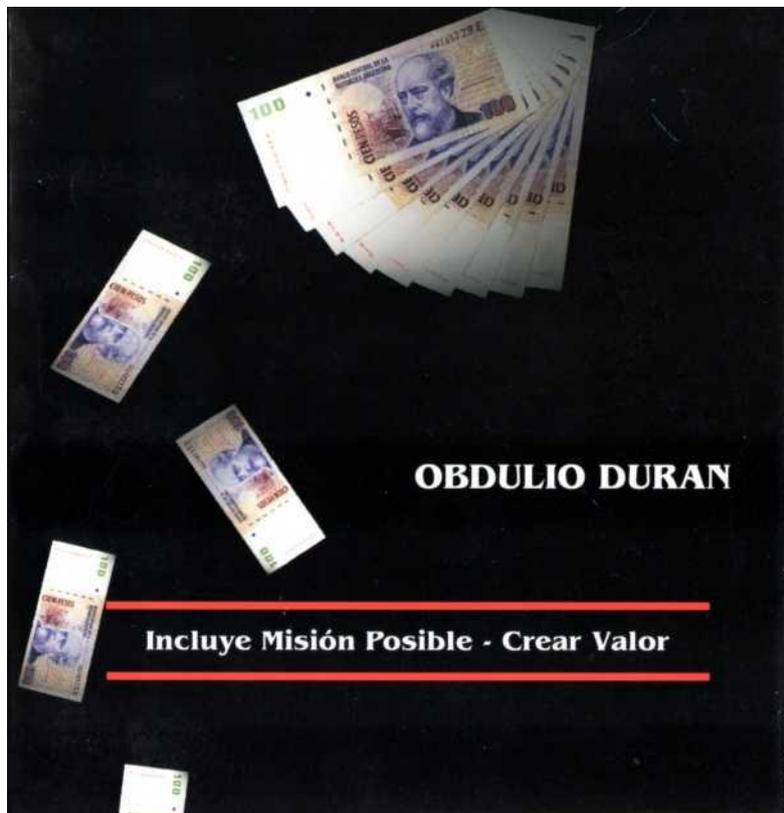


COMO GENERAR VALOR EN LOS NEGOCIOS



COMO GENERAR VALOR EN LOS NEGOCIOS

Obdulio Durán

LA VIDA

La vida es un juego en el que se entra sin conocer las reglas.

Esto es así porque el propio objetivo del juego es descubrir sus reglas; una a una y con el tiempo que sobra, jugar.

El juego no tiene un tiempo para acabar, pero hay una hora en la que usted tiene que parar.

Esa hora no se puede saber. Esto es una regla del juego.

En este juego todos entran, son muchos los que juegan, pero pocos los que consiguen ganar.

No gana quien permanece más tiempo jugando; gana aquel que cuando es invitado a acabar el juego, todos los compañeros se levantan y por un tiempo, pierden la voluntad de jugar.

Luis Correa San
Pablo - Brasil

CURRICULUM VITAE DEL AUTOR

Obdulio Durán, ha nacido en Argentina, en el año 1945, posee la nacionalidad argentina y la española, es casado y padre de tres hijos. Curso estudios de Contador Público y Licenciatura de Administración en la Universidad de Buenos Aires. Doctorado en Administración en la Universidad Católica de La Plata. Especialización Docente en Ciencias Empresariales y Sociales, en la Universidad de Ciencia Empresariales y Sociales. Investigador Operativo en la Escuela de Investigación Operativa del Ministerio de Defensa de la Nación Argentina. Ha sido diplomado en el Seminario Internacional IV de Planeamiento Estratégico y en el Seminario de Estrategia Competitiva, de la Universidad de Deusto, Bilbao y en Strategic Management, University of Pennsylvania. Ha desarrollado el BNP Asset Management, dictado en la Universidad Católica Argentina. Ha participado en Congresos Nacionales e Internacionales de Ciencias Económicas, cuya recopilación ha sido editada por Editorial Distal. En Busca de la Competitividad, Buenos Aires, 1999. Sus trabajos han sido publicados por revistas especializadas y científicas. Ha sido profesor en la Universidad de Buenos Aires y en la Universidad de Belgrano. Es Profesor Titular de la Facultad de Ciencias Económicas y la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Profesor Invitado de otras universidades. Se desempeña como miembro del Comité de Pares, en la Comisión Nacional de Evaluación Universitaria y como Evaluador de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación Argentina. Ex Secretario de Administración del Ministerio de Salud de la Nación. Ex Director Económico Financiero de la Fundación Universidad de Belgrano. Ex Gerente General de EMSA SA M - FABA. Director General Dap Consulting. Email: oduran@dapconsulting.com.ar

CAPITULO I Estrategia de
generación de valor

Trabajo presentado en: VI CONGRESO DE
ADMINISTRACIÓN
“La administración en la Era del
Conocimiento” Ciudad Autónoma de
Buenos Aires República Argentina Junio
2002

Tema: Capital Humano

TABLA DE CONTENIDOS

Estrategia de generación de valor	Pág. 13
Introducción	Pág. 13
¿Qué diferencia a éstas empresas de otras?	Pág. 13
Esencia de la filosofía estratégica	Pág. 14
Existen otras experiencias de estrategias de generación de valor	Pág. 16
¿Por qué los competidores piensan como piensan?	Pág. 17
Conclusiones	Pág. 18
Lógica convencional frente a la lógica de generación de valor	Pág. 20
Los supuestos aceptados en el sector de la industria	Pág. 20
El enfoque estratégico	Pág. 21
Los clientes	Pág. 21
Habilidades, ventajas y capacidades	Pág. 22
La oferta de productos y servicios	Pág. 23
Crear una nueva cadena de valor	Pág. 24
El dilema de competir se disuelve si se compete contra sí mismo	Pág. 26
Conclusiones	Pág. 27
Cómo anticipar los problemas que acarrea la innovación	Pág. 28
Consecuencias previsibles	Pág. 29
Cómo hacer que la cosa funcione	Pág. 30
Habilidades	Pág. 32
Medidas	Pág. 32
Tecnología de la información	Pág. 32
Procesos de management	Pág. 32
Conclusiones	Pág. 33
Administración del cambio	Pág. 34
El futuro será distinto del pasado	Pág. 34
El grado de elección sobre el cambio	Pág. 35
La comunicación es vital	Pág. 36
Conclusiones	Pág. 38

CAPITAL HUMANO ESTRATEGIA DE GENERACIÓN DE VALOR

Introducción

Después de atravesar las turbulentas décadas de los 80 y los 90, las empresas se ven enfrentadas al desafío de lograr crecimiento con rentabilidad sustentable.

Han fracasado las estrategias de reducción de costos, las de fusión, las de burbujas y las de imitación. ¿Qué queda ahora? Este problema desvela y preocupa a casi todos los ejecutivos de las principales empresas.

En un mundo convulsionado por los problemas del comercio internacional, el derrumbe de empresas emblemáticas, donde existen falencias estructurales que golpean severamente a la calidad de vida de las personas, los pueblos y las regiones, probablemente sea necesario volver a las fuentes y tratar de descubrir que es lo que permite a algunas empresas, crecer en forma sostenible, generar confianza en sus clientes, lealtad en sus empleados, rentabilidad para sus accionistas y ser reconocidas por la sociedad en la que se hallan insertas. Probablemente este es el ideal que todas las empresas persiguen, pero solo unas pocas lo obtienen.

¿Qué diferencia a estas empresas de otras?

La respuesta lúe buscada por analistas de INSEAD, en un estudio durante 5 años, donde analizaron 30 empresas de todo el mundo.¹

El trabajo de los analistas del INSEAD permitió descubrir que la diferencia entre las empresas de alto crecimiento y sus competidores menos prósperos reside en un punto: los supuestos sobre estrategia de cada grupo.

¹ Value innovation: the strategic logic of high growth; W. Chan Kim y Renee Mauborgne; Harvard Business Review; Enero—Febrero 1997; EEUU

Los ejecutivos de las empresas menos rentables, seguían la lógica estratégica convencional, mientras que los de empresas con alto rendimiento seguían lo que denominaremos Lógica Estratégica de Generación de Valor - LEGV -.

Ambas lógicas se diferencian en las dimensiones básicas de la estrategia.

Mientras las convencionales consideran dadas e inmutables las condiciones que imperan en su sector, las innovadoras no piensan así.

Las convencionales permiten que la competencia establezca los paradigmas de su pensamiento estratégico, las innovadoras no piensan así.

Las convencionales se basan en la experiencia acumulada por la organización y sus ejecutivos, mientras que las innovadoras se preguntan: ¿Qué ocurriría si empezáramos todo desde cero?

Las convencionales toman las decisiones y asumen que las mismas se cumplen, por lo cual se dedican a controlar. Las innovadoras son conscientes que las organizaciones se resisten a cambiar y que es necesario desarrollar un proceso transicional, que es necesario generar, administrar y promover.

Las convencionales establecen objetivos. Las innovadoras promueven valores.

Las convencionales tratan de mantener el statu quo. Las innovadoras continuamente se esfuerzan en modificarlo.

Esencia de la filosofía estratégica

Lo fundamental es el modo en que cada empresa enfoca la estrategia.

La diferencia está en los supuestos fundamentales e implícitos acerca de la estrategia. Las empresas menos prósperas adoptan un enfoque convencional: su mentalidad estratégica está dominada por la idea de mantenerse a la cabeza de sus competidores.

“Muchas empresas compraron ideas erróneas sobre la competencia; como consecuencia de ello, abandonaron la estrategia casi por completo.”²

Por el contrario, las empresas innovadoras no se preocupan por igualar, ni siquiera por superar a sus rivales. Su intento se centra en hacer que sus competidores resulten irrelevantes mediante una estrategia que denominaremos generación de valor para el cliente.

Consideremos el caso de Coca Cola. Esta empresa que se mantiene como un símbolo de la excelencia en el marketing, en forma continua compite contra sí misma y logra superarse. Su acérrimo rival reconoce implícitamente su liderazgo.

Otro caso simbólico es Microsoft. Hoy su principal preocupación no son los competidores, ni siquiera las demandas que afronta por presunto monopolio, sino que se encuentra enfocada en lograr satisfacer al cliente. Puede discutirse si su monopolio perjudica a la competencia o no, pero lo cierto es que su participación en el mercado mundial es monopólica y que la obtuvo, porque sus productos, en la percepción de los clientes, no solo son muy satisfactorios, sino que son únicos.

El tercer caso que podemos imaginar es el de American Express. Mientras que la competencia se encuentra trabada en una feroz lucha por el mercado. La Tarjeta, como se autodenomina, concentra sus esfuerzos en satisfacer las demandas de su mercado meta y por cierto que lo logra. Más de 2/3 partes de sus clientes premium la consideran su principal medio de pago y más del 50 % de sus clientes consideran que satisface en exceso, sus expectativas. A diferencia de sus rivales su principal fuente de ingresos es la membresía.

Pero los casos citados son muy conocidos, puesto que se encuentran en todos los manuales de marketing y algunos los desautorizan, como ejemplos, porque sostienen que son excepciones, que surgieron fruto de coyunturas que no se repetirán, así como que son parte de la leyenda americana.

² El lugar que le corresponde; Keith H. Hammonds; Fast Company, Gestión, mayo 2001, EEUU

Existen otras experiencias de estrategias de generación de valor

Bert Claey's es una empresa belga que opera varias salas de cine. Durante las décadas del 60 y 70, la industria de salas de cine, declinó en Bélgica en forma continua, frente al embate del video, el cable y la televisión satelital, disminuyendo la asistencia media a salas de cine en Bélgica de ocho veces por persona al año, hasta 2 veces. En 1980 muchos operadores debieron de retirarse del negocio, los restantes compiten cuerpo a cuerpo por un mercado en recesión, tomando medidas si mi lares: transforman sus salas en multicines, ampliaron su oferta para atraer a todos los segmentos, anexaron bar y restaurante y aumentaron los horarios, disminuyéndolos precios. La estrategia resultaba lógica y todos la siguieron, en forma similar, respetando sus paradigmas: salas muy pequeñas, de menos de 100 localidades, pantallas que miden 7x 5 metros y equipos de proyección de 35 mm.

Todo resultó inútil frente a la estrategia de Bert Claey's, en 1988, cuando construyó Kinopolis, que logró captar el 50 % del mercado de Bruselas en el primer año y amplió el mercado del cine en un 40 %.

Kinopolis es el primer megacine del mundo, con 25 pantallas y 17.600 localidades. Sus salas tienen hasta 700 localidades, existe un amplio espacio entre filas para que los espectadores no se molesten mutuamente, posee butacas de gran tamaño con apoyabrazos individuales y su diseño incluye grandes escalones en las salas, a fin de que todos puedan ver la pantalla sin obstáculos

Las pantallas son enormes de hasta 29 por 19 metros, los equipos de proyección de 70 mm y los sistemas de sonido son cuadrafónicos de última tecnología

Además de todo lo anterior, la estrategia desafió la sabiduría tradicional del sector, que consagraba la importancia de situar la sala en el centro de la ciudad y construyó Kinopolis fuera del anillo de circunvalación de Bruselas, a 20 minutos de auto de la ciudad. Esta estrategia incluye el supuesto implícito de la visita planificada por parte del cliente al cine y la necesidad de viajar fuera de la ciudad.

Al llegar los clientes, aparcen gratuitamente en un estacionamiento

muy bien iluminado. Esto satisface una poderosa demanda insatisfecha de los clientes, puesto que el estacionamiento en Bélgica es escaso, incómodo y muy caro.

Otra característica de la estrategia ganadora, es su capacidad de satisfacer una necesidad imperiosa de la industria, cual es bajar los costos de operación y la inversión total.

En Kinopolis el coste medio de construcción por butaca es de 70.000 francos belgas o sea menos de la mitad del coste medio del sector en Bruselas.

Las razones son que la ubicación del megacine fuera de la ciudad es más económica, porque su mayor tamaño le proporciona ahorro de costos en las compras, una mayor ventaja negociadora ante los distribuidores de películas y márgenes superiores, pero además con 25 salas atendidas por una única área central de taquillas y recepción, aumenta la productividad del personal y los gastos generales.

Por último, en una clara demostración de sinergia, Kinopolis disminuyó casi en forma total el gasto en publicidad, porque su innovación en valor, le asegura un caudal de afluencia de público, impensable al iniciar el emprendimiento, basado en la comunicación boca a boca y en las noticias de tipo infomercial en medios de comunicación de todo tipo.

Dentro de un sector supuestamente poco atractivo, Kinopolis ha logrado un crecimiento y beneficios espectaculares. Los aficionados ahora van al cine con más frecuencia que antes y las personas que no iban nunca, se ven arrastradas hacia las salas. En vez de pelear con los competidores por el mercado decadente, Bert Claeys convirtió a la competencia en irrelevante.

Hoy en día los belgas ya no dicen “una noche en el cine” sino “una noche en Kinopolis”.

¿Por qué los competidores piensan como piensan?

La mayoría de los operadores de cine, pensaban de manera explícita o implícita de la siguiente manera: el negocio está en recesión,

luego no debemos hacer grandes inversiones, sobre todo en activos fijos, porque la recuperación es dificultosa. Pero podemos superar a nuestros competidores en cada aspecto del proceso. Debemos tener mejores películas, mejores servicios y mejor marketing.

El razonamiento es claro, simple, lógico, cargado de sentido común, pero profundamente equivocado. Pero sólo se puede demostrar que es equivocado cuando surge Kinopolis, quien razona como si entrase al mercado por primera vez. Con objeto de ofrecer a los aficionados al cine, un conjunto de servicios que fuesen altamente valorados, la empresa dejó de lado la mentalidad convencional acerca de lo que se suponía que una sala de cine debía ser. Logró hacer todo eso y además reducir los costes. Esa es la clase de lógica que encierra el concepto de estrategia de generar valor.

Conclusiones

La lógica del experto que sabe porque cuenta con experiencia fracasa frente a la lógica del novato, que aprende porque asume que no conoce.

Hay una diferencia fundamental entre estrategia y eficacia operativa. La estrategia tiene que ver con encontrar la mejor opción luego de evaluar los pros versus las contras y con elegir deliberadamente ser diferente. La eficacia operativa se vincula con las cosas sobre las cuales no se debería elegir: de lo bueno, lo mejor, es lo que cada empresa debería estar haciendo. En gran parte, la obsesión de los dirigentes, por la eficacia operativa, ha sido alimentada por la literatura de negocios. No tiene en realidad sentido, si se efectúan procesos erróneos, realizar con gran eficacia.

Pero sólo se comprende y admite que el que se basa en la experiencia fracasa cuando el novato triunfa. El razonamiento es perverso. La lógica equivocada no lo es cuando otra contraria triunfa, sino que siempre lo fue. Una lógica no se debe analizar contrastándola frente a la empina sino en abstracto.

Recordemos³ que:

Es una ilusión que se aprende de la experiencia.

El camino fácil conduce al mismo lugar.

Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayer.

³ La Quinta Disciplina; Peter Senge; Editorial Granica; 1992; EEUU

LOGICA CONVENCIONAL FRENTE A LA LÓGICA DE GENERACIÓN DE VALOR

Ambas difieren totalmente en las cinco dimensiones básicas de la estrategia.

DIMENSIONES DE 1A ESTRATEGIA	LOGICA CONVENCIONAL	LOGICA DE GENERACIÓN DE VALOR
Supuestos aceptados	Son algo dado e inalterable que no se pueden modificar.	Es necesario modificar las condiciones
Enfoque estratégico	Buscar ventajas competitivas y ahorrar costos de operación.	Salto cualitativo de valor, para dominar el mercado
Clientes Habilidades	Centrarse en las características diferenciales	Centrarse en los aspectos valorados en común por los clientes
Oferta de productos	Aprovechar al máximo sus ventajas y capacidades Maximizar el valor de la oferta tradicional	No importa qué hacemos, sino averiguar qué deberíamos hacer Pensar en términos de solución total para el cliente. El cliente define el alcance de la oferta.

Los supuestos aceptados en el sector de la industria
Muchas empresas consideran que las condiciones y normas o prácticas, del sector son algo dado, inalterable y plantean su estrategia

de acuerdo a esa idea. En muchas de las principales universidades se estudian las mejores prácticas de cada sector y se adoctrina a los nuevos ejecutivos, en el respeto reverencial hacia las mismas.

Los innovadores no actúan así. Sin importarles como está funcionando el sector, buscan saltos cualitativos en el valor que entregan al cliente y sobre esa base rediseñan todo su negocio.

Las lógicas enunciadas son antagónicas y no pueden coexistir, ni en la empresa, ni en el sector.

El enfoque estratégico

Muchas empresas permiten que sus competidores establezcan los criterios de su pensamiento estratégico.

Siempre están comparando sus puntos fuertes y débiles, con los de su competencia y se centran en crear ventajas sobre ellos.

La lógica convencional lleva a las empresas a competir en el margen para lograr un aumento de la cuota.

La lógica de la estrategia de generación de valor se inicia con un afán de dominar el mercado en base a ofrecer a los clientes un salto cualitativo de valor.

El innovador no se centra en competir contra sus rivales, sino que lo hace contra si mismo. Su principal afán es conocer como valora y en que aspectos, a su oferta el cliente.

Los clientes

Muchas empresas buscan el crecimiento a base de conservar y aumentar su base de clientes.

Esto les lleva a segmentar con mayor precisión el mercado y a personalizar el producto, con objeto de cubrir necesidades específicas.

Esto sin duda asegura la posesión de una fortaleza, sostienen las mejores prácticas. No obstante ello, ¿que ocurrió con el mejor modelo de diligencia de Wells Fargo, cuando apareció el ferrocarril? La historia muestra que WF, que era la principal empresa de transporte en el Lejano

Oeste, no solo no participó de ningún emprendimiento ferroviario, sino que inicialmente trató de competir con la nueva concepción de transporte.

¿Qué ocurrirá mañana, con las principales empresas del sector fotográfico, que hoy producen y venden rollos fotográficos? Probablemente, ninguna ingrese al sector de la reproducción digital de imágenes. La gran mayoría entiende que su negocio es la producción y venta de rollos fotográficos, sin comprender que el negocio es el servicio de reproducción de imágenes.

Los innovadores siguen una lógica diferente. En vez de centrarse en la diferencia entre clientes, se basan en los aspectos comunes de las características efectivamente valoradas por los clientes.

La idea es centrar la atención en lo que une a los clientes. Las diferencias entre clientes muchas veces sólo sirven para impedir ver y comprender lo que es más importante.

La mayoría de las personas dejarán de lado sus preferencias específicas, si se les ofrece un considerable aumento de valor.

Apuntar hacia el núcleo central del mercado, es muy conveniente, aunque eso signifique perder parte de los clientes actuales, si no conviene mantener otro negocio para ellos.

La banca minorista americana, comprendió que el mercado solicitaba servicios eficientes a bajo precio, sin necesidad de concurrir a los tradicionales salones bancarios y reconvirtió todo el sistema incorporando equipos automáticos e internet. Su negocio se transformó en banca electrónica.

Para conservar el segmento premium, crearon un sector pequeño, muy personalizado, que mantiene el tipo de servicio de los clientes muy importantes.

Habilidades: ventajas y capacidades

Muchas empresas analizan las oportunidades de negocio a través del filtro de sus habilidades, especialmente de sus ventajas y capacidades.

Se preguntan: ¿con lo que tenemos, qué es lo mejor que podemos hacer?

Por el contrario, los innovadores se preguntan: ¿lo que tenemos sirve para hacer lo que debemos? ¿Qué pasaría si empezamos de cero?

Las ideas rectoras son: no debemos permitir que lo que podemos hacer ahora, condicione nuestro punto de vista, sobre lo que se necesita hacer, para ganar mañana. No dejemos que nos limiten nuestras posibilidades, es necesario comenzar a intentar lo imposible ya mismo.

Esto no significa que los innovadores desechen las habilidades, ventajas y capacidades actuales o que no las utilicen hasta el máximo de su potencial.

La oferta de productos y servicios

La lógica convencional desarrolla la competencia dentro de los límites que establecen los productos o servicios tradicionalmente ofrecidos por el sector.

