equipo colaborador y les presenta los datos arrojados por la Matriz del Perfil Competitivo (Tabla 2); la matriz PEYEA (Tabla 3):

**Tabla 2. Matriz MPC Enterprise Limited S.A.**

FCE	Ponderación	Empresa Enterprise S, A	
		Rating	Puntaje
Estructura organizativa	0,13	2	0,26
Participación de mercado	0,01	3	0,03
Talento humano especializado	0,08	3	0,24
Calidad-costos	0,09	3	0,27
Nuevas tecnologías	0,15	1	0,15
Transporte-tiempo de entrega	0,10	1	0,01
Tecnología	0,11	1	0,11
Apalancamiento	0,13	3	0,39
Talento humano	0,11	1	0,11
TOTAL	1		1,93

**Tabla 3. Matriz PEYEA Enterprise Limited S.A.**

FUERZA FINANCIERA	CALIFICACIONES
Rotación de inventario 3 %	1.0
El ingreso ventas de la empresa sumó \$ 50 millones, 9 % menos que el año anterior	1.0
El rendimiento sobre activos es positivo 1 %	1.0
Flujo de efectivo egresos mayores que los ingresos	1.0
	4.0
<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA</b>	
El crecimiento en la Zona 5 ofrece expansión	2.0
Los ingresos en área de tecnología aumentaron un 7 %	1.0
Aumento de consuno de productos verdes	1.0
	4.0
<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO</b>	
El gobierno impulsa una ley para el aumento de impuestos	-3
La crisis de Ucrania encareció los precios de transporte a Europa	-2
Las políticas cambiarías	-3
	-7.0
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
Los productos de tecnología son cada vez más competitivos	-2
Productos verdes	-2
Contratos exclusivos de comercialización	-2
	-6



Resultado:

El promedio para la FF es  $+4.0/4 = 1.00$

El promedio para la FI es  $+4.0/3 = 1.00$

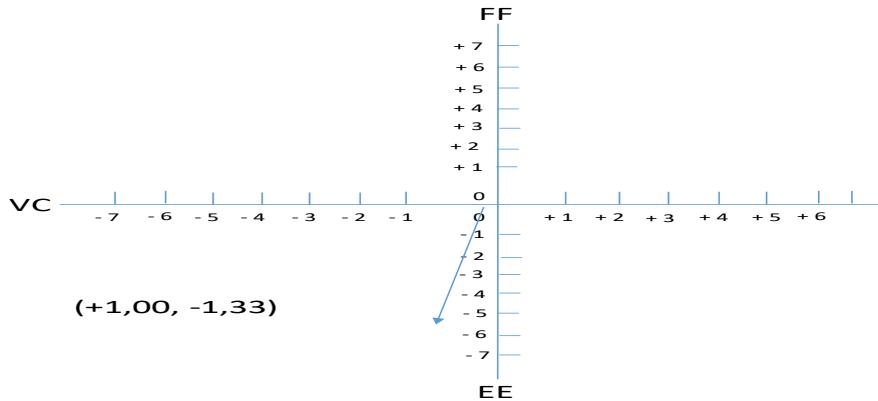
El promedio para la EE es  $-7.0/3 = -2.33$

El promedio para la VC es  $-6.0/3 = -2.00$

$$\begin{matrix} \text{Eje X } (-2.0) + (+1.00) = + -1.00 \\ \text{VC} \quad \quad \text{FI} \quad \quad \quad (-1.00, -1.33) \end{matrix}$$

$$\begin{matrix} \text{Eje Y } (-2.33) + (+ 1.00) = + -1.33 \\ \text{EE} \quad \quad \text{FF} \end{matrix}$$

Al graficar los datos se obtiene la siguiente figura:



**Enterprise Limited** Una empresa con problemas financieros en una industria inestable

Por otra parte, el Gerente General le comunica a todas las gerencias resolver de inmediato la pérdida de ventas y considerar aquellas variables que podrían modificar o alterar el problema detectado, por ejemplo: ingreso en ventas dividido entre el número de vendedores que atienden el mercado, ingreso de nuevos competidores, cantidad de días que se abastece el mercado, ausencia en la supervisión del personal de ventas en el sector que presenta la caída en ventas, entre otras (la tabla 4 sintetiza la discusión del Gerente General con su equipo gerencial).

**Tabla 4. Variables detectadas según perspectiva del Gerente General**

Variable	Subvariables	Unidad de análisis	Definición operacional
Pérdida de ventas	Ingresos de ventas dividido (/) entre vendedores que atienden el mercado	Personal de ventas	Presupuesto de ventas-Estado de resultados
	Ingreso de nuevos competidores	Nicho de mercado	Investigación de mercado
	Cantidad de días en abastecer el mercado	Distribución	Cadena de abastecimiento
	Ausencia en la supervisión	Liderazgo	Clima organizacional



Adicionalmente, el Gerente General solicita al equipo gerencial que elaboren una métrica basada en la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI), con la finalidad de mostrar para cada perspectiva del CMI cómo revertir los datos negativos expuestos, para lo cual deben establecer metas, indicadores y presupuestos, según la tabla 5.