Por el contrario, los innovadores se preguntan continuamente: ¿Cómo contribuyen nuestros productos y servicios en la cadena total de soluciones del cliente?

Es necesario resolver los principales problemas que el cliente encuentra a lo largo de toda la cadena, aunque eso lleve a introducirse en un sector nuevo.

En Argentina, Bansud un banco propiedad del Banco Banamex, de México, obtuvo el record de venta de autos en un trimestre, mediante un nuevo servicio de préstamos para compra de automotores, inteligentemente publicitado, como Préstamos Tasa Cero.

La idea es que el cliente adquiere los autos a través de la financiación, la cual es la variable de ajuste, pero previamente es necesario que el cliente seleccione la marca, determine el modelo y acuerde el precio, cerrando la compra. Se detectó que el proceso es insatisfactorio para el cliente, que esta insatisfacción entorpecía el cierre de ventas y como consecuencia bajaba la tasa de créditos asignados. Por último, cuando el cliente no calificaba para el crédito, el banco cosechaba el enojo del cliente y la concesionaria debía disolver la operación ya realizada.

El paradigma establecido colocaba el caballo detrás del carro. Fue necesario crear un proceso donde el cliente obtuviera el crédito primero, sin asumir el costo de los intereses y luego eligiera el auto, sin negociar precio o forma de pago. Esto es el ideal para el cliente, puesto que soluciona la disonancia cognitiva que padece el comprador y que le produce un fuerte stress.

Bansud cerró un acuerdo con una terminal automotriz, por el cual la fábrica se hacía cargo de los intereses del préstamo que cubría el total o parte del precio del automóvil, así como del seguro y los gastos de prenda. El cliente concurría a la sucursal y gestionaba el préstamo. Obtenido el préstamo, el cliente concurría a cualquier concesionaria de la marca y elegía el modelo, sin necesidad de negociar precio y forma de pago. Para esto fue necesario capacitar a los ejecutivos de préstamos de las sucursales, en venta de automotores, en un curso intensivo de dos semanas y prestarles asistencia técnica, desde la automotriz. El programa demostró que la mejor manera de vender autos es a través de un banco.

El resultado: la venta del primer trimestre del programa, se constituyó en récord de ventas en la historia automotriz del país.

Crear una nueva cadena de valor

¿Cómo se operacionaliza la lógica de la estrategia de generación de valor?

Simplemente, modificando la cadena de valor de la empresa y esto sólo se comprende si se rehacen los procesos, comenzando desde cero, sin preconceptos, asumiendo que las respuestas no se conocen y preguntando al cliente, que opina como usa el producto y que sensaciones experimenta.⁴

Existen preguntas guía:

¿Cuál es el conjunto de atributos del servicio o producto esperados por el cliente?

⁴ **Marketing Avanzado; Alberto Levy; Ediciones Gránica; 1994; Argentina**

¿Cuáles son los factores que nuestro sector considera dados e inalterables, pero que deberían ser eliminados?

¿Qué factores no satisfacen y por lo tanto, deberían ser elevados por encima del standard fijado por el sector?

¿Qué factores no son percibidos y por lo tanto, deberían ser reducidos por debajo del standard fijado por el sector?

¿Qué factores que el sector no considera, producen los atributos esperados por el cliente, y por lo tanto deberían ser creados?

Lamentablemente, no se pueden efectuar las preguntas sugeridas al cliente, porque si bien el mismo posee la experiencia de uso, no es un técnico y por lo tanto, solo puede referir emociones. La tarea debe ser realizada por un técnico en investigación de mercado y las conclusiones deben ser cualitativas y no cuantitativas.

Finalmente es necesario recordar, especialmente cuando se resuelve la mutación de la cadena de valor y luego de escuchar al cliente, que los principios en los cuales se apoya la estrategia perduran, independientemente de la tecnología y del ritmo del cambio. Observemos lo que ha ocurrido, en los últimos años con la burbuja de Internet.

La rentabilidad de una compañía, esté o no en la Web, sigue determinada por la estructura de su industria. Si no hay barreras de entrada, si los clientes tienen todo el poder y la rivalidad se basa en el precio, más allá de Internet, el negocio, no será muy rentable.

Una estrategia sólida comienza por tener un objetivo correcto. Y la única meta que una estrategia sólida puede respaldar es la búsqueda de una rentabilidad superior.

Si su meta es cualquier cosa menos la rentabilidad (crecer rápidamente o convertirse en un líder tecnológico) se encontrará en problemas.

Adicionalmente, cabe destacar, que la estrategia debe tener continuidad y no puede ser reinventada constantemente. La estrategia tiene que ver con el valor básico que está tratando de entregar a los clientes y con la clase de personas a las que intenta servir.

Si no hay continuidad, es difícil para una organización comprender el alcance de la estrategia, tanto como para los clientes entender qué representa la empresa.⁹

El dilema de competir se disuelve si se compite contra sí mismo

Si se logra reformular la cadena de valor, tarde o temprano, según el sector, la competencia imitará al innovador.

Si este sucumbe a la tentación de defender lo que tanto trabajo le ha costado ganar, terminará involucrado en una estrategia convencional.

Si no logra escapar de la trampa, su cadena de valor, terminará siendo similar a la del sector y rápidamente empezará a disminuir su competitividad.

Estas afirmaciones poseen sustento empírico, pero no son generalmente aceptadas.

En el año 1983 IBM había definido la cadena de valor del sector. Compaq lanzó el primer ordenador personal, presentando una cadena de valor original. El producto de Compaq, era compatible con IBM, tecnológicamente superior y su precio era inferior en un 15 %. Sólo en tres años, Compaq ingresó a la lista de Fortune 500. Nunca una empresa había conseguido ese galardón en tan poco tiempo.

IBM reaccionó intentando igualar y superar la cadena de valor de Compaq y ésta dispuesta a defenderse, centro sus esfuerzos en superar a IBM, librando una lucha de tecnología, dejando de escuchar a los clientes.

Mientras tanto, el resto de los competidores, se concentraron en los clientes, que se fueron haciendo más sensibles al precio. El mercado se expandió bruscamente, ingresando clientes que no eran expertos en informática y por lo tanto eran más sensibles a la facilidad de manejo, que a la tecnología de punta.

⁵ Competencia y Estrategia, Maestría en Administración de Empresas, Harvard University; Michael Porter.

Compaq empeñada en combatir a IBM, produjo una línea de ordenadores personales, que encontraba resistencia a la compra, porque para muchos clientes, tenía exceso de tecnología, que no era utilizada y que impactaba en el precio, que era la variable sensible.

Cuando IBM casi cae al precipicio, Compaq la seguía a corta distancia

El error fue no analizar que sus curvas de valor, las de IBM y las de Compaq, eran similares a las del sector y había llegado, a fines de los 80, el momento de dar otro salto cualitativo.

Examinar las curvas de valor comparadas del sector, sirve también para dejar de presionar en las innovaciones, cuando todavía hay una excelente corriente de beneficios para recoger con el producto actual.

Hace aproximadamente 30 años era necesario estudiar el ciclo de vida del producto, aproximadamente hace 15 años fue necesario estudiar el ciclo de vida del mercado y hoy es indispensable trabajar con el concepto de ciclo de vida de la cadena de valor. Sólo el conocimiento del ciclo de vida de la cadena de valor, permite competir contra uno mismo.

Es necesario comprender que la estrategia de generar valor, consiste en ofrecer un valor sin precedentes, en términos de concepción del usuario.

No depende de tecnología ni de conocimientos, sino de la capacidad de ponerse en el lugar del cliente. No es lo mismo que ser el primero en entrar al mercado.

Conclusiones

El momento de innovar es cuando la curva de valor de la empresa tiende a ser similar a la del resto del sector.

Naturalmente, es necesario trabajar hoy para poder innovar mañana.

Cuando la curva de valor de una empresa es fundamentalmente diferente de las del resto del sector y esa diferencia es valorada por los clientes, los directivos deberían resistirse a introducir más innovaciones.

En lugar de innovar en producto, la innovación se debe dirigir hacia las variables, plaza y proceso.

Esto genera beneficios cuantitativos importantes, puesto que la expansión geográfica y la mejora de funcionamiento, persigue obtener economía de escala y cobertura de mercado ampliada.

Pero la ventaja se obtiene a nivel cualitativo, porque ampliar la acción en la mezcla de marketing - asignar recursos a mayor número de variables- produce dos efectos de importancia competitiva.

El aumento de beneficios genera capital adicional para asignar a otras variables y ello obliga a los competidores a imitar el nuevo mix de marketing, los lleva a diversificar sus recursos, obligándoles a perder fuerza estratégica.

De esta manera, se debilita la potencia de imitación, permitiendo que la ventaja de innovación perdure en el tiempo, con lo cual se optimiza el proceso de generación de nuevas ventajas, lo que permite formar un stock de ventajas en innovación, que permiten planificar el lanzamiento de las mismas al mercado.

Este proceso produce turbulencias en el entorno de los competidores y disminuye su acometividad estratégica.

Cómo anticipar los problemas que acarrea la innovación

“Estamos recreando al ambiente que nos rodea todo el tiempo, pero a la vez ese ambiente nos transforma a nosotros”⁶

La habilidad para discernir patrones emergentes y actuar en consecuencia, es una cualidad esencial del liderazgo, pero el núcleo de esa destreza es la capacidad de ver cómo lo que creamos se vuelve contra nosotros y nos modifica.

“Las innovaciones se sustentan en la situación que les ha dado origen y en el ambiente, que las pone en juego”.⁷

⁶ Creative Experience; Mary Parker Follet; Longmans Green; 1924; EEUU.

⁷ Laws of Media: The New Science; Marshall McLuhan; University of Toronto Press; 1992; Canadá.

La primera afirmación citada, consagra el proceso de retroalimentación entre el ambiente externo y el interno. La segunda, en el mismo sentido avanza más allá y establece el concepto de relación sistémica entre ambos.

Esta comprensión del fenómeno implica que ante la irrupción de cualquier innovación se producen efectos irreversibles en el ambiente de negocios, que ya no volverá a ser como era antes.

Consecuencias previsibles

Dada una innovación en un producto o servicio, ello provoca necesariamente que:

- Se produzca una mejora, de lo contrario la innovación no es tal.
- Vuelve obsoleto algo y lo convierte en irrelevante, de lo contrario no es innovación, sino una mera modificación no substancial de lo anterior.
- Recupera una oportunidad perdida, descartada por el sector
- Eventualmente, se convierte en su opuesto

El conocer sus consecuencias, permite desarrollar una técnica de diagnóstico, para evaluar la conveniencia de la operacionalización de la innovación.

El directivo previo a la toma de decisión debe encontrar la respuesta a las siguientes preguntas:

¿Qué extiende, mejora o hace posible la innovación?

¿Qué nueva fuente de valor crea?

Un teléfono celular que soporta Internet, por ejemplo, potenciado acceso a la información desde cualquier lugar.

Quién subestime la importancia de esta facilidad es conveniente que recuerde la revolución para las comunicaciones que significó liberarse de la dependencia del teléfono fijo.

¿Qué se vuelve obsoleto a partir de esta innovación? ¿Qué reemplaza o libera?

Conectarse a la Web desde el teléfono celular, disminuye la exigencia de trabajar desde la oficina. Sin embargo que algo sea obsoleto, no significa que se deje de usar. De esta manera, las oficinas no desaparecerán debido a la Internet móvil, pero empezarán a cumplir otro papel.

¿Qué oportunidad recupera y cuál abandonada previamente resurge?

Por ejemplo, podríamos decir que acceder a la Web desde el teléfono inalámbrico facilita el regreso a los servicios personalizados e inmediatos que se habían perdido en la era de la producción y el marketing masivos.

¿Qué producirá la innovación llevada a su más alto límite?

¿Cómo se revierte el impacto?

Esta es la consecuencia paradójica, pero también es la más importante. En el caso del teléfono celular, la posibilidad de estar conectado en forma permanente podría devenir en una sobrecarga de comunicación. Si todos intentamos llamar a los demás, muy pronto nadie podría conectarse.

Cómo hacer que la cosa funcione

Pregunta: ¿Cómo hacer para construir organizaciones que sean perpetuamente innovadoras?

Respuesta: Tome en cuenta lo siguiente:⁸

✓ Olvídense de las expectativas razonables.

Sólo cuando la gente adhiere a propuestas no razonables aparecen las ideas realmente innovadoras.⁹

✓ Haga una definición elástica del negocio.

Muchas compañías se definen a sí mismas por lo que saben hacer (sus competencias centrales) y lo que tienen (sus activos estratégicos).

⁸ **Leading the Revolution; Gary Hamel; Me Graw Hill; 2000; EEUU.**

⁹ **En Busca de la Competitividad; Obdulio Durán; Editorial Distal; 1999; Argentina.**

La clave sin embargo, es lograr una definición elástica de la compañía considerando la suma de sus competencias centrales y sus recursos estratégicos.

- ✓ Defina una causa, no sólo un negocio. Sin un propósito trascendente, los individuos carecerán del coraje para comportarse como revolucionarios.
- ✓ Escuche a todos. Para establecer una estrategia revolucionaria, es necesario conocer la opinión de todos, para comprender la visión compartida de la organización.
- ✓ Abra el juego. Para los capitales no tradicionales, el talento, las ideas de negocios novedosos y provea incentivos para los empleados que están dispuestos a tomar los riesgos.
- ✓ Manéjese con prudencia. Ser arriesgado no significa arriesgar todo, en cada paso ni correr riesgos enormes para hacer valer las ideas.
- ✓ Pague lo que corresponda. Existe una norma en toda empresa exitosa, cualquiera sea su tamaño, edad y sector: Pagar lo que corresponda a la gente. No admita excusas porque una empresa que no puede pagar lo que corresponde a su gente simplemente no merece existir y sucumbirá finalmente.

Si una organización desea promover la innovación, debe examinar los fundamentos filosóficos que sostienen sus convicciones acerca del liderazgo, la creación de riqueza y la competitividad. Y cada vez que encuentra un ladrillo viejo y fracturado, debe sacarlo y poner uno nuevo en su lugar.

Esta toma de conciencia provocará la promoción de una nueva agenda, porque para comprometer a la organización con la construcción de capacidades para generar una innovación radical, hay que estar convencido de tres cosas:

1. De que las inversiones en innovación reportan grandes dividendos
2. De que su organización cuenta con un rico potencial de ideas que claman por desarrollarse y de capacidades emprendedoras que están desaprovechadas.

3. De que es posible que la innovación se convierta en una capacidad sistemática de la empresa.

Para que la innovación sea la prioridad en la agenda corporativa, las empresas deben incorporar los siguientes componentes:

Habilidades

La empresa debe estimular a su gente para que reconvierta sus habilidades y pueda enfrentar el desafío con una adecuada preparación.

La capacitación es tediosa y el aprendizaje implica un trabajo duro.

Medidas

Los parámetros tradicionales no obligan a una compañía a revisar como se está desempeñando con relación a competidores nuevos y poco ortodoxos, en el camino a la creación de riqueza. Es necesario crear nuevas maneras de medir la capacidad relativa para inventar nuevos conceptos de negocio y crear nueva riqueza. Solo se puede obtener una mejora si se sabe que mejorar y se miden los progresos o retrocesos del proceso.

Tecnología de la información

Un proceso de promoción continua de la innovación, no puede ser conceptualizado fuera del management del conocimiento, pero no es viable el mismo si no se cuenta con información oportuna, precisa, disponible y adecuadamente distribuida.

Procesos de management

Existen muchos motivos para pensar que los procesos corporativos establecidos sean hostiles a la innovación. Muchos de ellos se rigen por el calendario, tienden a la conservación más que al crecimiento, toman el modelo de negocios existente como punto de partida; se focalizan en los clientes y mercados actuales, están formados por defensores del pasado y son militantes anti-riesgo.

En estos casos, el emprendimiento tiene pocas probabilidades de ser desarrollado con éxito, pero las batallas normalmente no son visibles, la declaración de guerra nunca existe y hasta los bandos no están claramente definidos.

De todas maneras, el que desarrolla la contienda no está a cargo de una tarea fácil, porque el enemigo no está claramente identificado y hasta el mismo enemigo, que es cambiante, no está claramente convencido de que pelea en un bando opuesto al innovador.

En realidad, desempeñar la gerencia es vivir el dilema de “cambio o estabilidad”. Este dilema está relacionado con aspectos como el compromiso de una organización con el cambio, la cultura organizacional y como aumentar la productividad, la creatividad y la innovación, mientras se experimenta el cambio. Es necesario examinar el ambiente cambiante y comprender que al hablar de cambio no sólo se comprende el estado actual conflictivo, que es el que queremos cambiar y el estado futuro deseado, que es el deseado y el que pretendemos adoptar, sino que también debemos considerar el estado de transición.

Conclusiones

La innovación por sí misma no necesariamente es conveniente para la organización, por lo tanto es necesario prever cual será la evolución que asumirá el mercado cuando se lanza al mercado la nueva versión.

Este proceso de revisión debe ser sistemático y conviene contar con listas de chequeo que evalúen los paradigmas que alumbraron la novedad.

No es casual el lograr la construcción de organizaciones productivas de innovación. Se deben tener en cuenta determinadas condiciones que son necesarias pero no suficientes.

Finalmente, la agenda de las organizaciones que se encuentran en conversión deben de adecuar su consideración a factores que son substanciales y tomar en cuenta aspectos que determinan su capacidad de obtener consecución de objetivos cualitativos.

Administración del cambio

El futuro será distinto del pasado

“El mundo donde existen y seguirán operando las organizaciones durante el resto del siglo está en cambio continuo: cambian las relaciones entre naciones, instituciones, naciones, socios y organizaciones. Cambian los valores y normas predominantes, cambia la forma de realizar el trabajo, cambian las prioridades y fundamentalmente cambian los mercados.”¹⁰

En un mundo donde todo cambia radicalmente, en la organización a su vez es necesario introducir cambios, en la manera de pensar los negocios, de diseñar los productos, de valorar a las personas y hasta de diseñar la empresa.

Este proceso no es simple y despierta muchas resistencias, muchas de ellas inconscientes y hasta por parte de personas bien intencionadas.

El cambio no se producirá y lo que es más grave, probablemente se disipe más energía de la necesaria en producir el cambio, en discutir y luchar, entre quienes desean el cambio y los que se oponen.

La administración del cambio en una empresa que desea alejarse de la lógica convencional, es tanto o más importante que su capacidad de innovar, porque sólo conduciendo a las personas para que admitan la necesidad de cambiar es posible liberar la capacidad potencial de la empresa para crecer y mejorar su rentabilidad.

Es obvio señalar que todo proceso de cambio reconoce tres estados: el estado actual, el estado futuro y el estado de transición, o sea el conjunto de condiciones y actividades a desarrollar, que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro que desea.

¹⁰Transiciones organizacionales; Richard Beckard y Reuben T. Hanis; Addison Wesley, 1987; EEUU.

Esta forma de pensar ayuda a planificar el trabajo que debe desarrollarse que consta de tres fases:

- definición del estado futuro deseado.
- evaluación y comprensión del estado actual conflictivo.
- administración y planificación del estado de transición.

El grado de elección sobre el cambio

¿El liderazgo de la organización debe decidir sobre hacer el cambio

o sólo se debe limitar a cómo hacer el cambio?

A este dilema se lo denomina el arte de gestionar.

En los casos en que se piensa que el líder no debe decidir sobre hacer el cambio, simplemente porque nada lo justifica, siempre el mismo, finalmente, se limitará a decidir cómo hacer el cambio.

Los problemas de hoy derivan de las soluciones de ayerⁿ.

Esta ley de la Quinta Disciplina, enseña con claridad que, en una comprensión sistémica de la realidad, cuando enfrentamos un aspecto indeseable de la realidad, simplemente asistimos a un efecto de una causa anterior, que fue constituida por la toma de una decisión, que probablemente atendió los síntomas de otro problema o bien no se consideraron las consecuencias colaterales no previstas al tomar la decisión, pero que hoy al ser manifiestas, notamos como nos

ⁿ La quinta disciplina; Peter Senge; Editorial Gránica; 1992; MIT; EEUU.

En el caso que nos ocupa al decidir no hacer el cambio, dado que el mismo no es manifiestamente necesario, dejamos que el ambiente exterior siga operando sobre la organización, hasta que se hace necesario cambiar. En ese momento no podemos decidir si cambiamos o no, y por lo tanto, quedamos reducidos a decidir como cambiamos. ¿Qué ocurre si no encontramos o no existe siquiera una aceptable manera de hacer el cambio? Pues estamos obligados a hacer el cambio de una manera poco apropiada.

Presas de una lógica convencional, las organizaciones son como ranas que quedan hervidas, tal como ocurre en “La parábola de la rana” que relata el Profesor Senge, en su obra ya citada

En realidad, cuando un problema se presenta o sea los síntomas se hacen manifiestos, no existe una solución apropiada porque la solución en realidad es a través de la anticipación, la modificación del comportamiento del sistema, para que el problema no se presente.

El dilema del arte de gestión se resuelve de una manera simple: decidiendo sobre hacer los cambios y sobre cómo hacerlos.

Pero quien decide realmente, no es el dirigente que toma la decisión, sino sus subordinados acatándola o no, proponiendo su compromiso o simplemente cumpliendo órdenes, dando lo mejor de sí o simplemente haciendo lo que les piden. Entonces el dilema no consiste en decidir, sino en motivar a los recursos humanos de la organización, para que admitan, comprendan y hagan suyo el propósito que encierra la toma de decisión.

Es más, comprendiendo que en realidad, los que decidieron son ellos mismos.

La comunicación es vital

Cuando un cambio se anuncia de cualquier tipo que sea, la suerte del mismo, medida en la aceptación por parte de aquellas personas a quienes afectará ya está echada.

Supongamos que al lector, pasajero de un navío trasatlántico, se le propone mudarse de su cómodo camarote de primera clase, a otro lugar frío, húmedo, sin servicio y sin siquiera lecho para dormir. Parece probable que se resista al cambio.

Primer paso: informar sobre el escenario pesimista

El capitán informa que el navío se encuentra seriamente averiado y que se hundirá en pocas horas, con alta probabilidad de que mueran ahogados todos los que se encuentren a bordo.

Es muy importante informar sobre las consecuencias que se deben asumir por no cambiar.

Segundo paso: brindar esperanza

El capitán informa que se cuenta con un plan de contingencia que ha sido probado en varias ocasiones y asegura que no se deberán lamentar pérdidas de vidas, si se cumplen sus indicaciones.

Es fundamental establecer un contrato psicológico entre el líder y sus seguidores, que permita que los mismos acoten su discrecionalidad en forma espontánea.

Tercer paso: proponer el cambio, sin dejar margen de discusión

El capitán informa que los pasajeros de acuerdo al número de su camarote, deberán abordar las chalupas de salvamento, cuando se lo ordenen, sin llevar sus pertenencias. Para quienes decidan no abandonar el barco, se informa que podrán concurrir al bar y servirse sus bebidas, ellos mismos, porque no contarán con personal, de servicio, sin necesidad de abonar precio alguno.

Es muy conveniente que las personas puedan decidir su acuerdo, mediante un análisis de costo beneficio. Para los que no accedan, debe preverse una compensación aunque sea irrisoria, de manera que ante el grupo, el que no se involucre, aparezca como propietario exclusivo de su destino.

Cuarto paso: capacitar para lo que se espera que haga la gente

El capitán informa que los pasajeros deberán asistir a una demostración de cómo remar, que se brindará en cubierta, en pocos minutos. Aclara que en la demostración, no se admitirá deliberación alguna y que solo deberán asistir, quienes hayan decidido abandonar el barco, porque del esfuerzo de todos, depende la suerte de todos.

Para los que se queden, les recuerda que el servicio de bar será gratuito.

Ya se está operando el cambio. Nótese que si bien aun no se produjo el cambio de camarote, la gente ya decidió y se está capacitando, para no quejarse del lugar en la chalupa, no extrañar su camarote y además para trabajar. Es fundamental enseñarles a remar, porque de esa manera, todos contribuirán para que el cambio tenga el éxito que se espera. No se debe olvidar recordar la recompensa ofrecida para los que decidan no aprobar el cambio. Normalmente no se requiere recompensa para los que decidan aprobar el cambio, porque participar del emprendimiento, de por sí constituye una adecuada retribución.

Quinto paso: operar el cambio

El capitán ordena abandonar el barco y abordar las chalupas, comenzando a remar con ritmo hacia tierra.

El cambio se operó y fue decidido, aceptado y producido por la gente.

No existen personas involucradas en el experimento que se manifiesten renuentes. Todos están convencidos que tendrán éxito y por lo tanto cuentan con altas probabilidades de obtener el logro.

La probabilidad del éxito depende de la confianza en lograrlo.

Conclusiones

El cambio es algo permanente que pone a prueba en el futuro las decisiones que se toman en el presente. Esa es la razón por la cual el directivo debe conceptuar a la organización como un sistema, en el cual

temporalmente los hechos están relacionados por un vínculo causa efecto.

No es posible pasar del estado actual al estado futuro, sin transitar por un estado intermedio. Sólo elegimos si deseamos cambiar desde adentro o preferimos que nos cambien desde afuera.

Pero si decidimos cambiar, es necesario comprender que el que decide no es el líder sino los subordinados.

Para conducirlos hacia la toma de decisiones que se requieren, la comunicación es vital y constituye la única fuente de poder de que dispone la gerencia.

Así surgen nuevas funciones para los dirigentes:

- definición del estado futuro deseado.
- evaluación y comprensión del estado actual conflictivo.
- administración y planificación del estado de transición.

La característica fundamental del cambio es que el mismo es permanente, por lo cual la organización que no es apta para cambiar, es inapta para sobrevivir.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Keith Hammonds.** *El lugar que le corresponde.* Fast Company, Gestión, 2001, EE.UU.
- Peter Senge.** *La quinta disciplina.* Editorial Gránica, 1992, EEUU.
- Alberto Levy.** *Marketing Avanzado.* Ediciones Gránica, 1994, Argentina
- Michael Porter,** *Competencia y estrategia. Maestría en Administración Empresas.* Harvard University, 2002, EEUU.
- Kim Chan y Renee Mauborgne.** *Value innovation: the strategic logic of* Harvard Business Review, 1997, EEUU high growth.
- Mary Parker Follet.** *Creative Experience.* Longmans Green, 1924, EEUU.
- Marshall Me Luhan.** *Laws of Media.* University of Toronto, 1992, Canada.
- Gary Hamel.** *Leading the Revolution.* Me Graw Hill, 2000, EEUU.
- Obdulio Durán.** *En busca de la competitividad.* Editorial Gránica, 1999, Argentina.
- Richard Beckard y Reuben T. Harris.** *Transiciones organizacionales.* Addison Wesley, 1987, EEUU.
- Bernd H. Schmitt.** *Experiential marketing.* Deusto, 1999, EEUU.
- Peter F. Drucker.** *La innovación y el empresario innovador.* Apóstrofe, 1997, EEUU.
- Peter M. Chisnall.** *La investigación de mercados.* Simón Schuster Company, 1991, EEUU.
- Dave Ulrich, Jack Senger y Norm Smallwood.** *Liderazgo basado en resultados.* Harvard Business School Press, 1999, EEUU.
- John Kao.** *El arte y la creatividad en los negocios.* Norma, 1997, EEUU.
- Alberto Wilenskey y Alberto Levy.** *Cambio: estrategias para crear valor.* Editorial Tesis, 1988, Argentina.
- Gordon R. Sullivan Michael Harper.** *La esperanza no es un método.* Norma, 2000, EEUU.
- Salvador García y Simón Dolan.** *Dirección por Valores.* Me Graw Hill, 1997, España y Canadá. El cambio más allá de la dirección por objetivos.

CAPITULO II

**Como competir en base al compromiso de
nuestra gente**

**Trabajo presentado en 4TO. CONGRESO
ARGENTINO DE ESTRATEGIA
ESTRATEGIA - SLADE Capítulo Argentina**

Córdoba - Argentina Octubre 2003

Tema: Estrategias de generación de valor

COMO COMPETIR EN BASE AL COMPROMISO DE NUESTRA GENTE

Es difícil hacer cambios rápidos y suaves

En general, cuando en una empresa se decide implantar un proceso de calidad, el concepto que anima en sus directivos es el de enseñar a su personal a que haga las cosas bien.

Esto supone que el empleado puede hacer las cosas bien o mal y que las hace mal porque no sabe, no quiere o no puede hacerlas bien.

El razonamiento implica poner el caballo detrás del carro. En principio, ¿qué significa hacer las cosas bien? ¿Trabajar rápido, hacer un alto número de tareas por hora, disminuir la proporción de desperdicios, atender cortésmente al cliente? Quizás sí o quizás no, depende de muchos factores, como por ejemplo la opinión de quien juzga

Pero indudablemente, la empresa existe para servir a sus clientes. ¿Y qué opinan sus clientes? ¿El servicio o el producto que ofrece la empresa es exactamente el que ellos necesitan o desean? ¿El precio que deben abonar es superior o inferior al valor que perciben en el bien que abonan? ¿Qué es lo que debe cambiarse y cómo, para aumentar el valor percibido?

Averiguar estas cuestiones es hacer las cosas bien. Y lamentablemente muchas empresas que comienzan un proceso de calidad, no se preocupan en averiguar qué piensan sus clientes.

Para llevar a cabo un proceso de indagación profundo es necesario estar convencido que no se conocen las respuestas o bien que se prefieren las respuestas correctas a las que convienen a los intereses del investigador.

Pero ocurre que las operaciones que lleva a cabo una organización, son el resultado de las maneras de obrar de la empresa. Ellas constituyen sus procedimientos y ellos son el resultado de la manera en que la estructura piensa y como responde a las dificultades que el mercado

plantea. Aun en los casos en que se reconoce que los procedimientos no son fiables, cuando se expresa el deseo de cambio, en todos los casos la estructura plantea el deseo como un proceso economizador de recursos o como un proceso que insume recursos pero sin agregar valor. Esto no aumenta la competitividad.

TQM no es un paliativo para la crisis

Normalmente se asume el estado de crisis como demandante de acciones concretas, que producen resultados ciertos, en tiempos cortos. Normalmente también a una crisis la sigue otra crisis, motivada por las acciones desacertadas asumidas en ocasión de la crisis anterior. Los estados de las empresas son procesales y sistémicos, por lo cual los cursos de acción lineales no son electivos. Antes analizamos un camino muy recorrido. También señalamos que existen otros, quizás más largos o lentos, quizás más seguros.

¿Qué ocurre cuando recorremos el otro camino? No debemos esperar llegar a conocer el pensamiento del cliente, pero sí es posible adquirir indicios:

Cuando la satisfacción del cliente comienza a ser nuestro principal objetivo, es posible advertirla necesidad de obtener la satisfacción del personal como presupuesto inicial necesario, pero no suficiente. No es posible satisfacer a un cliente si no es a través de un personal satisfecho y comprometido con su tarea.

Especialmente en el área de servicios. En este punto comienza a advertirse la potencia del método. ¿Cómo se satisface al personal? Estudios profundos demostraron que existen elementos insatisfactorios y otros satisfactorios. Se denominan insatisfactorios a aquellos elementos del ambiente de trabajo que tienen capacidad para provocar insatisfacción cuando no se encuentran presentes, pero que carecen de capacidad para provocar satisfacción en el largo plazo cuando se los encuentra presentes. El concepto de satisfactor es exactamente inverso, produce satisfacción en el largo plazo, cuando se encuentra presente, pero carece de capacidad de insatisfacción cuando se encuentra ausente.

Los principales insatisfactores son las condiciones de higiene del trabajo y el salario.

Los principales satisfactores son la responsabilidad asumida, la participación admitida, el reconocimiento expresado y el orgullo experimentado por la tarea realizada. Dada la gran cantidad de estudios realizados, no existe coincidencia en la lista completa de satisfactores, pero los expresados admiten consenso generalizado.

Estratégicamente, la empresa puede resolver el establecimiento de ausencia de elementos insatisfactores en forma razonablemente accesible. Es más sutil y complejo el establecimiento de elementos satisfactores.

Al inicio establecimos como premisa, que pretendemos satisfacer al personal como vehículo de transporte a la satisfacción del cliente.

El cliente toma contacto con la empresa a través de su personal. Cuando realiza una consulta personal o telefónica, cuando compra, cuando presenta una queja; en el caso de servicios, cuando se le prestan los mismos y en muchas otras ocasiones, pero también toma contacto en forma remota, cuando por ejemplo; lee un manual de instrucciones o cuando frente a la oferta de la competencia, recuerda nuestra **presentación**.

lisos recuerdos consisten en la imagen de nuestra gente y en la reexperimentación de las sensaciones vividas en el momento original.

Focas cosas satisfacen tanto a un cliente como que la persona que lo atiende, decida de inmediato en su beneficio, lo que se le solicita. Pero normalmente el personal de contacto con el público, no tiene “facultades” para resolver, acción que esta reservada a personal de mayor jerarquía, que normalmente no tiene contacto con el mercado.

Otras de las funciones que cumplen estas posiciones de retaguardia es controlar que el personal de contacto, realice su trabajo de acuerdo a lo que se espera de él.

Supongamos, que la empresa decide aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes y que ese objetivo adecuadamente transmitido al personal es asumido por este. En consecuencia se lo faculta para

acceder a las peticiones y solo se deriva a retaguardia, aquellos casos en que el personal de contacto, considera que debe rechazar la petición.

Si esta decisión se complementa con una encuesta de calidad de servicio, que se le solicita al público que cumplimente en fama sistemática y se comienza a medir al personal de contacto por: “cantidad de gente atendida + que la espera máxima no sea superior a tanto + proporción de gente satisfecha”, es posible que se genere un sentimiento de orgullo en el personal, por lo bien que realiza su tarea, el cual es posible aumentar a través del reconocimiento formal del hecho, todo lo cual desembocara probablemente en el surgimiento del elemento que en mayor medida contribuye a aumentar la productividad de una empresa: el compromiso.

Por otra parte, en los casos en que se deba consultar a otra persona, el cliente verá el hecho como que en cambio de la odiada consulta al superior para dilatar, se le genera una apelación a la denegación antes producida. No solo acogerá con beneplácito, el que otra persona deba ver su caso, sino que estará preparado para una definitiva negación de lo solicitado, situación que siempre deberá ser acompañada de una compensación.

No es posible facultar al personal de contacto, sin previamente desarrollar un proceso de capacitación que lo habilite a tomar decisiones, puesto que las mismas no consisten en “ser bueno o malo”, sino en apreciar objetivamente la situación, analizar si corresponde acceder al pedido efectuado y efectuar en forma rápida un balance de costo beneficio. Es probable que en muchos casos se deba cambiar el perfil del personal de contacto. El señalado no es el único cambio a introducir en la estructura de la empresa, puesto que al disminuir la carga de trabajo del personal jerárquico, ello conlleva la disminución de su número. La oportunidad es adecuada para introducir cambios fundamentales en las funciones que cumplen, puesto que deben dejar de lado la tarea de controlar y empujar, para asumir el rol de apoyo y maestros de su grupo. Normalmente el dilema que se plantea es reemplazar a los jefes que no admiten el cambio de modelo mental, que subyace en el nuevo concepto. La estructura de pensamiento que anima en la filosofía descansa en que el ser humano posee un gran potencial de energía que puede

influir positivamente a las personas con que se relaciona, pero solo utiliza esa energía cuando efectúa las acciones de buen grado y por propia decisión. De lo contrario su inconsciente la bloquea.

Al limitar a los empleados a hacer solo lo que los jefes ordenan y autorizan, las empresas están desperdiciando la mayor potencia de los seres humanos, dado que los contactos se despersonalizan y las personas se descomprometen.

Existen razones

Cuando en una empresa se discuten criterios de dirección, habitualmente para cambiar los que poseen vigencia se requieren razones.

¡Vio las que se esgrimen para mantenerlos no son normalmente objetivas, habitualmente no son las recomendadas por los expertos y generalmente se basan en la historia de la compañía, en la forma de gerenciar de quienes toman las decisiones o en una difusa creencia, de que es “la manera cómo se hacen estas cosas”

Existen razones con validez científicamente comprobada para admitir el criterio antes propuesto.

Lo prefieren los clientes

En Canadá, Ford Motors Co. realizó un extenso estudio de comportamiento de los compradores, destinado a establecer cuales eran los principales motivos que influían en los compradores.

Para asombro de los investigadores el precio no figuró en los primeros puestos, en el orden de preferencias de los compradores.

Fue superado por aspectos como la seguridad que el precio que le presentaban era justo y correlacionado con el valor del bien en cuestión, que resulto en tercer lugar.

Este aspecto fue superado por el temor y desagrado que despertaba en los compradores el habitual regateo, que convertía una ocasión agradable, en una puja anímica dura y descarnada que desvalorizaba el valor humano de los partícipes. Este obtuvo el segundo lugar.

El primer lugar en el estudio, lo ocupó la confianza y el compromiso personal que despierta y denota el vendedor. La gente prefiere comprar a vendedores confiables y la confiabilidad no radica en la empresa, sino en el ser humano que la representa.

El estudio debió repetirse dado que no era creíble para los altos ejecutivos de la empresa cliente. Los resultados de ambos estudios fueron coincidentes

El convencimiento ejerce fuerte presión en los seres vivos

En una universidad de Laredo, Texas, EE.UU, se produjo el siguiente experimento. Se asignó a un grupo de estudiantes de ciencias biológicas, el estudio del comportamiento de un grupo de ratas de laboratorio.

Las ratas debían enfrentar un laberinto, al final del cual encontraban su comida. Sólo podían comer si recorrían exitosamente el camino. Se iniciaban con uno muy sencillo y se incrementaba la dificultad con cada acierto, midiendo el tiempo incremental que les insumía cada nueva dificultad. Todas las ratas eran inexpertas al inicio, habían sido elegidas al azar en el criadero de la universidad y se separaron en 4 grupos similares.

El grupo de alumnos debía simplemente estudiar por contemplación el comportamiento de las ratas y registrar sistemáticamente los detalles observados.

Se dividió el grupo de alumnos en 4 subgrupos, denominando a dos de ellos A y al resto B. A cada subgrupo de alumnos se le asignó el estudio de un grupo de ratas y se mantuvo durante todo el experimento la relación, estudiantes - ratas, invariable.

Al inicio, a los miembros del grupo A se les informó que su objeto de estudio eran ratas muy tontas, que siempre fracasaban y progresaban muy lentamente. En cambio a los del grupo B, se les comunicó que sus ratas eran muy hábiles, muy inteligentes y que progresaban muy rápido. Al final de los estudios, ambos grupos de ratas B ostentaban registros muy superiores de habilidad a los del grupo A. El experimento se repitió

en varias ocasiones, cambiando los alumnos y las ratas, sin observarse cambios en el predominio de los grupos B, sobre los grupos A.

De esto se desprende que las expectativas de los seres humanos influyen sobre el comportamiento de los seres vivos.

¿Es posible incrementar significativamente la productividad?

Imaginemos que estamos a cargo de una cuadrilla de tres personas, cuya labor es barrer una calle. Nuestra tarea consiste en controlar que trabajen y verificar que lo hagan bien. Supongamos que logramos despertar en nuestro equipo el orgullo por la tarea realizada, con lo cual nuestra labor de control deviene en innecesaria. Si entonces tomamos una escoba y nos sumamos a la tarea de barrido, vemos que ocurre el siguiente fenómeno: la productividad aumenta en un 3333 %, dado que mientras el pago de salarios se mantiene estable, en el equivalente a 4 personas, la superficie tratada aumenta en la siguiente razón: $(100/3) \times 4 - 1 (X) = 33,33$ Si en el futuro debemos enfrentarnos a una licitación por la limpieza del barrio, podemos aumentar nuestra competitividad, disminuyendo nuestro precio por debajo del aumento de la productividad, con lo cual también aumentaríamos nuestra utilidad global. Esto demuestra la validez de una de las Leyes de la Quinta Disciplina, que afirma que es posible alcanzar simultáneamente dos objetivos aparentemente contradictorios. En este caso hemos aumentado simultáneamente nuestra competitividad por decremento de precios y nuestra utilidad global por aumento del total producido.

Principio de definición del problema

Supongamos que un cliente necesita un producto para la 9 hs. de la mañana. Si no se logra, ¿cuál creemos que será el ánimo del cliente cuando sepa que, pese a todos los esfuerzos, no hemos podido cumplir? ¿Aplaudirá el esfuerzo? ¿Duplicará sus compras?

El mundo empresarial no es como la escuela, no existen buenas calificaciones para el esfuerzo, sólo existen resultados, en los términos que espera el cliente que paga.

Es evidente que todos sabemos esto. Lo importante es hacer que lo sepan los empleados, porque muchos lo ignoran y por ello muchas veces están muy ocupados haciendo cosas sin importancia, para agregar valor a la empresa. Muchos gerentes se quejan de que sus empleados no saben que es importante y muchos empleados se quejan de que nadie está satisfecho con su trabajo, pese a que es muy importante.

Lo que ocurre es que existe incomunicación, entre los gerentes y sus empleados.

Pero no debe limitarse la acción a las palabras. Los empleados necesitan conocer datos sobre hechos. Compartir información es vital para mantener una actitud orientada hacia los resultados. Sin embargo es conveniente que la información se transmita de manera que resulte comprensible y fácil de aplicar. No basta con describir el panorama total, es necesario dividir los objetivos en metas diarias, semanales y mensuales.

El empleado necesita conocer los parámetros con los cuales se evalúa su trabajo y la manera en que lo califican. El hecho de señalar que no se está satisfecho no es suficiente. El empleado necesita conocer las razones de manera detallada. Si los empleados ignoran cuál es su meta, no pueden encaminar sus pasos ni saber si avanzan en la correcta. La responsabilidad generalmente es de los empresarios, quienes tienen una enorme capacidad para formarse una visión personal, pero muchos fracasan en sus intentos para comunicarla de manera comprensible a su personal.

“Inicie cada día con la tarea más pesada”

Esta simple regla que tiende a priorizar las tareas de los empleados, puede revolucionar la productividad, simplemente verificando e induciendo a que se realice primero lo más importante.

“Diga lo que pasó, no cuente cómo pasó”

Un objetivo debe ser eliminar los tediosos informes de tareas, que señalan que se realizaron tantos llamados y se recibieron tantos otros, en vez de informar que convenció a un vendedor a reducir su precio o

motivó a un comprador a duplicar su pedido. Debe transferirse el enfoque del proceso al logro.

“Hágalo como guste”

Un otro aspecto importante consiste en otorgar la libertad requerida para obtener los resultados deseados, eliminando la supervisión constante.

Es necesario fomentar en los empleados el sentido de que el trabajo les pertenece.

“Pregunte a los clientes”

Una empresa tiene tres tipos de clientes. El externo, el interno y el intermediario.

Para la empresa el más importante es el externo, pero muchas veces se requiere del involucramiento del interno y del intermediario, para lograr los fines. Por otra parte, sólo el personal de frontera tiene contacto con el cliente externo.

Son tres las clases de clientes externos que debe considerar toda empresa: el actual, que es el que nos ocupa en el día a día, el potencial, que es quien no nos ocupa pero contamos con la posibilidad y la probabilidad, que nos ocupe y el olvidado.

El olvidado es aquel que nos ocupó en el pasado y hoy no está y no sabemos porqué no está y tampoco sabemos si el que hoy lo atiende lo satisface o si lo hace mejor que nosotros.

Recordemos que el cliente actual es importante, es muy importante, pero no deja de ser sólo una parte del mercado.

Las respuestas que necesitamos corresponden a 5 preguntas esenciales:

1 - ¿Cuáles son sus necesidades y expectativas?

En muchas empresas existe resistencia a formular esta pregunta y en casi todas, las empresas creen que conocen la respuesta y en casi ninguna, la respuesta conocida coincide con la opinión del cliente.

2 - ¿A qué aspectos relacionados con el servicio le otorga mayor importancia ?