**Tabla 5. Métricas de Cuadro Mando Integral**

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	PRESUPUESTO
Perspectivas financieras:			
Perspectiva del cliente o partes interesadas:			
Perspectiva de procesos internos:			
Perspectiva de aprendizaje y conocimiento:			

Posterior a la discusión, el Gerente General plantea al equipo gerencial (el cual usted es la persona coordinadora) que prioricen los siguientes elementos para solventar la problemática presentada:

- Apertura de nuevos mercados
- Diversificación del producto
- Apalancamiento financiero
- Estudio de *Benchmarking*
- Con toda la información disponible, usted debe resolver este caso aplicando toda la teoría referida, entra estas elaborar un nuevo plan estratégico según el proceso de formulación, selección y evaluación de estrategias (figura 2), apoyándose con las siguientes preguntas generadoras:
  - 1) ¿El plan estratégico responde a las necesidades de la empresa *Enterprise Limited S. A.*? Proponga o ajuste el Plan estratégico.
  - 2) ¿Cuáles son los valores de la organización?
  - 3) ¿El propósito de la empresa refleja los postulados de la visión-misión?
  - 4) ¿La implementación de la norma de calidad es responsable de los datos arrojados en la matriz MPC y PEYEA?
  - 5) ¿El Gerente General de la empresa *Enterprise Limited S. A.* priorizó la implementación de la ISO 9001-2015 en detrimento de los objetivos estratégicos?
  - 6) ¿Se definieron los objetivos estratégicos?
  - 7) ¿Una norma de calidad ordena la empresa y contribuye a mejorar la gestión de procesos?
  - 8) ¿La responsabilidad de la caída de ventas es exclusiva de la Gerencia de Comercialización o también es corresponsables las demás gerencias y áreas de apoyo de la empresa?
  - 9) ¿Cuál debería ser papel de las áreas funcionales que se encuentran en el proceso denominado Gestión de apoyo?
  - 10) ¿Existe alineamiento estratégico respecto el propósito, políticas, valores, objetivos estratégicos (corto, mediano, largo plazo), factores críticos de éxito y la formulación de la estrategia? quién o quiénes eran las personas responsables de realizarlo?
  - 11) ¿Qué reformularía usted en las estrategias de esta empresa para llevarla de un perfil defensivo (PEYEA) a un perfil competitivo (PEYEA) como mínimo?

12) ¿Qué tipo de liderazgo despliega el Gerente General?

13) ¿Por qué se pretende implementar la Norma ISO 9001-2015, si en la organización no existe un área de o gerencia de Calidad?

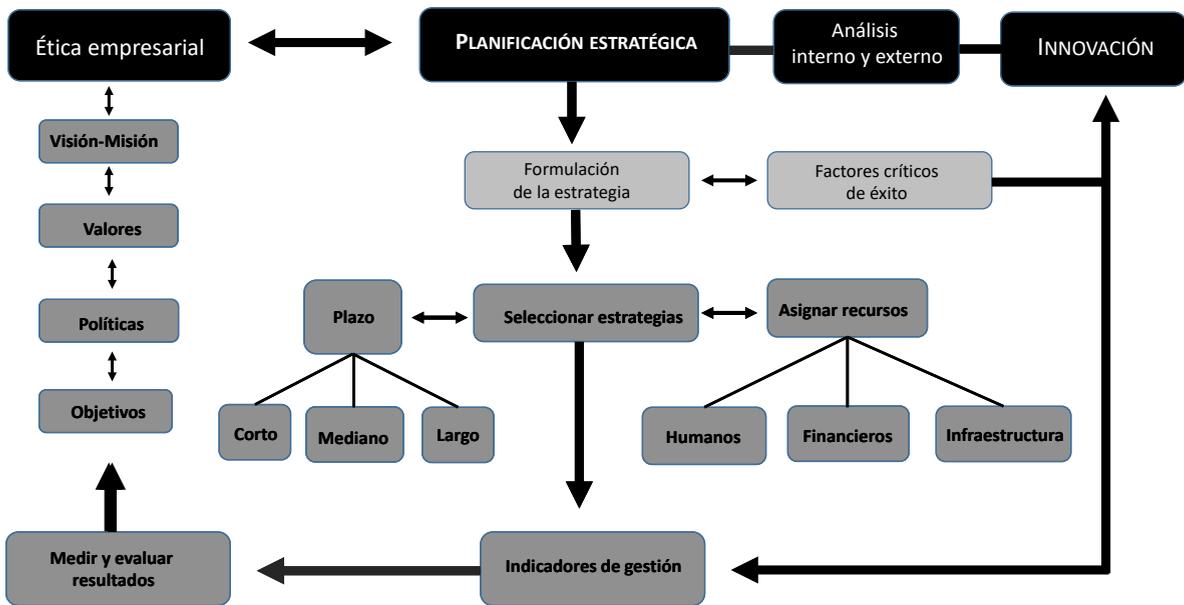


Figura 2. Proceso de formulación, selección y evaluación de estrategias.