Todos sabemos que los clientes son seres humanos y que estos perciben sus necesidades clasificadas en un orden de importancia que varía de persona en persona. Es eminentemente subjetiva e individual.

Nosotros debemos clasificar los atributos de nuestros servicios, en un orden correspondiente al orden de nuestros clientes, estructurado de acuerdo a la cantidad de clientes y a la importancia de los mismos para nosotros.

Es vital que la empresa conozca a que le atribuye importancia el cliente en orden de importancia y esto debe ser referido específicamente a cada atributo del servicio.

Escuchar la opinión del clientes, significa dos cosas:

a - Literalmente, oír la palabra y entender el mensaje. Esto es lo que se denomina “foco en el cliente”

b - Actuar de acuerdo a lo que el cliente espera, en forma continua, rápida y abiertamente. El cliente debe comprender que es una especie de gerente de la empresa y que la performance de la empresa, es en cierta manera, también su responsabilidad. Esto es lo que se denomina “consagración al cliente”

3 - ¿Cómo evalúa nuestro servicio el cliente? ¿Cuál es el ítem mejor y cuál debe ser mejorado?

Esto nos brinda la respuesta más dolorosa normalmente y nos indica exactamente cuál es el rumbo.

4 - ¿Cómo evalúa a la competencia? Específicamente ¿a quiénes y por qué?

Esta respuesta nos brinda la situación relativa competitiva de nuestra empresa.

5 - ¿Qué podemos hacer para superar sus expectativas ?

Esta es la respuesta más importante de todas. Es la que nos brinda

ideas sobre las ventajas competitivas del futuro y es la que nos permite luchar por el liderazgo.

“Escuche como cliente**

Existen tres canales de información, que brindan comunicación con los clientes y nos permiten saber que piensan. El formal, que normalmente es el procedimiento establecido para el tratamiento de quejas y reclamos. El marketing receptivo consiste en el procedimiento sistemático de encuesta y relevamiento al cliente y el casual es el medio más preluxtivo para conocer la información de mayor significación para el mejoramiento del servicio. Consiste en el involucramiento de la gente de la empresa en el uso del servicio. Los clientes, por ejemplo, son muy comunicativos en las colas o salas de espera si logramos que nuestra gente comparta estas situaciones y las viva poseeremos no solo opiniones sino sensaciones.

¿Cómo se entrena al personal para satisfacer al cliente?

El conflicto es derivado

La gente no nace sabiendo como manejar los reclamos.

Lograr que el personal acepte la queja como un regalo y aprecie la oportunidad que se le brinda, requiere cambiar la percepción, conocimiento específico y entrenamiento riguroso.

El sector de atención al público está integrado, mayoritariamente por jóvenes, quienes en sus relaciones informales, suelen expresar su malhumor o enojarse, si se los critica. Este tipo de actitud no funciona en el mundo de los negocios. Pero aunque parezca increíble mucha gente mayor y con años de experiencia asume este comportamiento, porque confunde una crítica al servicio con una agresión personal, de la cual se sienten víctimas.

El personal debe saber qué espera el cliente

Emst & Young encuesta a los clientes de empresas de alta tecnología, de fabricación y de la industria bancaria. En su gran mayoría los mismos dicen que el “toque personal” es más importante que la velocidad de entrega, la calidad o la conveniencia de uso.

Para ellos “toque personal” significa un alto grado de compromiso asumido por el empleado que los atiende. Es necesario que el personal conozca esta información.

Teoría en uso versus teoría expuesta

El siguiente episodio ocurrió en una sucursal de una gran cadena de drugstores, cuyo lema reza “lo primero es el cliente”.

Era un día feriado, casi al mediodía, con una sola caja habilitada, en la cual parsimoniosamente pasaban los clientes. Una señora cuando llegó el turno comenzó a depositar sus compras en el mostrador, del cual la cajera los tomaba y marcaba los precios en su equipo. La señora al ver el precio del último artículo registrado por la cajera protestó y manifestó que consideraba que era caro y en consecuencia no lo pensaba llevar.

Así la empleada se enfrentó a un problema desacostumbrado puesto que no podía anular una registración cuando la misma había sido ingresada. Entonces tomó el micrófono del altavoz y requirió la presencia del gerente, suspendiendo la atención de los clientes.

Pasaron unos minutos y comenzó a alargarse la cola frente a la única caja. La empleada, nuevamente, requirió la presencia del gerente explicando que era urgente porque una clienta no quería llevar un producto, luego de haberlo presentado en la caja.

El gerente no aparecía, la cola se alargaba y la gente comenzó a mirar a la clienta con cara de “por tu culpa me estoy demorando”, la clienta se comenzó a sentir nerviosa y la empleada se disculpó con el resto de la gente afirmando que no era su culpa la demora sino que estaba “ocasionada por la gente que no controla que quiere comprar antes de venir a la caja”.

Como el gerente seguía sin aparecer, la empleada comenzó a llamarlo de viva voz explicando lo que ocurría, mientras la señora ya colorada y avergonzada, se mostraba nerviosa y sumamente molesta con la situación, mientras la cola ya superaba las 15 personas, muchas de las cuales arengaban en voz alta a la mujer a “terminarla” y dejar de molestarlos.

Finalmente, llegó el gerente y sin hablar con nadie, sacó de su bolsillo una llave, la puso en la máquina, digitó su clave y se retiró sin hablar y sin mirar siquiera a la mujer.

La empleada terminó de registrar, cobró y la mujer se retiró con la cabeza baja, cruzando por una puerta, en cuyo dintel, un gran cartel decía: “Lo primero es el cliente”

La gerencia media debe participar

La satisfacción del cliente está basada en la satisfacción de los empleados.

Los clientes se satisfacen cuando sus necesidades reciben un servicio de acuerdo a sus expectativas.

Los empleados se sienten insatisfechos cuando las recompensas no satisfacen sus expectativas y se satisfacen cuando se reconoce su aporte, se le brindan oportunidades para el crecimiento y un trabajo que puedan disfrutar.

Dado que presenta un gran impacto en el bienestar de los empleados es importante que participen de los programas de capacitación y de los procesos de rediseño de trabajo.

No obstante, lo anterior, es necesario reconocer que esto no es frecuente y muchas veces la culpa es de los consultores de empresas, **que** por diferentes razones, prefieren relevar por cuestionarios y luego (•laborar los procedimientos en “laboratorio”, limitándose a implantarlos posteriormente, con un breve curso, al cual no todos los empleados **asisten**, para controlar posteriormente su uso aplicando métodos de auditoría operativa, que invariablemente descargan la responsabilidad, por los errores, en el empleado que no utilizó el procedimiento

recomendado para la situación, pese a que el mismo es de “su conocimiento”.

Esto ocurre porque para desarrollar un trabajo participativo, es necesario invertir más tiempo y dejar la cómoda perspectiva del consultor que “sabe y diseña” frente al empleado que “no sabe y sólo se debe limitar a cumplir las normas”, que diseñó alguien, que quizás posee conocimiento teórico, pero que no cuenta con una extensa experiencia, que jamás se enfrentó cara a cara con un cliente y fundamentalmente que percibe a la problemática como de índole técnica y no la comprende como de relaciones humanas.

Pero en los casos en que se pretende desarrollar un proceso adecuado, el obstáculo no se presenta, con los empleados sino con los gerentes y los jefes. Estos suelen ser el hueso más difícil de roer y la razón es que no son líderes.

Los líderes hacen las cosas correctas y los gerentes suelen hacer las cosas correctamente y existe una gran diferencia entre ambos conceptos.

Los gerentes sienten que el empowerment les quita el control.

También creen que el control significa poseer el comando, cuando en realidad controla el que establece el destino y por último son ciegos frente a su propio comportamiento. Se sienten impulsores del cambio y ven a los demás como factores que obstaculizan el cambio.

Existe la venta creativa

La calidad es importante para la empresa porque es requerida por el cliente, pero con la calidad no se compite, porque el cliente da por supuesto que el servicio posee calidad y ello no le agrega ningún elemento diferenciador. ¿Quién compraría un auto que cree que no funcionará adecuadamente o quién depositaría sus ahorros en un banco que cree que quebrará antes de devolver el depósito?

No obstante lo anterior que es un supuesto obvio y para cuya formulación simplemente se requiere sentido común, en muchos cursos de capacitación de personal de contacto, se insiste en destacar la calidad

en el proceso de venta, en utilizar la calidad como argumento de venta y en utilizar la calidad como elemento diferenciador. Esto es un grave error, que más que facilitar la venta, muchas veces la obstaculiza!

En un taller de entrenamiento realizado recientemente, el coordinador cuando brindó el curso orientador inicial, en un período de NO minutos, pronunció la palabra calidad, 38 veces o sea un promedio de casi una vez cada dos minutos. Durante su exposición el orador definió a la calidad como la satisfacción de los estándares fenomenotípicos y de performance, establecidos previamente para el producto. Esta concepción de calidad consiste en la denominada calidad objetiva o implícita que ignora que los clientes eligen o lo que es lo mismo, las empresas compiten en base a la calidad emocional o subjetiva o satisfacción del cliente, que es la percepción del beneficio real o imaginario, presente o esperado, que suponen que el uso del servicio o producto les brindará. Es muy importante dentro de esta última concepción la consideración de la correspondencia de la imagen del servicio en la mente del cliente, con la autoimagen propia. Sólo se utilizan servicios, productos o marcas, cuya imagen se corresponde con el autoconcepto del cliente, de lo contrario, se las rechaza y se racionaliza esta decisión basándola en argumentos que no necesariamente deben ser fundados, pero que soportan conductas hondamente arraigadas, que el individuo no puede y no quiere cambiar.

Bajo la adscripción a este concepto es posible formular algunas reglas para desarrollar procesos de venta creativa.

A - Calidad y utilidad

No debe confundirse la calidad de un servicio o producto con la utilidad que el mismo brinda. La calidad que es un valor innato del servicio o producto, puede medirse y compararse. La misma no varía con el cambio de usuario. La utilidad o función que desempeña el producto para el cliente es de valoración subjetiva y personal, modificándose en función a quien sea el usuario. Es sabido que lo que es útil para alguien puede ser totalmente inútil para otra persona.

Los productos deben adecuarse a los usos que le depararán a sus clientes. En algunos casos se requerirá la calidad máxima posible y en otros bastará con una calidad apenas satisfactoria. No es razonable esperar que alguien desee pagar por un nivel de calidad que no le es útil. Por ejemplo, nadie pagaría el costo de un taller de alta costura, por la confección de un overall.

Destaque en sus ventas la utilidad que brindará el producto o el servicio a su potencial comprador.

B - Calidad y desempeño

Lo importante para el cliente no es lo que el producto o servicio es, sino lo que hace.

Por esta razón el vendedor que se apresura a dar una descripción técnica, desperdicia su tiempo, el tiempo del cliente y está malogrando una oportunidad.

Si el cliente no entiende el lenguaje, probablemente al no poder comprender la descripción, es natural que sienta que tampoco habrá de entender el producto o el servicio.

En sus ventas, escuche que dice el cliente que necesita y destaque como lo que hace el servicio o producto, satisface de una manera estupenda, la necesidad de una persona como su cliente.

C - Apelación excesiva a la calidad

Cuando se apela a la calidad, como argumento de venta, es necesario limitar la exposición a un número limitado de puntos que presumiblemente atraigan el interés del comprador, porque impliquen brindarle un beneficio especial que los competidores no pueden ofrecer.

Rara vez es de provecho enfatizar todos los puntos simplemente porque la atención del cliente no dura mucho y es excitada exclusivamente por sus percepciones y no por la verdad técnica.

La venta no es simplemente recitar la memoria técnica, de lo contrario sería una actividad simple y fácil.

En sus ventas utilice menos argumentos y logrará mayor efectividad.

D - La calidad no despierta el deseo

Si el cliente no desea comprar sus productos, no logrará despertar el mismo explicando su calidad.

Nadie compra una plancha, contrata un servicio o cambia el auto, si no lo necesita, simplemente porque la calidad de lo ofrecido es muy alta.

El proceso de comunicación en la venta debe ser pausado. Comenzar por atraer la atención, generar el interés, despertar el deseo y motivar la acción.

E - La calidad no provoca la decisión de comprar

Quién piense que algo, un producto o servicio, se vende sólo, comete un grave error.

No importa cuán valioso sea el bien, la calidad se da por sentada. La venta creativa comienza allí, haciendo que todos en la empresa comprendan bien esto. Sólo creen que la venta la generan los productos o los servicios, quienes no viven situaciones de venta reales. El cliente vive en el mundo de las percepciones y allí no cuenta la realidad o dicho de otra manera, la realidad es lo que el cliente percibe.

En una operación de venta, trate de interactuar con su cliente y se sorprenderá al encontrar disminución de la resistencia que está acostumbrado a enfrentar. La venta es un intercambio de sensaciones entre personas.

F - La utilización apropiada de la calidad

Su objetivo en la venta es vender la idea del producto que el cliente comprará. Su tarea es convencerlo que el producto satisface las necesidades que el cliente cree que posee, de la manera como el cliente cree que deben ser satisfechas y que el producto puede hacerlo porque

en su calidad posee los atributos que necesita para cumplir la función que el cliente le solicitará.

Primero la utilidad para el cliente, despertando la idea; segundo la capacidad para cumplir la función y finalmente la calidad como demostración que se puede cumplir la promesa, como elemento de reforzar lo anterior.

En la venta primero venda la idea, luego muestre el beneficio y finalmente compruébelo con la calidad.

G - El punto de vista del cliente sobre la calidad

El cliente se siente en el centro del mundo como todos. Es errado apuntar a ese centro con los atributos del producto o el servicio. Hable de como son las personas que lo usan, como se benefician, como demuestran que son modernos o ahorran su valioso tiempo o como se destacan sobre los demás.

Cuando venda hable de lo que el cliente cree. Esta es la manera más segura de obtener consenso.

PARTE II

EL ROL DEL COMPROMISO COMO MANERA DE HACER VALOR Y EL INCREMENTO DE VALOR ECONÓMICO

"El planteo es claro: la conexión entre la gente y las ganancias de la empresa es real y poderosa. La investigación, la experiencia y el sentido común indican que el éxito de una organización depende de la gente y una política de management que la reconozca como un activo en un sentido mucho más amplio que el estrictamente financiero. También es contundente la evidencia de que gran parte de la población empresaria no lo reconoce o cuando lo hace, se resiste a ponerlo en práctica y ésta es la razón que justifica que la mayoría de las empresas no generan el total del valor económico que potencialmente podrían crear"

Introducción

La mayoría de los ejecutivos y empresarios poseen una idea errónea de los factores de éxito que provocan la rentabilidad de los negocios que operan.

Gran parte de ellos suponen que obtienen el éxito porque pertenecen a determinada industria o a el sector industrial "correcto" en el momento "correcto". Definen el sentido de correcto de una industria, el contar con barreras de entrada, competencia limitada y poder frente a los consumidores. Según creencias generalizadas elegir el nicho de mercado donde actuarán es la tarea crítica del top management, pero en realidad el éxito depende del valor que se entregue a los clientes y de la habilidad para entregar valor, de una concepción clara acerca de lo que el cliente quiere y de la forma en que se organiza la gente que produce ese valor.

Robert Waterman aporta una concepción muy esclarecedora al respecto: 'la gente y la organización es la fuente de ventajas competitivas, a tal punto, que la gente es la estrategia

Organizar para anticiparse y responder a las necesidades de los clientes es el corazón de lo que deberíamos entender por estrategia.”

Esta es una característica de las empresas exitosas, insistir donde otros abandonan. Por eso logran hacer lo más difícil, la implementación, es decir que una idea simple, se haga y se haga bien.

Esa capacidad de implementar, deriva de la gente que integra la organización, de la forma en que es tratada, de sus habilidades y competencias y de sus esfuerzos en beneficio de la organización.

Perspectiva y contingencia: La profecía autocumplida

Los directivos consideran que las competencias y las oportunidades de negocios condicionan el estilo de gerenciamiento de los recursos humanos y en consecuencia los resultados económicos. Pero éste no es el orden ya que una estrategia centrada en la gente puede ser la razón del éxito, siempre y cuando los ejecutivos resistan la tendencia a ver la gente como un costo, la tecnología como la salvación y el servicio al cliente como una carga. Si logran escapar de sus propias predicciones podrán competir sobre la base del conocimiento, las relaciones y el servicio. Por la misma razón, la falta de atención y compromiso respecto de la gente provocará la declinación organizacional. Esta actitud conforma una estructura sistémica que genera un proceso de retroalimentación reforzadora negativa.

Un claro ejemplo de esto es Apple Computers. Fundada en 1976, por S. Wozniak y S. Jobs, Apple visualizó llevar el poder de la computación al usuario individual. Estaba construida sobre la pauta de una cultura única, pero existía un equipo administrativo que trabajaba en un edificio separado.

La gente de producción trabajaba con la idea de cambiar el mundo y administración con el ansia de acumular rentabilidad. Para producción Apple más que una empresa era una idea y la misma se alimentaba de creatividad y talento. Su vocación era la generosidad y compartir era una forma de vida, pero la misma no era compartida por administración

y administración manejaba los negocios, porque la gente de producción era “idealista”.

Su gran ventaja competitiva era el trabajar con un sistema operativo único, pero Apple no lo licenció, con lo cual comenzó a perder mercado y para mantener la rentabilidad, comenzó a despedir gente y con ella perdió su cultura y comenzó a ser menos talentosa y menos competitiva.

Después de los primeros despidos, en 1985, J. Sculley incorporó el nuevo contrato y sostuvo que su responsabilidad frente a los empleados no era darles seguridad de trabajo o una carrera profesional estable, sino simplemente presentarles desafíos y remunerarlos de acuerdo a su performance.

En medio de una ola de crecimiento del mercado, Apple se dedicó a desarrollar talentos en la empresa y luego usarlos en otro lugar. En 1991, despidieron al 10 % de la dotación. En 1993 M. Spindler reemplazó a Sculley y despidió a 2.500 personas, otro 14 % del total que quedaba. En 1997 dejaron fuera de la compañía al tercio de los recursos humanos, pero más perjudicial que los despidos fue la forma en que se los realizó, por olas indiscriminadas, lo que provocó que los mejores se fueran antes que les llegara el telegrama y la cultura se hizo trizas. A su vez los que quedaban, al ver que al terminar los proyectos se licenciaba a la gente, comenzaron a retrasarlos, con las consiguientes pérdidas operativas y de competitividad. Hoy Apple es una empresa de la cual el público ni siquiera recuerda el nombre, pero estas patologías no son exclusivas ni específicas de Apple: en todos los casos producen iguales resultados.

¿Qué se gana haciendo bien las cosas?

Generalmente cuando se propone una administración enriquecedora de los recursos humanos a un ejecutivo que no comparte íntimamente el concepto exige evidencias del efecto de privilegiar a la gente. Afortunadamente la investigación demuestra la fuerte relación existente entre privilegiar a la gente y generación de incremento en el valor económico, si bien debe reconocerse que ésta no es la única base del éxito competitivo.

Según los estudios realizados en la Cátedra de Comportamiento Organizacional, de la Stanford Graduate School of Business, por Jeffrey Pfeffer, incorporados en sus libros *Managing with Power*, *Competitive Advantage Through People* y *The Human Equation*, se pueden obtener ganancias de hasta el 40 por ciento, si se implementan prácticas de alto rendimiento en la administración de los Recursos Humanos.

Estos resultados se obtienen porque estas prácticas garantizan un rendimiento organizacional mejor:

a - Porque la gente trabaja más debido al involucramiento y compromiso derivado de tener control y derecho a la opinión sobre su propio trabajo

b - Porque la gente trabaja mejor dado que estas prácticas alientan al desarrollo de habilidades y competencias y canalizan los esfuerzos de la gente en mejorar los resultados aplicando su experiencia y energía

c - Porque los costos del control y los costos indirectos derivados de la mala relación con el personal se reducen porque la responsabilidad baja en la pirámide

Comentario de prácticas en empresas exitosas: ¿cómo hacen?

La literatura los estudios y la simple observación demuestran que existen dimensiones que son correspondientes al éxito en los negocios.

1 - Seguridad en el empleo

La mayor parte de las investigaciones sobre los efectos de los sistemas de alto rendimiento, incluyen la seguridad en el empleo como una dimensión importante, porque se afirma que los empleados temen que al aumentar la productividad se conviertan en responsables de su propio despido por innecesarios. Saber que tienen el puesto asegurado los liberaría de ese temor.

Por otra parte, un compromiso más profundo en la retención de los empleados, previene de la tentación a los ejecutivos, de reducir planteles frente a la primer contingencia económica desfavorable. Esta política es perniciosa en costos además porque se desperdicia el buen trabajo de selección y la larga y costosa capacitación brindada al personal que se va a trabajar para la competencia.

South-west sostiene una estrategia cuidadosa de crecimiento para evitar la expansión exagerada y la consiguiente reducción de personal.

La seguridad en el empleo contribuye también a reforzar el cuidado en la selección, porque a través de una contratación más estricta, la gerencia se previene, sabiendo que si se equivoca, luego no será fácil corregir el error. Esto de ninguna manera significa mantener a los ineficientes, sino todo lo contrario, la evaluación de performance es la única manera que posee a disposición el gerente para mejorar el perfil de su personal y como la seguridad en el empleo va de la mano de una continua creciente productividad^ convierte en el pilar y sostén de otras políticas complementarias como ser la contratación selectiva, la delegación y la capacitación extensiva.

2 - Capacitación

Las prácticas de alto rendimiento se basan en la capacitación y soportan a la misma en el compromiso y en el autocontrol, dejando de lado antiguos métodos de control y supervisión por parte de los mandos medios.

Su importancia radica en la dependencia de la organización de las habilidades e iniciativa de los empleados de la primera línea para identificar y resolver problemas, resolviéndolos cuando los mismos se generan, asumiendo responsabilidad por la calidad del servicio.

No obstante ello, muchas veces, las empresas consideran a la capacitación como un gasto, en otros la reservan sólo a algunos y no la hacen extensiva a todos los miembros de la organización, generando de esta manera un proceso de selección desenfocado de los valores col orativos y eii muchas es uno de los primeros ítems a ser recortado

en épocas de dificultades, simplemente porque no se vincula a la capacitación con la rentabilidad.

La capacitación debe ser fuente de ventajas competitivas y por lo tanto debe ser calificada de inversión antes que gasto, pero como inversión debería de medirse el retorno de esa inversión. Pocas empresas lo hacen y adscriben a la capacitación por razones sociales, de moda o por la simple convicción de que existe relación entre la gente y las ganancias.

Varias empresas de Silicom Valley, desde hace unos años han desarrollado indicadores que miden el retorno de la inversión en capacitación, fundamentalmente como manera de sostener un plan que tendía a reducir la inversión en el rubro, pero con sorpresa comprobaron en el período 95/97, que la inversión en capacitación ha generado el rendimiento mayor, más rápido y sostenido, superando incluso el obtenido en la inversión en desarrollo de tecnología que es su negocio.

3 - Altas compensaciones contingentes o variables

El mercado laboral dista de ser eficiente, pero de todas maneras existen varias relaciones que vinculan lo que las empresa pagan y la calidad de los recursos humanos que contratan.

A menudo se afirma que las altas remuneraciones son efecto de las ganancias obtenidas por las empresas y no su causa y que son posibles sólo en determinadas industrias con poca competencia o coi personal altamente especializado. ¡Esto no es así! Home Depot se concentra en una estrategia de precios bajos y altos salarios con singular y sostenido éxito, superior al promedio de la industria.

No obstante lo anterior, es desaconsejable, desmotivante y peligroso integrar toda la remuneración en salario fijo no relacionado con la performance del individuo y el grupo.

Es desaconsejable también incluir un componente contingente basado en la performance del grupo o del individuo. En el primer caso porque anula la iniciativa individual y en el segunde porque impide generar adecuadamente solidaridad y espíritu de equipo. Un programa equilibrado debiera de sostenerse en un básico que permita al empleado

un nivel de vida posible pero escaso y un componente variable que es el que permite mejorar la calidad de vida socioeconómica, basado parte en el cumplimiento de objetivos del grupo y parte en el cumplimiento de objetivos personales.

Estos diferentes formas pueden ser: participación en las utilidades, en la rentabilidad, acciones y otras modalidades. Walmart, Southwest Airlines y Microsoft son algunas de las empresas que prefieren las acciones. Aunque las acciones están de moda y se afirma que así los empleados piensan como gerentes, no se ha comprobado rigurosamente que el método sea realmente efectivo para incrementar la productividad o la competitividad, por si mismo.

En primer lugar se ha comprobado que funciona mejor como parte de una cultura que incluya otras prácticas. En segundo lugar, debe tenerse en cuenta que las opciones o acciones, aunque se utilizan como equivalentes, son conceptos diferentes y motivan de diferente manera.

Otras empresas utilizan la participación en las utilidades, en forma generalizada, como Hewlett Packard. Este sistema hace a la remuneración más variable, permitiendo realizar los ajustes ágilmente sin provocar olas de despidos.

La participación en la productividad, se calcula sobre la base de mejoras incrementales en unidades específicas. Es utilizado por Levi Strauss en sus fábricas de USA fundamentalmente porque tiene el mérito de no castigar al empleado eficiente por problemas originados en la economía o en otras áreas de la empresa.

Cualquiera sea el caso, la compensación variables tiene efectos benéficos que hace que no pueda ser omitida en ningún programa de alto rendimiento y las principales son:

a - Es una cuestión de equidad y transparencia.

b - Si una organización genera rentabilidad al devolver poder a la gente es lógico que se recompense proporcionalmente al aporte efectuado por cada uno en los logros.

c - Contribuye a motivar un mayor esfuerzo no sólo por la recompensa económica sino por el reconocimiento que implica el haberla ganado

d - Los sistemas de este tipo, contribuyen a contrarrestar un eventual efecto negativo de la seguridad en el empleo: que la gente se limite a cumplir con el horario

e - Este tipo de retribuciones contribuye a liberar la fuerza poderosa de la iniciativa individual y del trabajo en equipo y contribuye a establecer el alto rendimiento económico como visión compartida.

4 - Creación de equipos y descentralización del poder

Los equipos de trabajo presentan ventajas con respecto a los habituales grupos de trabajo.

a - Reemplazan el control de los jerárquicos por el de los pares que es más efectivo y económico

b - Promueven el intercambio de ideas y la creatividad en la búsqueda de soluciones

c - Eliminan capas gerenciales en la cúspide de la pirámide, con la consiguiente reducción de costos

Cuando los equipos formales no son viables puede recurrirse a la descentralización del poder en la toma de decisiones.

El Ritz Carlton Hotel autoriza a sus empleados a gastar hasta \$ 2.500 en la solución de quejas de sus clientes. Cuando se implantó la medida muchos pensaron que era un dispendio inútil, pero la alta gerencia confirmó la decisión basados en las encuestas que indicaban que un cliente satisfecho habla con una o dos personas sobre el servicio, pero que uno insatisfecho lo comenta con más de diez personas y en algunos casos hasta con cien. En el primer año de aplicación del método, los beneficios por la facturación por clientes recurrentes aumentó en un 22 % neto de gastos de compensación por servicios deficientes.

5 - Contratar selectiva y exhaustivamente

Quienes creen que existe relación entre la gente y la rentabilidad, so ocupan de arbitrar los medios, para reclutar a la gente indicada. El csiurr/o en el reclutamiento produce un retorno de la inversión mayor que cualquier otro realizado en la gente y el retomo de todo el resto de liiin versión es dependiente de la calidad de la inversión realizada en el KH'lulumiento.

I ÁIS frases ambiguas son inútiles, deben establecerse taxativamente l< >s ;it ributos, habilidades y características que deben reunir los candidatos, las cuales deben ser evaluados objetiva y rigurosamente, por equipos de selección, integrados por la alta gerencia, cualquiera sea el puesto que cubra en el futuro el candidato. Si la idea es descentralizar el poder y delegar las funciones, no existe puesto que no tenga importancia para ocupar el tiempo de alguien “importante”.

Este proceso largo y riguroso, motiva al recién ingresado, a quien debe asignarse un tutor dentro de la organización para que se ocupe de su internalización, además de ocuparse personal experto no solo de su inducción, sino además del necesario proceso de adoctrinamiento.

Coca Cola y SAS son empresas que utilizan el proceso de selección como verdadero método de apalancamiento para potenciar el rendimiento de su gente. No es casualidad que sean dos de las marcas más valiosas del mundo.

6 - Reducción de las diferencias jerárquicas y sociales

Ni las personas ni los equipos se sienten estimulados a pensar y a l)i indar sus ideas si los mensajes que reciben es que no se los valora.

Existen muchas formas de demostrar como se valora a un ser humano en el organización: la ubicación física, los espacios, la participación, el trato con los demás pero fundamentalmente la reducción de la desigualdad salarial.

En Subaru Isuzu, por ejemplo, todos, desde el presidente hasta el último empleado, son Asociados.

En Whole Foods Markets, es regla que las compensaciones anuales a sus ejecutivos no superen los ocho salarios que reciben los empleados.

South West Airlines, cuando en 1995 negoció un congelamiento de salarios con los pilotos, por cinco años a cambio de opciones, congeló también por cuatro años el salario de su presidente.

La combinación de esta política con un sistema de compensaciones variables es productiva siempre y cuando se asegure que al ser generalizada no consagra que un puñado se haga rico por vincular su remuneración a los resultados.

7 - Compartir la información

Compartir información sobre los aspectos financieros, estratégicos y de operación, con la gente, además de ser indispensable para que puedan aportar su ayuda, es un signo de confianza.

En Whole Foods, además de lo anterior se informa libremente de los aspectos salariales de absolutamente todos los empleados de la organización, cualquiera sea su rango.

Aunque esto parezca una práctica audaz, la experiencia se justifica a partir de datos de la realidad, puesto que desde que se implementó el método aumentó la productividad en un 18 %.

En primer lugar, si la gente no conoce lo que ganan los otros, pierde un tiempo increíble tratando de averiguarlo y en su defecto, siempre supone algo peor que la verdad. Una segunda razón para brindar información es que si la gente no cuenta con ella y con la capacitación para poder interpretarla, no puede contribuir efectivamente con la compañía. La tercera razón es que de ninguna manera se protege la confidencialidad, puesto que la competencia normalmente ya sabe lo que la empresa trata de cuidar, con lo cual los amigos del secreto, logran que su gente ignore lo que sus competidores conocen.

Esta práctica generalmente no es aceptada, porque los gerentes consideran que la información es poder y temer perderlo al compartirla. En general cuando un gerente no practica una política de puertas y archivos abiertos ello es indicio que pese a su juventud y eventual capa

citación, es antiguo para el puesto y no está a la altura de lo que los tiempos actuales exigen para competir.

N - Brindar un tratamiento holístico a la problemática

La descripta es una problemática sistémica y por lo tanto requiere un tratamiento total y relacional. Es absolutamente contraindicado aplicar modificaciones específicas o focalizadas en algunas de las prácticas que hemos descrito y erróneamente llevará a los dirigentes a concluir que la práctica no es útil, conclusión que les impedirá ver que la deficiencia no está en el tratamiento sino en la parcialidad del mismo.

Por ejemplo, aumentar el nivel de capacitación no servirá de nada si no se brinda oportunidad de aprovechar los nuevos conocimientos; si además los salarios son bajos y si no hay un programa de incentivos, la mejor gente se irá y por último si se promueve la formación de equipos y no se remunera la performance individual, los mejores dejarán de aportar su compromiso porque considerarán que son los caballos del carro.

Cualquiera fuera la configuración de la política general, las distintas prácticas deben ser alineadas y consistentes con su arquitectura, para que produzcan resultados sobre el rendimiento.

Es necesario alinear prácticas con estrategia

El diseño de un sistema de alto rendimiento debe ir más allá de la filosofía, la arquitectura y la forma de pensar, si bien debe estar incluido en los valores de la cultura de la empresa, como condición absolutamente necesaria y fundacional. Al ir más allá debe estar relacionado con que se debe hacer, como se lo debe hacer y quien lo debe hacer, es decir corresponde al campo de la implementación.

El primer paso en ese sentido es el del diagnóstico. La premisa de este proceso de diagnóstico es que las organizaciones deben utilizar determinadas herramientas para el manejo de sus recursos humanos y no otras, por razones que corresponden a su cultura empresarial, como antes dijimos pero además porque están convencidas plenamente, sin

necesidad que los resultados les indiquen que el camino es el correcto, porque de lo contrario ante la menor adversidad, se cambiará el rumbo y se reafirmará el concepto de quienes se oponen al proyecto. Normalmente quien no cree en un proyecto, hace lo que no debe hacer y luego se basa en los resultados, para demostrar que el proyecto es inviable.

Pero además las herramientas deben poseer consistencia interna y externa. Interna, quiere decir estar alineadas y externa quiere decir que la organización las debe utilizar para producir las competencias que necesita para competir en el mercado. Tal alineación es fácil de decir y difícil de hacer porque pocas empresas han desarrollado un conjunto de prácticas consistentes.

El segundo paso es conocer y comprender cuales son los elementos del alto rendimiento, que constituyen los principios que deben guiar la implementación.

Diagnóstico de situación

El proceso se inicia con el análisis de la estrategia y de las competencias diferenciadoras que procura desarrollar.

La mayoría de las organizaciones tiene un cabal conocimiento de su entorno y de las competencias que hace falta para tener éxito en el mismo. Falta entonces analizar entonces las capacidades y comportamiento clave para la implementación de la estrategia con éxito. Luego analizar las prácticas vigentes y el último paso lógico es establecer el grado en que dichas prácticas se relacionan entre sí y con los objetivos de la empresa.

1 - Determinar y comunicar el propósito estratégico

Este es el primer paso por muchas razones, pero fundamentalmente porque en la mayoría de las empresas, no se conoce cual es el propósito, si se lo conoce, el secreto está en poder de unos pocos y si está difundido no todos conocen cual es la visión y cuales son los

principales objetivos estratégicos ni porque son más importantes que otros.

Es importante que todos lo conozcan porque permite saber que esperan los clientes, que quiere la empresa y que puede entregar en la mejor manera eficiente en términos de costos. Pero además de lo anterior porque permite ayudar a encontrar una forma de crear valor que no sea fácilmente duplicada por la competencia.

2 - Definir cuales son las competencias y habilidades necesarias

Una estrategia basada en el ciclo rápido de salir primero al mercado requiere de empleados que estén imbuidos del sentido de la urgencia y capacidad de innovar.

La idea es listar todas las habilidades necesarias y determinar las primeras cinco o seis definidas por su criticidad, para luego concentrarse en ellas.

Asignarles prioridad es de la mayor utilidad.

3 - Enumerar las prácticas vigentes

Para armar el rompecabezas es necesario conocer como estamos desarrollando todas las etapas.

- Cómo reclutamos candidatos, incluyendo las fuentes y las expectativas que despertamos.
- Cómo seleccionamos, incluyendo métodos de entrevistas, cuestionarios y proceso de decisión.
- Cuál es el esquema de remuneraciones.
- Cuál es la actividad de inducción, adoctrinamiento y capacitación que se brinda.
- Cuál es la carrera profesional prevista para cada candidato y cómo se determina
- Cuáles son los parámetros de diseño de cada posición.

- Cuál es el diseño de la organización y como está prevista su actualización.
- Qué se considera en la evaluación de desempeño y cómo se corresponde con ella la remuneración.
- Qué se mide y de qué se habla generalmente en la organización.

4 - Establecer la consistencia interna / externa La etapa crucial es analizar como contribuye cada una de las etapas antes consideradas a cada una de las prácticas o competencias antes determinadas como críticas. Verificar que nuestras costumbres no estén impidiendo o dificultando generar las habilidades necesarias.

El segundo paso es cruzar las prácticas entre sí y ver si sobreviven a una prueba de consistencia. Ver por ejemplo, hasta que punto, la evaluación de desempeño, su estilo y frecuencia, son consistentes con los programas de capacitación y el desarrollo de carrera. No se trata de evaluar a cada práctica sino de articular en un todo al conjunto, para que se comporte en forma sistémica. Esta es la ventaja del proceso.

5 - Establecer que la gente está primero

Son varias las razones por las cuales es útil medir el alineamiento organizacional y el grado en que la empresa privilegia a la gente. Permite apreciar como marcha la organización en general y si avanza hacia una mayor congruencia entre sus prácticas y las habilidades que requiere la competencia.

Como ejercicio adicional, es conveniente validar la conciencia de los directivos con la opinión de la propia gente. Por ejemplo, si se estableció la práctica de la seguridad en el empleo, se les puede preguntar si perciben que esas prácticas proclamadas caracterizan a la organización y específicamente si sienten que la organización esta comprometida en brindarles oportunidades de trabajo a largo plazo.

I U iniiios del alto rendimiento

[) na vez que se ha comprendido la utilidad de realizar un diagnóstico certero de la necesidad de desarrollar prácticas que conduzcan al alto rendimiento es preciso conocer cuales son los principios que constituyan la base de estas destrezas.

- ◆ ()eneración de confianza.
- ◆ Aliento del cambio.
- ◆ Medición y alineación de los sistemas de incentivos con las nuevas prácticas.

La esencia de una organización basada en la alta performance es la confianza de todos sus integrantes en la conducta organizacional y en que esta está destinada a mejorar las condiciones de vida de todos y de cada uno.

Entonces debemos preguntarnos y obtener las respuestas con sinceridad si cada una de las prácticas, al ejecutarse contribuirá a reforzar o a desalentar esa confianza y mantenerla o cancelarla en mérito a su capacidad de construcción.

Por último, debe comprenderse que en una organización de alta competencia, las prácticas tayloristas no tienen cabida.

Mar reras que enfrenta el saber convencional

En la aplicación de estas técnicas es poco frecuente comprender que ponerlas en práctica de una manera consistente y sistemática es una ventaja competitiva decisiva

De la observación e investigaciones efectuadas en The Stanford Graduate School surgen diez factores que parecen ser los principales obstáculos que se encuentran en forma generalizada en las empresas.

- I. El deseo de hacer lo que hacen los demás y seguir la corriente.
- II. Las presiones de la carrera gerencial, derivadas de la necesidad de cerrar los números.

- III. La fe en el liderazgo individual y la resistencia a efectuar delegación.
- IV. La concentración del poder que destruye las ventajas de la experiencia y la capacidad técnica.
- V. Las carreras que parecen promover la gestión de orden financiero antes que humano.
- VI. La obsesión por medir los resultados de corto plazo.
- VII. Una suerte de veneración por el management “fuerte”.
- VIII. La educación ejecutiva centrada en las finanzas antes que en el comportamiento organizacional.
- IX. El valor asignado a ser analista frente a ser capaz de conducir gente.
- X. La preeminencia por la inversión de capital antes que por la inversión en la gente.

En el caso de la British Land Rover Company se pueden ver algunas de estas fuerzas en acción.

Por años se reconocía la pobreza de sus prácticas de fabricación. Sus costos eran altos, la relación laboral terrible y la calidad de sus productos distaba de ser la ideal. En medio de la debacle la empresa decidió cambiar sus prácticas. Garantizó a sus empleados \$ 170 para capacitación, que utilizarían a discreción cada empleado y agregó un curso a su cargo. Como parte del programa se implementaron los círculos de calidad más grandes de Europa. Los resultados fueron francamente positivos.

Entre 1991 y 1993, estos equipos le ahorraron a la empresa + 25 millones de US y las sugerencias de los empleados + 3,5 millones de US. Bajó un 25 % el número de horas necesarias para producir un vehículo mientras que el total de vehículos fabricados aumento en un tercio. Mejoró la calidad y aumentaron las ventas. El cambio fue tan notable que se convirtió en caso de estudio en las universidades del mundo. Como consecuencia BMW compró la compañía.

Lamentablemente, no obstante las evidencias positivas del método, decidió cambiarlo y la cultura adquirida se perdió.

Explicación de una sistemática para realizar lo preconizado

En todo este trabajo, se mostraron ejemplos de Europa y los EEUU. Investigaciones desarrolladas en Argentina, llevaron aun grupo c lo profesionales a desarrollar una sistemática para implementar la técnica on Argentina, en los últimos 5 años.

El planteo es simple y de relativo bajo costo

Consiste en un programa de trabajo “in company” que se desarrolla con una dedicación de ocho horas semanales en un período de tres meses, para desarrollar el embrión de cultura, que se aplica básicamente con la gerencia y mandos medios, quienes luego deben de conducir, con ayuda, a la organización por el sendero, que la misma organización diseña.

El período de “conversión” se compone de 4 módulos: el primero trata de establecer que bloqueos gerenciales padecen los ejecutivos y como pueden hacer para superarlos, en el segundo se introduce a los líderes en el pensamiento sistémico y en la construcción de la organización inteligente, en el tercero se introduce el concepto de dirección por valores, como superación del tradicional dirección por objetivo y en el cuarto se aborda la problemática de la transición organizacional.

Estas reuniones de proselitismo a cargo de un consultor “maestro” se complementan con reuniones de reflexión y de análisis de casos empresarios temáticos con guía de consultores “facilitadores”.

La multiplicación y transmisión del concepto es a cargo de los propios ejecutivos, quienes se convierten así en los apóstoles del nuevo credo. La idea es que el producto final sea mérito y responsabilidad de los mandos medios y no corresponda “a la consultora”, que normalmente termina siendo el enemigo externo. No obstante lo anterior, el trabajo se guía y se soporta con consultores “tutores” cuya principal tarea es ayudar a que las personas desarrollen prácticamente lo comprendido teóricamente.

El proceso no requiere estudios ni lecturas bibliográficas y se trabaja con las antiguas técnicas de transmisión oral. En general, los eiecutivos

argentinos, que al principio no creen en la eficacia, terminan comprendiendo que el trabajo puede ser gratificante y motivador, consagrándose al mismo con dedicación y entonces requieren bibliografía específica que les permita autodesarrollarse.

Cuando esto ocurre la tarea de la consultora terminó y se obtuvo el fruto. Cada uno de los conceptos brindados se encuentra soportado por bibliografía con sólido basamento técnico, disponible en Argentina y traducida al castellano.

Conferencia brindada en la Universidad del CEM A, en la Maestría en Dirección de Empresas, en la cátedra de Marketing n en el año 2002.

Basada en:

En busca de la competitividad,

Obdulio Durán, Editorial Dista!, 1999 Era del Cliente

Richard Whiteley, Forum Consulting, 1998

The human equation JefireyPfeffer, 1998

Profesor de Comportamiento Organizacional, en Stanford Gradúate School of Business.

El profesor O. Durán es titular de la cátedra de Planeamiento Estratégico de Negocios y Desarrollo Gerencial, en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales - Profesor de Marketing en la Universidad del CEM A

CAPITULO III Misión posible: Crear valor

Este trabajo ha sido presentado y ha obtenido Diploma
de Reconocimiento por el Aporte Brindado

VII CONGRESO NACIONAL E INTERNACIONAL
DE ADMINISTRACION XI CONAMERCO
CONGRESO DE ADMINISTRACION
DEL MERCOSUR

Eje temático 1.a competitividad como estrategia de
crecimiento

Buenos aires

Junio 2004

Tema: Estrategia de generación de valor

MISIÓN POSIBLE: CREAR VALOR TABLA DE CONTENIDOS

Intrilucción	Pág. 82
linundación de los verdaderos problemas	Pág. 83
IYatamiento de los verdaderos problemas	Pág. 83
I - La utilidad contable es meramente una opinión	Pág. 83
II -	La gestión
de la gerencia debe aumentar el valor	Pág. 84
Conclusiones	Pág. 86
III - 1	.os
generadores de valor son básicamente 3	Pág. 86
Satisfacción y lealtad del cliente	Pág. 86
Productividad de los factores	Pág. 89
Matriz de Productividad	Pág. 90
üerenciación del conocimiento	Pág. 94
Conclusiones	Pág. 98
El valor en la gestión de la empresa	Pág. 98
Propuesta estratégica	Pág. 101
Rendimiento CFROI	Pág. 105
Conclusiones	Pág. 107

ESTRATEGIAS DE GENERACION DE VALOR MISION POSIBLE: CREAR VALOR

Introducción

Queda claro, que los ejecutivos de las empresas, que consagran el resultado contable como el paradigma de la medición de su gestión, no aprecian el concepto de generación de valor, ni las falencias de la contabilidad, al respecto.

También parece razonable suponer que consideran al resultado contable como la causa y no como la consecuencia, puesto que de otra manera, no le asignarían la importancia que le brindan.

Finalmente, parece ser que lo urgente es lo prioritario, puesto que las acciones que normalmente se ejecutan, tienen como destino impactar en el flujo de fondos de la empresa: 1) Reestructurar para lograr reducir el monto total de gastos del proceso 2) Reducir costos para lograr idéntico fin y 3) Efectuar promociones para lograr incrementar el ingreso total por ventas.

Estas estrategias tienen como fin mejorar el ratio: resultados / activos = rentabilidad.

Como es difícil aumentar los ingresos, se trata de mejorar los resultados, disminuyendo los egresos y como pese a todo, no es fácil aumentar los resultados, se apela a disminuir los activos. Si con esto se logra mantener o aumentar la rentabilidad, se acepta y así se ocultan los verdaderos problemas que debe enfrentar la gerencia.

Enunciación de los verdaderos problemas

- La utilidad contable es meramente una opinión
- La gestión de la gerencia debe aumentar el valor que genera la empresa
- Los generadores de valor son básicamente 3:
 - Satisfacción y lealtad de los clientes
 - Productividad de los factores humano y tecnológico

- - Gerenciación del conocimiento

Una estrategia de generación de valor debe contemplar adecuadamente el tratamiento de estos problemas, sin por ello dejar de atender:

- La reducción de todos los gastos de la empresa que no contribuyan al aumento de valor - aumento de la calidad del gasto -
 - La reestructuración de todos los procesos que fueren necesarios para aumentar el valor - mejora de la productividad -
- a La realización de todas las promociones que ayuden a aumentar el valor que los clientes perciban en la marca.- promoción de imagen de marca.

Yatamiento de los verdaderos problemas

I - La utilidad contable es meramente una opinión

La afirmación contenida en el título, en una comunidad, donde el paradigma de la información contable tradicional está firmemente arraigado, es notablemente subversiva, pero existen razones que fundan la afirmación.

Alfred Rapaport en su obra *Creating Shareholder Value*, sostiene que la ganancia es una opinión, mientras que el valor es un hecho real.

Todos los tratadistas comprenden que los ratios ganancia neta / capital, ganancia neta / patrimonio neto y ganancia neta / activos, son conceptos altamente imprecisos y no les sorprenderá la posición asumida en el presente trabajo.

Las razones se encuentran en la discrecionalidad que el ejercicio profesional, permite a los gerentes.

Los costos pueden ser llevados sobre la base de LIFO, FIFO o **PPP**. De manera que según se asuma uno u otro criterio, hay 3 respuestas a la pregunta: ¿Cuánto fue la ganancia neta?

Pero si además podemos registrar la depreciación de los activos por dos métodos distintos, ahora tenemos 6 respuestas diferentes a la misma pregunta.

Si también podemos contabilizar los gastos de I&D, de dos maneras distintas, ahora tenemos 12 respuestas posibles a la misma pregunta.

Si, por fin, podemos contabilizar la adquisición de una empresa de dos maneras distintas, las respuestas posibles ascienden ahora a 24 opciones.

En realidad, podemos seguir agregando convenciones técnicas, que permiten en cada caso, aumentar el número posible de opciones, hasta un número tan elevado de respuestas a una misma pregunta, que convierten a cada respuesta en una opinión imprecisa, indefinida y con tal nivel de incertidumbre, que no constituye una base adecuada para la toma de decisiones empresarias.

Para evitar estos inconvenientes, se han desarrollado técnicas de medición de la generación de valor como Economic Value Added - EVA- y sobre la base de las mismas se ha desarrollado una filosofía de gerenciamiento, que adopta las referidas técnicas como medida de las acciones y como referencia de la marcha de la empresa

VMB - Value Based Management, es una técnica que toma como soporte de las decisiones empresarias, las mediciones del valor en la empresa. Esta modificación ha sido adoptada por la presión de los accionistas disconformes con las prácticas gerenciales que no respetaban adecuadamente sus intereses.

II- La gestión de la gerencia debe aumentar el valor

Hasta ahora se ha puesto el énfasis, en demostrar la inconveniencia de utilizar los criterios contables para medir la gestión empresarial pero, no debe dejar de reconocerse que, tampoco la microeconomía ofrece soluciones confiables.

En general los modelos microeconómicos, son estáticos y aprobabilísticos.

En general son aprobabilísticos, puesto que reconocen como restricciones, las teorías personales de quienes los han desarrollado, sin que esto asegure un nivel probabilístico confiable de ocurrencia esperada.

Son estáticos porque no tienen en cuenta el valor del tiempo, puesto que no es lo mismo una ganancia percibida antes que después.

Tampoco reconocen la importancia de la productividad. Dos empresas que tengan el mismo flujo de fondos, no valen lo mismo, si una trabaja con un nivel de capital y otra con un nivel inferior.

Finalmente, la productividad no depende exclusivamente de los activos involucrados. En realidad, la productividad depende, pero no exclusivamente del factor humano, que en realidad responde en función a su compromiso, siendo los activos una restricción, en caso que no se disponga de los necesarios.

El punto clave es que las empresas exitosas, que logran mantenerse en un mercado competitivo, son las que satisfacen de mejor manera, a los clientes que permiten obtener mayores ganancias, de una manera sustentable.

Vemos que en el párrafo anterior se destacan varias ideas fuerza:

□ ¿Qué es una empresa exitosa?

S La que satisface de mejor manera a los clientes.

□ ¿A qué clientes, a todos, a algunos?

S A los que le permiten obtener mayores ganancias.

□ ¿En qué plazo, corto, mediano, largo?

S En forma sustentable.

Casi sin proponernos, hemos arribado a la definición de valor.

Es la capacidad que permite mantenerse a las empresas en estado de competitividad sustentable. Las empresas exitosas son las que tienen como objetivo maximizar su valor y no sus ganancias contables de corto plazo.

Por lo general, una empresa que intenta maximizar sus ganancias hoy, puede perder competitividad mañana y finalmente ser desplazada por la competencia del mercado.

El valor de una empresa se determina descontando el flujo futuro de fondos, que esa empresa va a tener a lo largo de su vida, con lo cual se obtiene el valor presente. Pero esto requiere trabajar no con el cash flow habitual, sino con el free cash flow, que elimina las consideraciones que impone la contabilidad para determinar la ganancia neta. Debe tomarse en cuenta el flujo de caja operativo y el costo del capital como factor de descuento.

En el costo del capital existen varias consideraciones para efectuarse. Algunos analistas consideran que debe tomarse el costo promedio del capital, otros la tasa de oportunidad y finalmente existe una corriente, en la cual me incluyo, que aconseja construir la tasa o factor de descuento, adicionando a la tasa de riesgo soberana en los EE.UU., la tasa de riesgo país, la tasa de inflación prevista y el riesgo de la actividad y del negocio.

Este último criterio, que es el más conservador, en Latinoamérica, no tiene muchos adeptos, porque por su rigurosidad, provoca peores resultados en el análisis.

Conclusiones

S Es importante cambiar el paradigma de conducción de la empresa, modificando el indicador resultado contable por generación de valor.

■ *S* Generalmente no se mide lo que no se considera importante, pero no se realizan esfuerzos en medir lo que se cree importante.

S Medir la generación de valor llevará a considerar la importancia de los generadores de valor.

III - Los generadores de valor son básicamente 3

Satisfacción y lealtad del cliente

¿Qué es lo que busca el cliente? Esta pregunta no tiene respuesta, porque la más profunda investigación, solo nos orientaría acerca de la respuesta promedio de la muestra tomada para su realización.

Pero si podemos informar sobre lo que el cliente finalmente recibe: la responsabilidad que entregan los recursos humanos de la empresa. Responsabilidad es la actitud que impulsa a una persona a hacer lo que es indispensable para producir los resultados necesarios. ¿Quién es el que genera la responsabilidad con que actúan las personas en una empresa?

- ¿Cuándo no responden en forma y tiempo?

- ¿Cuándo anteponen sus intereses al del cliente?

- ¿Cuándo cada sector de la empresa adquiere un perfil propio y diferente al resto?

Sin lugar a dudas, la que genera la responsabilidad es la conducción.

- > A través del proceso de selección, capacitación y adoctrinamiento.
- > Por medio del empowerment adecuadamente implementado
- >

mediante la motivación y el incentivo o proceso de retribución.

No es posible, dejar de recordar al padre del control de calidad en Japón, Kaoru Ishikawa, que en su obra *¿Que es el CTC?*, indica que en una empresa existan varias metas muy importantes, que deben orientar todas las acciones de la dirección.

Ellas son la rentabilidad de los accionistas, la satisfacción del cliente y la retribución de los empleados. Por supuesto que la más importante en una economía capitalista, es la rentabilidad de los accionistas.

A continuación el maestro Ishikawa explica, como y por qué se deben asignar las prioridades, de la siguiente manera.

Tal como hemos dicho, la meta más importante es la rentabilidad de los accionistas, pero esta no es posible, si los clientes no están satisfechos, pero la única forma de satisfacer a los clientes es a través de los empleados, incluso de los más humildes, porque los directivos, no satisfacen a nadie, porque no es su función y porque no podrían hacerlo, dado que no tienen trato con los clientes.

primero es satisfacer a los clientes y así se logra la rentabilidad que satisface a los accionistas.

Edward Demmings, profesor de Kaoru Ishikawa, se manifiesta de la misma manera y afirma, que los directivos de las empresas podrían aumentar la rentabilidad de una forma abrumadora, si sólo entendieran que la fuerza mayor de sus empresas no radica en la tecnología y en los activos, sino en su gente. Simplemente se la debe retribuir adecuadamente y no eliminar el orgullo, que es lo que mueve a las personas, a hacer lo adecuado en el momento y de la forma adecuada.

No obstante lo anterior, el concepto de retribución no puede ser separado del de selección y el de capacitación. De lo contrario, aumentar el gasto de nómina en personal no adecuadamente seleccionado y convenientemente capacitado, simplemente consiste en generar gasto de mala calidad, que destruye valor, por su baja productividad.

La selección consiste en apropiar la persona adecuada al cargo definido en términos de potencial requerido, con un perfil relevado en lo atinente a competencias necesarias.

La capacitación consiste en dotar al empleado de las herramientas funcionales requeridas para el puesto.

El empleado debe ser elegido con evaluaciones objetivos y subjetivas, puesto que no solo se contratan aptitudes, sino también actitudes. Es importante señalar que se contratan las aptitudes actuales y las actitudes permanentes, las cuales de ser las adecuadas, permitirán adquirir las aptitudes futuras, que probablemente sean las que requiera la empresa.

- Los empleados debe querer hacer las cosas necesarias para satisfacer los clientes y esta es una capacidad que depende de la actitud y del animo, con que encaran la tarea. No es posible actuar sobre la misma positivamente, pero lamentablemente, con empleados mal capacitados, que no cuentan con las herramientas necesarias y mal pagados, las empresas INFLUYEN negativamente, sobre el ánimo de las personas.
- Pero para que los empleados quieran hacer las cosas, deben estar capacitados, potenciados y muy bien retribuidos.

u Los empleados deben saber como hacer las cosas necesarias para satisfacer a los clientes y esta es la capacitación indispensable, además de la funcional. Normalmente se capacita en lo funcional, que es lo que requiere la empresa para su funcionamiento y se descuida la parte de servicio al cliente.

□ Finalmente los empleados deben poder satisfacer a los clientes y en esto consiste la potenciación. Los empleados deben contar con los equipos y las herramientas necesarios para satisfacer a los clientes.

Hasta ahora no hemos tratado la satisfacción del cliente, como tal, simplemente porque la satisfacción del cliente comienza con el buen servicio y el mismo lo brinda, únicamente, un empleado satisfecho.

Cuando el empleado está satisfecho, debe analizarse en que se debe satisfacer, al cliente, en forma total.

La empresa debe conocer que es lo que está en condiciones de hacer mejor que sus competidores y de estos aspectos, cuales son los que los competidores brindan en menores condiciones.

Este análisis no es simple y no es fácil, pero una vez logrado, la cuestión se limita a elegir los aspectos menos imitables por los competidores y estos atributos, deben ser ejecutarlos a la perfección.

Ís muy útil encuestar a los clientes, aunque estemos convencidos de que conocemos a la perfección las respuestas correctas. Habitualmente nos equivocamos en aquello, cuyas respuestas estamos seguros que conocemos a la perfección.

Productividad de los factores humano y tecnológico

La productividad incremental es un concepto abstracto y difícil de comprender y de operar. Lamentablemente las escuelas de negocios no preparan a los gerentes, para el logro de incrementos de productividad.

Generalmente se vincula al incremento de la productividad a la incorporación de tecnología y bienes de capital y no es así. Los equipos y la tecnología, son herramientas que potencian el accionar de los

empleados, pero la productividad, reside en el espíritu del empleado. Esta característica, es lo que la hace difícil de comprender y de administrar. En realidad la actitud del empleado es la base, sobre la cual se debe construir la performance. Es muy importante que el gerente para administrar el fenómeno, comprenda y promueva el desarrollo de la inteligencia emocional, en los componentes de su equipo. ¿Cuál es la génesis del proceso? Simplemente, el orgullo de la gente, que piensa que debe hacer muy bien su trabajo y que no deben existir fallas, con lo cual la labor de control deviene en innecesaria. El control es un gasto de baja calidad. Los equipos de alta performance no requieren sino un control esporádico, tendiente a corregir fallas casuales, pero que no obedecen a falta de responsabilidad en la ejecución del trabajo.

Matriz de comprensión del fenómeno productividad

Matriz de aptitud

Aptitud +	Potencialidad de proponer	Eficacia Operativa
	Statu quo	Ineficacia Operativa
		Poder +

Figura 01 - Fuente: Propia elaboración del autor, basado en conclusiones elaboradas sobre trabajos de campo, llevados a cabo por Dap Consulting. Período 1999/2001. Casos observados 830. Verificación de supuestos previos 57 %.

=> Potencialidad de proponer

En este sector, los empleados poseen el conocimiento (SABER), pero no cuentan con los equipos necesarios para realizar eficazmente las tareas necesarias para obtener los objetivos establecidos. No es posible concretar la aptitud conocimiento, en un resultado satisfactorio, pero existe una capacidad de proponer incorporaciones, que aún en estado latente, es muy positiva.

Si los reclamos no se satisfacen sobreviene un estado de frustración.

=> Ineficacia operativa

Los empleados cuentan con los equipos y herramientas necesarios, pero no han tenido acceso a la tecnología necesaria para su uso adecuado.

Por lo tanto no se obtienen los objetivos previstos y se establece un estado de capacidad ociosa. No surgen reclamos de capacitación porque los empleados y sus supervisores no alcanzan a comprender la subutilización del equipo.

Normalmente no se generan conflictos.

=> Statuquo

Los empleados no cuentan con los equipos y herramientas necesarios, pero si los tuvieran, no serían capaces de utilizarlos eficazmente.

Normalmente no se generan conflictos.

=> Eficacia operativa

Los empleados poseen las herramientas y equipos necesarios y también poseen los conocimientos necesarios para su plena utilización.

Es el estado ideal de aptitud. Están dadas las condiciones para producir el logro de los objetivos propuestos.

Los conflictos que se generan tienen que ver con la búsqueda de mejora de la performance y su solución reside en cambios de actitudes.

Matriz de actitud

Actitud +	Resentimiento	Compromiso
	Statu quo	Acatamiento
		Retribución +

Figura 02 - Fuente: propia elaboración del autor, basado en conclusiones elaboradas sobre trabajos de campo, llevados a cabo por Dap Consulting. Período 1999/2001 Casos observados 830. Verificación de supuestos previos 38 %.

=>> Resentimiento La existencia de un alto nivel de actitud positiva, cuando no es recompensado adecuadamente, da surgimiento a sentimientos de resentimiento.

Pueden ser vehiculizados en quejas con clientes, malos servicios y ocasionalmente en deslealtades autojustificadas. Como mínimo el conflicto estalla al momento de la des vinculación con gran sorpresa de los gerentes, que o atinan a comprender el comportamiento.

=> Acatamiento Es clásica la conducta de sometimiento y acatamiento, cuando la remuneración es elevada y la actitud es menor.

El conflicto normalmente es oculto y adopta forma de conductas sindicalizadas o subversivas.

=> Statuquo Conducta típica del “oso que hiberna”

El conflicto se manifiesta como apatía o resistencia pasiva.

=> Compromiso

El empleado brinda lo mejor de sí mismo, posee orgullo de pertenecer a la empresa y normalmente se involucra con la visión de la organización. El conflicto se presenta como competencia leal y proceso de auto-mejoramiento.

Matriz de productividad ¹²

Actitud +	Productividad inestable	Productividad incremental
	Productividad decreciente	Productividad conflictiva
	Aptitud +	

Figura 03 - Fuente: propia elaboración del autor, basado en conclusiones elaboradas sobre trabajos de campo, llevados a cabo por Dap Consulting. Período 1999/2001. Casos observados 830. Verificación de supuestos previos 47%.

=* Productividad incremental¹³ Se produce la convergencia del compromiso con la eficacia operativa.

¹² Fuente: Propia elaboración del autor, sobre la base de investigaciones, con trabajos de campo, desarrolladas durante los últimos diez años del siglo XX, en empresas de diferentes tipos e investigación bibliográfica.

¹³ Nota del autor: Nótese que en todos los casos sobre el eje de las ordenadas de las matrices se ubican los conceptos más abstractos e imprecisos en su dimensionamiento y en el eje de las abscisas los conceptos concretos y de fácil medición.

=> Productividad decreciente.

Se produce la convergencia del statu quo actitudinal y aptitudinal, típico de las burocracias.

=> Productividad inestable.

Se produce la convergencia del resentimiento con la potencialidad de proponer.

Stuar Millar, en una investigación desarrollada en Palo Alto, ha demostrado que este sector es el que produce las expulsiones de personal brillante en las grandes compañías y genera las “pequeñas empresas brillantes” que conformaron la revolución tecnológica en el oeste de EE.UU. en 1980.

=> Productividad conflictiva

Se produce la convergencia de la ineficacia operativa con el acatamiento. Esta es una de las mezclas más explosivas. Normalmente las empresas que la padecen cuentan los tiempos por ciclos de reestructuraciones. Es memorable el artículo de los años 60, de Theodore Levitt sobre el tema denominado Marketing Miope.

Gerenciación del conocimiento

Se denomina gerenciación del conocimiento el proceso por el cual se captura se conserva se recupera y se transmite, el conocimiento • generado en la empresa, por personas que ejecutan acciones, que se repiten en diferentes lugares o tiempos, con un nivel de repetición, cuya frecuencia amerita que en cada evento no se produzca la “reinvención de la rueda”.

Ocurre en empresas, con alto número de operaciones o alto nivel de descentralización geográfica, que ciertos eventos que se repiten, reciben un tratamiento diferente según quién sea el actuante. La eficacia de los procedimientos utilizados varía y se producen efectos negativos:

- 1) Disminuye la productividad por el tiempo de análisis y desarrollo de plan de trabajo en cada ocasión
- 2) Varía la productividad por las diferentes eficacias de cada uno de las maniobras utilizadas
- 3) Se consagra la diferencia de tratamiento a los problemas,

según el sector donde ocurran, con lo cual baja la predictibilidad del comportamiento 4) Se deteriora el proceso de capacitación de nuevo personal, porque cada empleado utiliza su propia “receta” en cada caso, la cual se pierde con el reemplazo.¹⁴

Estos efectos son producidos por varias causas concurrentes: la primera es la normal retracción del personal a transmitir el conocimiento generado por la praxis en la empresa. Normalmente las personas suponen que este conocimiento es un bien propio, que les permite competir por promociones y otros beneficios y que no es lícito, solicitarles que lo transmitan. La segunda es la existencia de un ambiente donde no se considera que exista una visión compartida y las personas no tienen confianza en sus superiores y en sus pares. La tercer causa es que los gerentes y los directivos, se interesan solo en que las cosas se hagan y no en como se hacen, con lo cual desatienden uno de los principales deberes de la conducción. En consecuencia, como la dirección no se preocupa por como se hacen las cosas, cada uno las hace a su manera. Las consecuencias sobre la calidad del servicio son desastrosas, pero cuando los resultados no son los esperados, nadie vincula a los resultados finales y globales del área, con la manera como se realizan las operaciones, en cada lugar y cada día.

Existen dos modos de vincular el conocimiento: en forma horizontal tratando de estandarizar, en diferentes lugares, como se realizan determinadas operaciones y en forma vertical, asumiendo que en el mismo lugar, todas las personas, realicen determinadas operaciones, de la misma manera.

El método de implementación es simple y bien conocido, procedimientos, manuales, reuniones de capacitación y líderes de proyecto, pero el verdadero problema es determinar, cual de todas las maneras que se utilizan en la empresa, es la mejor y a la misma, incorporarla a los manuales.

¹⁴ Fuente: notas del trabajo de campo, de una investigación realizada por el autor, sobre trabajo de campo, realizado por Dap Consulting. Casos observados 144. Verificación de relaciones 62 %.

Para este proceso, no sirve la constitución de equipos, puesto que la búsqueda de consenso provoca que, generalmente, se suboptimicen todas las alternativas.

Debe encontrarse, quien posee la destreza y cual es la maniobra superadora y lograr convencer a la persona interesada, en que comparta, enseñe y en primer lugar explique a los especialistas su manera de obrar.

Los analistas de procedimientos, deben ser expertos en la comprensión de procedimientos y de maniobras, ideadas por otros y se debe cuidar que el experto, no sofoque la creatividad. Ocurre que muchas veces el experto, se confunde y trata de enseñar sobre el tema, sin entender, que la reunión se convoca para que el aprenda. No es fácil subvertir los roles, a los que estamos acostumbrados.

Otro grave peligro, una vez que hemos encontrado una maniobra superadora y a una persona dispuesta a brindarnos su experiencia, es que la dirección considere a esa persona un especialista o un experto, en procedimientos. La realidad es que la persona es la que mejor realiza una maniobra, pero eso no significa siquiera que la persona sea el experto en maniobras, con que cuenta la empresa. Tampoco, que el brindar la maniobra, sea un soporte adecuado para lograr una promoción a un cargo superior.

Matriz de gerenciamiento del conocimiento

Apertura +	Relevamiento Por externos	Libre Participación
	Statu quo	Mentor ayudante
		Confianza +

Figura 04 - Fuente: propia elaboración del autor, basado en trabajo de campo, realizado por Dap Consulting. Objetivo: verificación de norma interna de procedimiento de la consultora. Casos observados 18. Nivel de consecución de objetivos superior al 66 % en el 84 % de los casos.

- **Libre participación.**

El procedimiento adecuado es instaurar un sistema de propuestas a la dirección y aquellas que son elegidas, aceptadas y finalmente implementadas, dan motivo a importantes recompensas. Pero esto requiere de apertura mental y confianza en los directivos.

- Mentor ayudante.

Cuando la persona en poder de la habilidad, no tiene apertura, pero existe confianza, es adecuado poner un ayudante, que abstrae el conocimiento, por vía de incorporarlo. El proceso de transmisión se convierte en un proceso de interacción entre las personas que operan, siendo el transmisor el ayudante.

- Relevamiento por externos.

Cuando existe apertura, pero no confianza, el mejor camino es contratar a externos que efectúen el relevamiento. Deben comprometerse a reconocer el mérito a los informantes.

- Statu quo.

Cuando no existe apertura ni confianza, no debe esperarse una adecuada gestión del conocimiento.

En resumen, la gerenciación del conocimiento tendrá una eficacia proporcional, al nivel de confianza que la dirección logre infundir en su personal.

Conclusiones

S Las personas requieren confiar en que cuando exponen sus íntimas convicciones, no sufrirán por ello. No es un proceso racional y no es posible de ser sometido a un juicio objetivo. Simplemente se confía o no se confía.

S La apertura es la inclinación a las actividades de interacción social que poseen las personas.

^ La transmisión de los conocimientos en las empresas requiere de un ambiente en el cual se encuentren las dos condiciones: las personas transmisoras posean apertura y confíen en los directores / gerentes.

S En el caso en que no se den las condiciones señaladas, se interrumpe la transmisión de los conocimientos y se perjudica gravemente la productividad.

S Mantener ambientes de trabajo agradables y confiables, no requiere erogaciones, pero se convierte en una de las inversiones de mayor rendimiento en el largo plazo.

El valor en la gestión de la empresa

En la década del 70 no se discutía el valor en las empresas, los gerentes, los directores y los accionistas, sólo ponían énfasis, en los montos nominales de los resultados positivos, los bonos y los dividendos.

Pero, luego de la década del 80, los accionistas comprendieron que si una organización viene obteniendo rentabilidad positiva, pero no cubre el costo del capital propio, tanto como el que pertenece a terceros, esta destruyendo valor y su supervivencia a largo plazo se encuentra comprometida

En términos generales, en Argentina, como referencia de economía subdesarrollada, el costo del capital propio oscila entre 15/20 % y el de la deuda varía entre 12/15 %. Con estos guarismos, en general una compañía con rentabilidad menor a 15 % está destruyendo valor.

Pero lamentablemente, el costo del capital, en Argentina, es mayor que en los países desarrollados, por lo cual la misma inversión que en los EE.UU. podría estar creando valor, en Argentina lo está destruyendo.

Esto ocurre por el costo del capital, que está directamente vinculado con la elevada tasa de riesgo país que condena a los países subdesarrollados.

Según los modelos tradicionales de economía, las inversiones en países subdesarrollados, soportan mayores costos de capitales, puesto que existe un mayor potencial de crecimiento y por consiguiente se esperan mayores retornos de la inversión.

En consecuencia, a corto plazo, debe asegurarse la mayor rentabilidad posible, mediante aumentos de la calidad del gasto y máxima productividad.

Según un informe de A. T. Kearney, de 1999, el mercado penaliza los malos resultados, pero cada vez otorga menos importancia a la reducción de costos. Se premia a las empresas que obtienen sustanciales incrementos de sus ingresos y los mantienen en el tiempo, a través de acciones tales como la internacionalización de la distribución, la clientela y las marcas, el lanzamiento de nuevos productos y la generación de nuevas tecnologías.

¿El EVA es la única verdad?

En Septiembre de 1999, la Consultora McKinsey, realizó una investigación publicada en Mercado, que en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, utilizamos como bibliografía de cátedra, en Planeamiento Estratégico de Negocios. El estudio se basó en 22 empresas, analizando sus balances publicados. Se comprobó que 3 de cada 4 empresas, habían destruido valor en los últimos 5 años, desde 1993 hasta 1998.

En el 80 % de las empresas estudiadas se habían realizado importantes mejoras en los sistemas de gestión, incorporándose técnicas de VBM, sin evidenciarse mejoras en las mismas, con referencia a las demás.

Según el estudio, la industria petrolera, la construcción, la generación de energía eléctrica, las telecomunicaciones y la siderurgia acumularon una destrucción de valor equivalente al 14 % de su capital invertido.

Los sectores de consumo masivo, banco y distribución de gas exhibieron resultados negativos que oscilaban entre el 1 y el 5 %

La excepción fueron los supermercados, que durante ese período lograron crear valor por alrededor de 11 % del capital invertido.

Parecería que el EVA no es el indicador idóneo, para el caso de empresas que invierten un gran capital, para desarrollos que les permiten por un largo plazo mantener una situación de predominio en el mercado. Lamentablemente, en el corto plazo cuanto mayor es la inversión, menor es el EVA.

En el estudio antes mencionado, se menciona el ejemplo de Telefónica, que desarrolló una inversión de U\$S M 9.000 en el período considerado. Por lo tanto la empresa ha tenido un desarrollo enorme de su capital operativo y ello ocasiona una brusca disminución del EVA, por debajo de otros sectores como los supermercados, que no exigen tantos activos. Si Telefónica hubiera invertido menos, con la rentabilidad que obtuvo, seguramente hubiera creado valor, aunque probablemente hubiera obtenido menos ganancias, por no haber dado el mejor servicio o obtener un menor aprovechamiento de sucursales, por falta de inversión.

En estos casos, es posible reemplazar el EVA por el Market Valued Added -MVA- que expresa la diferencia entre el valor de libros y el valor de mercado de una empresa y que es el equivalente al valor actual de los EVA futuros.

En los EE. UU. las empresas con mayor MVA, en general tienen un alto capital intelectual. Son negocios ligados a la nueva economía: IT, laboratorios, empresas de servicios con alto nivel de modernización.

En las economías con una alta dinámica bursátil, se presenta un grave inconveniente con la creación de valor, puesto que los equipos directivos efectivos, pero cuya cotización bursátil no está dando resultados a la par de la competencia, son penalizados por los inversores que no invierten o se retiran.

La consecuencia de este proceso es que se retrasa la economía y la empresa pierde competitividad, porque los ejecutivos están tan concentrados en maximizar la cotización bursátil que evitan aquellas inversiones a largo plazo que pueden afectar el cash flow actual.

En realidad, sería dramático que todas las empresas dejaran de invertir en el futuro, porque la capacidad productiva decrecería, pero esto no ocurre, porque siempre existen nuevos jugadores, que compiten invirtiendo cuando los grandes no lo hacen. Esto provoca que los grandes, con el tiempo dejan de serlo, porque inicialmente crecen actuando de una manera, pero luego para mantenerse dejan de hacerlo.

Propuesta estratégica

El proceso de diversificación estratégica es una constante en la gestión empresarial.

Una de las decisiones cruciales es definir que negocios continúan, cuales cesan y a cuales se los ingresa. El portafolio de negocios es una concreción, no solo de la filosofía, sino de las decisiones tomadas en la gestión.

La matriz BCG es sin duda una de las herramientas más utilizadas en el análisis del portafolio, pero pese a su popularidad, carece de potencia para analizar algunos aspectos críticos.

+ Crecimiento
de mercado

Estrella Alto crecimiento mdo. Alta cuota	Incógnita Alto crecimiento mdo. Baja cuota
Vacas Bajo crecimiento mdo. Alta cuota	Perros Bajo crecimiento mdo. Baja cuota

Cuota de mercado relativo -

Figura 05 - Fuente: Boston Consulting Group, 1970, Portfolio Analysis (Crecimiento - Participación).

Mas allá de establecer en que negocios la empresa debe estar, es necesario definir que actividades la empresa debe hacer internamente y cuales tercerizar.

Es necesario transformar el enfoque operacional en una visión estratégica.

El modelo primitivo que vinculaba el crecimiento del mercado, con la cuota de mercado que la empresa detentaba, permitía inferir que negocios brindaban flujo de efectivo y cuales lo requerían, a efectos de definir la estrategia corporativa. Esto era válido en los años 60 donde se priorizaban los negocios de volumen, donde se había demostrado que existía una relación directa entre la cuota de mercado y la rentabilidad.

Pero en los años 70 aparecieron otros tipos de negocios, que se daban en otros entornos competitivos. Así es posible establecer negocios que varían en función del potencial diferenciador y el tamaño de la ventaja competitiva que es posible obtener. Cada uno de estos negocios tiene requisitos de éxito diferenciados y es necesario, primariamente, conocer en que tipo de negocio se está compitiendo.

Potencial de diferenciación +	Fragmentados Gran potencial Poco tamaño	Especializados Gran potencial Gran tamaño
	Estancados Poco potencial Poco tamaño	Volumen Poco potencial Gran tamaño

Tamaño de la ventaja +

Figura 06 - Fuente: Boston Consulting Group, 1991, Business Analysis.

Estas dos herramientas desarrolladas por el Boston Consulting Group, permiten identificar los negocios más atractivos en los que se debe estar, la manera de competir en ellos la utilización de los flujos de caja entre los distintos negocios de la cartera, promoviendo la formulación de sinergias o bien removiendo los factores limitantes de las mismas.

Relación entre visión y valor

Pese a la existencias de estas herramientas, cuya comprensión es simple y su utilización es muy fácil, puesto que hasta requieren un baja nivel de información disponible, muchas empresas han sufrido procesos de diversificación que las han llevado al fracaso.

Entraron en negocios alejados de sus habilidades, que requirieron tiempo y recursos que tuvieron que distraer de su negocio principal. Tampoco tuvieron en cuenta que cuota de mercado no es sinónimo de rentabilidad en todos los negocios y acabaron con una disminución del crecimiento del valor para sus accionistas.

La realidad es que si analizamos los grupos diversificados, la gran

Antes de entrar en nuevos negocios, la empresa debería tener respuestas a las siguientes preguntas, como mínimo:

S ¿Encaja este negocio con la visión de la empresa?

S ¿Cuál es el potencial de creación de valor que existe en este negocio?

S ¿Qué tipo de negocio es en el que estamos ingresando?

En las compañías con alguna historia, es posible definir la visión aunque parezca que está oculta por la bruma. La respuesta a un breve cuestionario, nos aclara la cuestión.

=> ¿Qué tipo de compañía somos?

No debemos confundir la respuesta con el tipo de compañía que querríamos ser. Normalmente la esperanza no es un método.

=> ¿Cuáles son las áreas claves de negocio y cual es la lógica entre ellas?

No debemos confundir la respuesta con las áreas claves que desearíamos poseer.

=> ¿Cómo añadimos valor a nuestro negocio?

La respuesta debe ser fruto del análisis y no de las creencias.

=> ¿Qué habilidades poseemos?

No debemos confundir la respuesta con las que desearíamos poseer.

=> ¿Cuáles son nuestros valores y nuestra cultura?

La respuesta se encuentra no en lo que decimos, sino en lo que hacemos.

Una definición adecuada de la visión, tras un riguroso proceso de análisis estratégico, permite descartar todos los negocios que no encajen con ella.

El análisis del potencial de creación de valor se puede hacer analizando los resultados históricos y actuales del negocio, analizando los planes de inversión y entendiendo las tendencias del entorno competitivo y del mercado, para posteriormente establecer las fortalezas y debilidades de la empresa.

Sin embargo, las medidas contables tradicionales no permiten reflejar adecuadamente el potencial de creación de valor y por lo tanto, no permiten reflejar y comparar adecuadamente el resultado económico de las empresas.

Medidas como rentabilidad sobre ventas, rentabilidad sobre activos o sobre capital empleado, conllevan distracciones, que limitan su aplicabilidad en la toma de decisiones estratégicas. Utilizan los beneficios en lugar de los flujos de caja y no tienen en cuenta factores como diferencia de activos, inflación, propiedad, edad, existencia de activos intangibles y otros.

Rendimiento del cash flow sobre la inversión - CFROI -

Esta medida compara los flujos de caja que genera con la inversión que requiere el negocio durante toda su vida útil.

$$\text{CFROI} = \frac{\text{VAN de los flujos de caja}}{\text{Inversión bruta actualizada}}$$

CFROI: cash flow return on investment.

VAN: valor actual neto. Se calcula actualizando los flujos de caja por la tasa de descuento, construida tal como ya se ha explicado.

IBA: inversión bruta actualizada. Se calcula añadiendo la amortización acumulada al valor en libros y ajustando en función de la edad de los activos y la inflación. Con ello se evita comparar flujos de caja a valores de hoy con activos a valores históricos. El capital de trabajo se considera una inversión inicial que se recupera al final de la vida del proyecto.

En función del posicionamiento encontrado durante el análisis podemos ahora definir un nuevo tipo de diferenciación de negocios.

Tipos de negocios

Encaje con la visión +	Del cielo Reestructurar	Del futuro Desarrollar
	Del infierno Eliminar	Del presente Conservar
	Creación de valor+	

Figura 07 - Fuente: Me Kinsey Consultora, 1993, Tipología de Negocios

❖ **Negocios del cielo**

Son aquellos que encajan en la visión, pero no crean valor.

Se recomienda reestructurarlos, para impedir la destrucción de valor, pero a la vez rescatar las habilidades de la empresa comprometidas en su realización.

❖ **Negocios del futuro**

Son aquellos que encajan en la visión y que crean valor.

Se recomienda desarrollarlos, enfocando los presupuestos de inversión en los requerimientos de los mismos.

◆> **Negocios del presente**

Son aquellos que no encajan en la visión, pero que agregan valor.

Se recomienda conservarlos, pero ejecutando los esfuerzos para que sean incorporados a la visión de la compañía. Es esto es significativo el aporte que puede brindar la incorporación de nuevos recursos humanos a la compañía.

❖ **Negocios del infierno**

Son aquellos que deben ser eliminados de inmediato.

- S* Un proceso eficaz de gestión de la cartera de negocios requiere analizar sistemáticamente la creación de valor, de cada una de las unidades de negocio y comprobar la coherencia con la visión estratégica de la compañía.
- S* Es crítico conocer en que negocios se crea valor y en cuales se lo destruye, entender cual es el valor adicional que aportan los planes de negocios que aportan las unidades y establecer los indicadores en los tableros de comando, para monitorear el cumplimiento, de los mismos.
- S* La salida de los procesos recesivos, no se logra con reducción de gastos o con racionalización de procesos, sino que implica una perspectiva de análisis de la cartera de negocios, desde el punto de vista de la creación de valor.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Ishikawa, Kaoru. *Que es el control total de calidad*. Colombia. Grupo Editorial Norma, 1991
- Woodcock, Mike. *Los once bloqueos del manager*. Barcelona. Ediciones Gránica, 1992.
- Blanchard, Kent. *Las tres claves para el empowerment*. Barcelona Ediciones Gránica, 2000.
- Harvard Business Review. *Estrategias de crecimiento*. Bilbao. Ediciones Deusto S.A., 1999.
- Kao, Jhon. *Jamming*. Colombia. Grupo Editorial Norma, 1997.
- Edvinsson, Lef. *El capital intelectual*. Colombia. Grupo Editorial Norma, 1998.
- Coleman, Daniel. *La inteligencia emocional en la empresa*. Argentina. Editorial Vergara, 1999.
- Sulliva, Gordon & Harper, Michael. *La esperanza no es un método*. Colombia. Grupo Editorial Colombia, 1996.
- Drucker, Peter. *La innovación y el empresario*. Barcelona. Ediciones Apóstrofe, 1996.
- García, Salvador & Dolan, Simón, *l/x dirección por valores*. Madrid. Me Graw I lili, Interamericana de España S.A.U., 1997.
- Graham, RobertJ. & Englund, Randall L. *Administración de proyectos exitosos* México. Prentice Hall Hispano Americana, 1999.
- Weston, Fred & Eugene, Brigham. *Fundamentos de administración financiera*. México. Me Graw Hill, Interamericana de España S.A.U., 1993.
- Senge, Peter & Ross, R. *La quinta disciplina en la práctica*. Barcelona. Ediciones Gránica S.A., 1995.
- Haeussler, Ernest & Paul, Richard S. *Matemáticas para administradores*, México. Grupo Editorial Iberoamericano, 1997.
- Senge, Peter. *La danza del cambio*. Colombia. Grupo Editorial Norma, 2000.
- Duran, Obdulio. *En busca de la competitividad*. Buenos Aires. Editorial Distal, 1999.
- Ansofi, Igor H. *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Delaware, USA. Addison Wesley Iberoamericana 1997.

Ackoff, Russel. *Planeando la empresa del futuro*. Madrid. Me Graw Hill Interamericana de España S.A.U., 1991.

Levy, Alberto. *Liderando en el infierno*. Buenos Aires. Editorial Paidós, 2004. Pungitore, José Luis. *Planeamiento económico y financiero*. Buenos Aires. Editorial Oscar Buyatti, 2003.

Siebel, Thonias. *Cyber rules*. Barcelona. Ediciones Gránica, 2000.

Fowler Newton, Enrique. *Contabilidad*. Buenos Aires. Ediciones Macchi, 1998. Brealey, Richard & Myers, Steward. *Fundamentos de financiación empresarial*. Madrid. Me Graw Hill Interamericana de España S.A.U., 1993. Prabalad, C. H. & Hamel, G. *Compiendo por el futuro*. Madrid, EUCE Editores, 1992.

Ulrico, Dave & Scnger, Jack. *Liderazgo basado en resultados*. Colombia. Grupo Editorial Norma, 1999.

Scrra, Roberto. *El nuevo juego de los negocios*. Buenos Aires. Grupo Editorial Norma, 2000.

Harvard Business Kssentials. *Gestionar el cambio y la transición*. Barcelona. Ediciones Deusto, 2003.

(«rosso, Fernando. *El líder cotidiano*. Buenos Aires. Editorial Dunker, 2004.

Frame, J. Davidson. *La dirección de proyectos en las organizaciones*. Barcelona. Ediciones Gránica, 1999.

Kapaport, Alfred. *Creating Shareholder Valué*. U.S.A. Editor's Choice, 1986. Demmings Edward. *Calidad, Productividad y Competitividad Argentina*. El Ateneo, 1993.

Milliar, Stuar *Social Work Practice Across*. U.S.A. University of Wbashington, 1995.

A.T. Kearney. A global management (Consulting firm. U.S. A. www.atkeamey.com

CAPITULO IV

SE NECESITAN NUEVAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

El presente es el texto de la charla ofrecida en AMBA, el 7 de julio de 2005.

SE NECESITAN NUEVAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

A mediados del siglo XX, con la terminación de la Segunda Guerra Mundial, surgieron los ejércitos de vendedores en las empresas, luego aproximadamente en 1950, irrumpieron en el mercado los catálogos, hacia mediados de la década de los 60 la publicidad gráfica vivió su época de esplendor, aproximadamente hacia mediados de la década de los 70, el nuevo jugador fue el mailing, posteriormente a mediados de la década de los 90 el concepto de marketing 1 a 1 y CRM, explotaron de manera inusitada, y a principio del siglo XXI los sitios en “Internet”, subieron al escenario y todos los departamentos de marketing los adoptaron fervorosamente.

Parece que los departamentos de marketing, siempre adoptan las modas fervorosamente y es más, la comunidad de la disciplina entiende que se es competente, si se conocen las “modas” y se las aplican apenas se conocen.

Este fenómeno es particularmente notable en Argentina, donde los conceptos de estrategia corporati va, enfoque sistémico y vinculación estratégico táctica, no gozan de gran predicamento en las empresas, probablemente debido a que prácticamente no se estudian y no se conocen, en las universidades.

El marketing no es una actividad práctica en su concepción, sino que requiere de minucioso planeamiento y de profunda investigación.

En cambio, los idóneos suponen que copiando lo que hace el líder y manteniéndose en la media del mercado, es posible operar en competencia y sobrevivir. Pero esto no es así, por el contrario, el que lleva a cabo esta estrategia genera las condiciones de su propio fracaso, porque deteriora su capacidad de ser diferente y dilapida recursos, que normalmente no abundan.

Por otra parte, una encuesta recientemente elaborada¹⁵ demostró

¹⁵ Orígenes de las estrategias comerciales, 2004, Bs. As., Success Bom Housers. Encuesta de respuesta espontánea, 250 casos, respuesta del 42 %, medio correo electrónico. El autor se ha desempeñado como Director del proyecto.

que en el 69 % de los casos, las estrategias de marketing fueron originadas en los directores o dueños de las empresas, de los cuales sólo el 17 % tienen estudios formales de la disciplina. En el 25 % de los casos fueron encargadas a agencias de publicidad, de las cuales sólo el 8 % efectuaron algún tipo de Relevamiento o mantuvieron entrevistas con funcionarios de la empresa. En el 5 % de los casos, fueron originadas por la estructura gerencial de la empresa. De este último grupo, el 93 % son empresas multinacionales, de gran tamaño y que poseen un alto nivel gerencial y de asesoramiento.

Parecería que el marketing en Argentina, es una actividad considerada no crítica y condenada a no ser ejercida por especialistas.

La realidad parece corroborar la impresión de quienes así opinan, dado que el nivel de consecución de objetivos es muy bajo.

Por otra parte, es razonable que no se obtengan los objetivos previstos, si las acciones que se llevan a cabo no son las adecuadas, pero como los que juzgan los resultados son quienes deciden las acciones, no es de esperar que se atribuyan los mismos a las decisiones tomadas, sino que se concluye en que gastar dinero en marketing es malgastarlo.

Se necesitan nuevas estrategias de marketing y demostrar esto es el objetivo de este trabajo.

Visto el abordaje que a la cuestión se le aplica en las empresas, el problema es dilucidar si “el público no compra” ó bien si “las empresas no venden”.

Se entiende que el público no compra, cuando ante la oferta de un producto, que el consumidor percibe que su uso le deparará un beneficio mayor que el sacrificio que le impondrá su compra, decide no comprarlo postergando su consumo.

Por el contrario, se entiende que la empresa no vende, cuando desconociendo que entiende el consumidor que necesita, se concentra en producir y ofertar, lo que la empresa entiende que le conviene producir y ofertar, ante lo cual el consumidor responde con indiferencia.

En mi opinión, el problema es que las empresas no comprenden que “no venden”.

Planteo de la investigación

Normalmente cuando soy consultado sobre la viabilidad de un proyecto de negocio, suelo aconsejar realizar una investigación respecto del comportamiento de las variables del mercado que definen el nivel de la respuesta del mercado a la oferta producida.¹⁶

Recientemente, ante la consulta de una cadena de cafeterías, cuando me llegan los antecedentes, los mismos se nutrían de opiniones de sus dueños que operan en el negocio desde hace más de 30 años y de relevamiento de datos en los locales que ya poseen los dueños.

Las opiniones de los dueños se referían a las probabilidades que le asignaban como “expertos” a los emplazamientos sindicados como preferentes.

Nuestro análisis se centró en falsar la hipótesis, “esta zona siempre produjo

buenas ventas, por lo tanto se producirán buenas ventas hoy”.

Logramos la cantidad y direcciones de los negocios tipo “café, comidas rápidas y casas de té”, habilitadas por la GC AB A, durante los años 2002/3 y visitamos al 10 % de los mismos, de los radicados en las zonas sindicadas como posibles.

Para corroborar el resultado del análisis anterior, se repitió con el 4 % adicional.

Los resultados de los estudios efectuados, son que en el año 2004, habían cerrado sus puertas, el 85 % de los comercios habilitados en el período 2002/2003.

En nuestra opinión, la zona no asegura la buena marcha de un negocio.

Sometido a la opinión de los “expertos” el estudio, estos estimaron que la responsabilidad de los malos resultados, se deben atribuir a la crisis económica del año 2001.

**** Proyecto de Plan de Negocio, con dictamen negativo diseñado por Dap Consulting, Buenos Aires, 2004. Se mantiene en reserva el nombre del comitente.**

Esta conclusión, cuando fue analizada por el equipo de nuestra consultora, nos llevó a suponer que tal como explica Senge, “el camino fácil lleva al mismo lugar”.¹⁷

Nuestra hipótesis, es que en los últimos diez años, debido a la crisis económica, a la crisis social y a la crisis de seguridad, en nuestra sociedad, se produjo la reducción cualicuantitativa del mercado comprador de referencia en la Ciudad de Buenos Aires y específicamente en alguno de sus barrios. Adicionalmente, es importante la incidencia de la calidad del management, en la performance de un negocio.

Por lo anterior, propusimos desarrollar una investigación ad hoc.

El comitente, no consideró importante llevar a cabo la investigación propuesta y decidió desarrollar el proyecto, sin el concurso de nuestra consultora, puesto que nuestra opinión es que no se contaba con datos que ameritaran el desembolso de los fondos del proyecto.

Información generada por el estudio

La población ha experimentado sensibles variaciones durante el período que media entre 1991 y 2001.

En 1991 el censo de la CABA era de 2.965.403 habitantes, mientras que en el año 2001 es de 2.605,753 porteños. La estimación del INDEC para el año 2000 en el año 2001, era de 3.046.662. Esto demuestra que la baja de población es un fenómeno reciente. CABA ha disminuido su población en un 12,13 % en 10 años.

El índice de Masculinidad, aumentó de 82.9 % al 83.2 %¹⁸

Los 24 partidos del conurbano bonaerense en el mismo período, aumentaron su población en un 10,5 %. El índice de Masculinidad, en esta zona descendió desde 95.3 % hasta 94.54 %

¹⁷ Peter Senge, *La quinta disciplina*, Granica, 2000

¹⁸ Se denomina índice de Mascu Unidad, a la expresión de cantidad de hombres, cada 100 mujeres que habitan la región o zona).

Esto permite concluir, en forma cuantitativa, que la CABA se ha convertido en un expulsor de población hacia el Gran Buenos Aires e interior del país.

En forma cualitativa, se advierte que como se ha engrosado la población de ciertos barrios, (ejemplo: las llamadas villas miseria) se ha producido un efecto de reemplazo de población de alto y medio nivel socioeconómico, por población de bajo nivel socioeconómico.

El achicamiento relativo de la población de CABA, tiene mucho que ver con las migraciones internas del país.

En el año 1955, la población porteña representaba el 19 % de la población total y hoy representa el 8 %. Mientras tanto, el total del AMBA¹⁹ tuvo un crecimiento del 30 % al 32 %. En ese crecimiento tuvo crucial desempeño, el conurbano que pasó del 11 % al 22 %, del total que representa actualmente.

Otra modificación importante, en los hábitos de consumo es el envejecimiento relativo de la población porteña. La población total del país se incrementó un 11 %, aproximadamente 3.650.000 habitantes adicionales en 10 años.

IXI total de 36.260.130 habitantes al 2001, un 28 % corresponde al segmento de entre 0 y 14 años y un 9,9 % a mayores de 65 años.

En 1991, los jóvenes representaban 30,6 % del total y los mayores el 8,9 %.

El decremento de los menores es 8,50 % y el aumento de los mayores del 11,25 %.

La conclusión es grave: mientras jóvenes decrecen los mayores crecen, ambos a tasas importantes.

Si la situación del país es grave, peor situación muestra la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

¹⁹ Area metropolitana de Buenos Aires - AMBA - Comprende la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

Los jóvenes se han reducido, en forma dramática, en el período de 10 años, desde 565784 hasta 468961, es decir un 17,11 %, mientras que los mayores se mantienen estables, 483594 y 478445.

Este fenómeno no debe tener gran incidencia en los consumos de la ciudad, sobre todo en rubros asociados con la edad. Es un fenómeno comprobado que los mayores aumentan los consumos de medicamentos, mientras que los jóvenes son los que motorizan el consumo de la mayoría de los rubros.

El turismo interno y la transferencia diaria por trabajo tienden a incrementar los consumos de jóvenes, por lo cual el fenómeno pierde notabilidad.

Los promedios generales no sirven para comprender el fenómeno zonal²⁰

De los 47 barrios porteños censados, 42 de ellos perdieron población desde 1991, disminuyendo 212.291 habitantes - 7,1 % -

Sólo Flores, Pompeya Villa Lugano, Villa Luro y Villa Soldati, incrementaron en conjunto 23.026 habitantes - 0,8 % - Según información del Ministerio de Interior, estos son los barrios donde se generaron en el período mayor cantidad de asentamientos marginales (villas miseria) cuya población se estima en aproximadamente 15.000 habitantes.

El tope del ranking de despoblación, lo tiene Recoleta con 33.153 habitantes menos, le siguen Palermo con 31.682 habitantes menos, Balvanera con 13.781 habitantes menos. Caballito con 13.431 habitantes menos y Belgrano con 13.274 habitantes menos.

Estos barrios representan el 36,6 del total de hogares de CABA, aproximadamente 375.000 hogares con 896.899 habitantes. Estos barrios presentan la familia tipo menor de la CABA con 2,39 integrantes promedio.

Se i nenia con el apoyo de información censal suministrada por Estudio Adolfo Kui/ Ados.

En los mismos se presenta la menor tasa de analfabetismo, con 0,2%

En estos barrios, los cuales son los que en mayor medida sufrieron el proceso de despoblación, el precio promedio de un café servido en mesa, supera en promedio el 84 % del precio promedio en el resto de la CABA.²¹

En los lugares visitados (cafés) para obtener información sobre precios, se interrogó a los responsables de caja o encargados: 83 % informa que se trabaja mucho menos que hace 10 años, el 10 % que se trabajó menos que hace 5 años y el 5 % informa que se trabaja mejor que nunca.

Resumen de la información obtenida

Se seleccionaron los siguientes diez datos, extraídos del censo, como soporte de la conclusión:

1. La población de CABA disminuyó 12.13 %.
2. Aumentó el índice de Masculinidad.
3. La población de GBA aumentó el 10,5 %.
4. Aumentaron las viviendas marginales.
5. En torma relativa disminuyó la población de CABA respecto al total del país a la mitad.
6. En cambio GBA aumentó al doble.
7. En CABA la población de jóvenes disminuyó 8,5 %.

²¹ Encuesta de precios, desarrollada en 7 lugares de cada barrio indicado. El promedio se obtiene visitando 1 lugar de cada barrio de CABA. Los lugares se eligen por voluntad del encuestador, dentro de un círculo trazado al azar en el plano. Los lugares el encuestador los elige tomando en cuenta los siguientes atributos: apariencia moderna, servicio con mantel o similar, más de 3 mozos con uniforme, apariencia elegante de los clientes, contar con decoración.

8. En CAB A la población de mayores aumentó 11,25 %.
9. En los barrios de mayor nivel socioeconómico la población disminuye.
10. En los que aumenta la inmigración es de bajo nivel socioeconómico.

Conclusiones

La disminución de performance del comercio de la CAB A obedece a razones poblacionales.

La simple disminución de la población, provoca una baja de las cantidades vendidas, en general y toda baja de cantidad, provoca una baja mayor de la rentabilidad, porque normalmente se elimina la venta marginal que es la de mayor beneficio por agotamiento de absorción de costos fijos.

Adicionalmente la disminución de la composición relativa de la población tiene efectos de gran impacto en la performance del comercio.

La disminución de los jóvenes y su reemplazo por mayores, tiene efectos depresivos en el consumo, de productos relacionados con la moda y con los consumos de irrupción en el mercado.

Finalmente, el cambio de perfil socioeconómico, tiene efectos de gran impacto en los negocios de alto perfil, que generalmente están asociados al segmento de status, con gran inversión y con requerimiento de alto nivel de facturación promedio.

Las razones de la migración interna, que transportó a las familias desde los barrios tradicionales de alto nivel de CAB A a los countries y barrios cerrados, de Provincia de Buenos Aires, son básicamente las que muestra la siguiente encuesta.²²

²² Encuesta realizada en La Martona, Nordelta, Campo Chico, Aranjuez y El Moro. 20 entrevistas estructuradas, de espontánea participación, realizadas en los Club Houses. Todos los encuestados son padres de familia, residentes en el lugar, menos de 35 años y de mediano/alto nivel socioeconómico declarado.

1. Seguridad pública.
2. Seguridad en el domicilio.
3. Colegios disponibles.
4. Supermercados y Shoppings disponibles.
5. Modificación de hábitos de vida.
6. Posibilidad de convivir con personas agradables.
7. Control de grupos de amigos de los hijos.
8. Posibilidad de mantener determinados estilos de vida.
9. Recrear la posibilidad de visitar amigos.
10. Vivir entre amigos y conocidos.

Las razones se mencionan por orden de importancia.

El análisis de las razones, explica el gran cambio que han experimentado las conductas de compra de las personas de alto nivel económico en los últimos diez años.

Si las empresas no comprenden el nuevo código de los consumidores, continuarán fracasando los negocios que emprendan, no porque los consumidores no compren, sino porque las ofertas que efectuarán serán indiferentes para los consumidores.

Nota final

Consultado nuestro comitente del principio, nos cuenta que los dos negocios que han instalado, no están trabajando al nivel que esperaban, pero que es cuestión de esperarlos.

Responsabilizan de la baja venta, a la situación económica y a que “la gente ahora gasta menos”.

Se les ofreció el presente trabajo para su lectura sin cargo y se los llamó a los quince días para consultarles su opinión.

Se les entregó a 5 personas. Dos de ellos no lo habían leído por falta de tiempo. A los 3 restantes, a uno le pareció interesante, pero no

recordaba detalles y a los otros dos les pareció bueno en teoría, pero inaplicable en la práctica, puesto que “malos tiempos siempre hubo y siempre se salió adelante sacando pecho”.

CAPITULO V

Gestión del cambio mediante la transición organizacional

Trabajo presentado en:

**2º CONGRESO DE ESTRATEGIA
FACULTAD CIENCIAS ECONOMICAS UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA**

Eje Temático: Liderazgo Estratégico y Management

ARGENTINA Junio 2005

GESTION DEL CAMBIO MEDIANTE LA TRANSICION ORGANIZACIONAL

INDICE TEMATICO

Introducción	Pág. 125
Conclusiones	Pág. 130
Ocurrencia del cambio	Pág. 131
Alternativas probables de causa del cambio	Pág. 133
Conclusiones	Pág. 136
Definiendo el rumbo	Pág. 137
Conclusiones	Pág. 143
La esencia del cambio	Pág. 144
Un párrafo dedicado a la gente	Pág. 145
Conclusiones	Pág. 150

GESTIÓN del CAMBIO MEDIANTE LA TRANSICIÓN ORGANIZACIONAL

Introducción

Una empresa es una organización.

Definimos por organización a un conjunto de personas, que desarrollan actividades en forma sistemática, coordinadamente, estableciendo objetivos sectoriales, los cuales contribuyen en forma coherente al logro del propósito que animó la constitución del ente.

Esta constitución sociológica posee varias características singulares.

La primera de ellas es que la creación es un sistema. De alguna manera la ley reconoce en varias de sus formas esta realidad cuando dispone que ciertos tipos societarios son personas jurídicas, es decir entes, con capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones.

La doctrina, en administración, ha reconocido que la empresa es un ser viviente, con diferencias claras y notables, de aquellas personas que la componen.

Como sistema la empresa posee aspectos notables:

Es caótico, porque no pueden realizarse predicciones de certeza sobre su comportamiento futuro.

Es abierto, porque intercambia energía y materia con su entorno.

Es disipativo, porque su evolución es irreversible

Es no lineal, porque su transformación deriva en algo impredeciblemente mayor que la suma de sus partes..

Como todo sistema, la empresa interactúa con el ambiente. Esta interacción se realiza a través de la función de los partícipes necesarios.

En toda organización, en cualquier contexto, cualquiera sea la doctrina económica, política o ideológica, en que la empresa se halle inserta, existen estos partícipes, por ello se los denomina necesarios.

Puede ser que en algún caso, una organización reúna más de un rol, en el mismo partícipe, pero los roles siempre existen.

Estos partícipes necesarios son: los clientes, los proveedores, los trabajadores, el estado y los accionistas.

A través de estos partícipes se realizan los intercambios entre el ambiente externo y el interno.

Cada partícipe provee a la organización de su aporte: clientes, el precio - trabajadores, su compromiso - proveedores, los insumos - estado, los servicios y accionistas - aporte de capital.

A cada partícipe la empresa le brinda la contribución que requiere: cliente, calidad y satisfacción - trabajadores, la retribución que incluye la remuneración - proveedores, los costos - estado, el pago de los impuestos, tasas y servicios y accionistas, seguridad y rentabilidad.

En cada uno de estos intercambios, aporte = contribución, se establece un equilibrio inestable.

Lo denominamos inestable, porque cada trabajador que trabaja, recibe una retribución determinada, por el período en que se desempeña, pero esto no significa que si hoy está, mañana estará y que si se cambia a otra empresa, su retribución sea necesariamente mayor o menor, ni siguiera igual. Es posible que voluntariamente, el empleado cambie su actual empresa por otra, por una menor remuneración, simplemente porque valora en mayor medida la retribución global que por su función recibe. Lo mismo ocurre con todos los partícipes.

En realidad la equivalencia se establece a nivel de percepción. Este concepto es muy importante y debemos recordarlo, porque

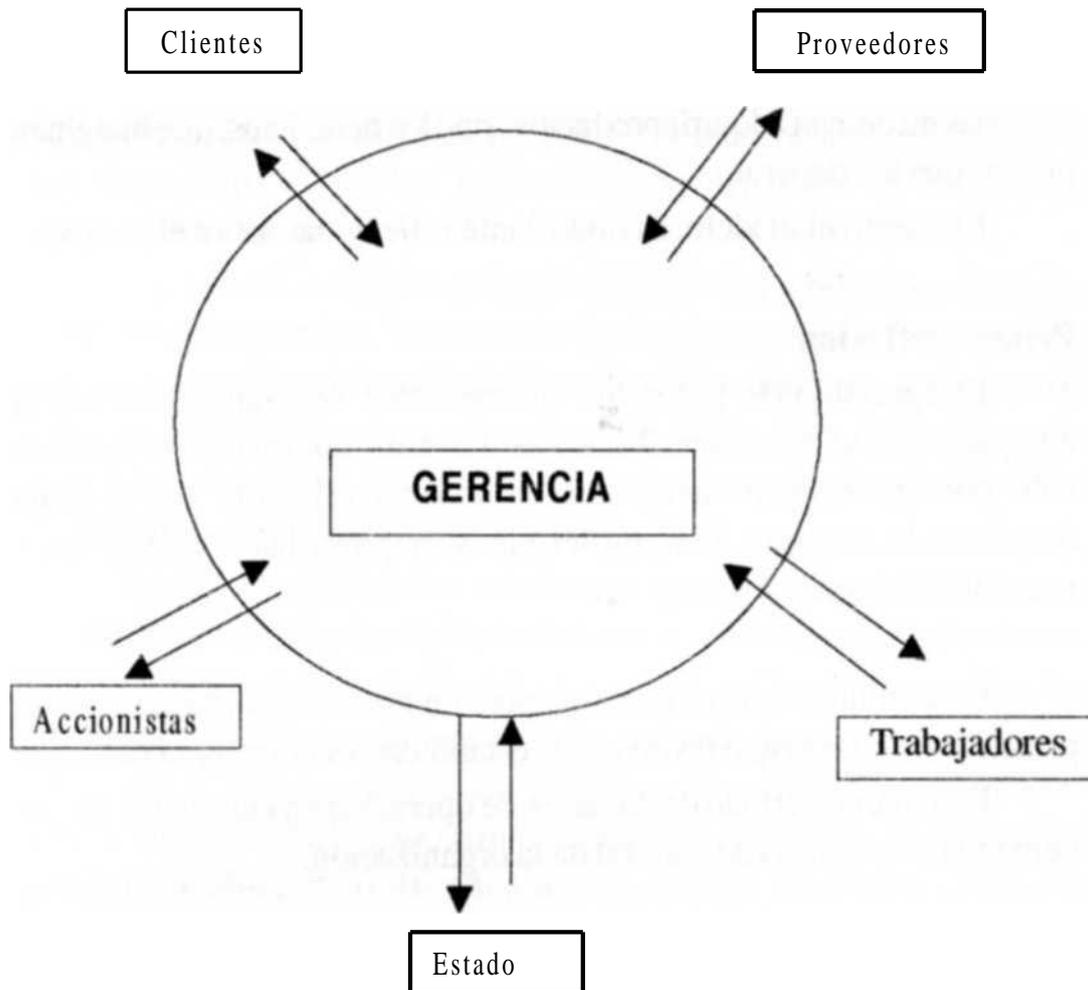


Figura 1 - Diagrama del sistema empresa. Tomado de Boris Yavitz, modificado O.Durán.

La distancia entre las semiflechas indica la fortaleza del vínculo entre la empresa y el partícipe. Nótese que no hemos considerado a la gerencia, término en el cual incluimos todo el concepto de management, como un partícipe, puesto que la misma es el corazón del sistema y no un componente periférico.

El accionar de la organización convierte a los aportes en productos. Cuando un cliente adquiere un producto, en realidad esta tomando posesión de un 'licuado de todos los aportes' recibidos por la organización del ambiente.

Sabemos que en realidad, la organización antes de transferir al mercado los productos, los reconvierte en beneficios, puesto que las personas no desean adquirir productos, sino los beneficios, que imaginan que su uso les deparará. Expuesto el modelo, es interesante reflexionar sobre el mismo.

Primer reflexión

El agregado de todos los aportes debe ser mayor o igual al agregado de todas las contribuciones. La situación inversa se verifica sólo por breves períodos y denota una perturbación del sistema denominada entropía. Esto en términos empresariales se denomina rentabilidad negativa.

Lo normal es que el sistema opere en homeostasis y uno de los principales factores que favorecen la estabilidad es la entropía negativa.

El máximo período de duración de operación en entropía es lo que demanda el consumo del capital de la organización.

Segunda reflexión

Todos los partícipes desean en forma simultánea, maximizar su ecuación costo beneficio. Esto la gerencia no lo puede admitir en el corto plazo y así el proceso de negociación, que es la actividad básica de la gerencia, se convierte en un juego de suma cero.

Si el estado aumenta los impuestos, por ejemplo, alguno de los otros partícipes debe ver deteriorada su ecuación de costo beneficio.

Tercer reflexión

En el largo plazo, considerando un período de 100 años, una empresa no es viable si no logra superar las expectativas máximas de todos sus partícipes al inicio.

Esto es difícil de admitir y requiere una reflexión algo más profunda. Pensemos en la película Tiempos Modernos de Carlos Chaplin.

¿Cuáles eran las expectativas de los operarios?

Ubiquémonos ahora en las modernas plantas de Detroit o bien de Argentina. ¿Las condiciones de trabajo son comparables? ¿Superan las expectativas de los primeros operarios de la industria? ; Indudablemente sí!

Ahora bien, como clientes, pensemos en los primeros teléfonos celulares en Argentina. Yo recuerdo los dolores de hombros que su uso causaba y también recuerdo el primer Star Tac, que tuve, por supuesto provisto por la empresa, a un costo de \$ 2.700. Hoy me cambian, la actual por una nueva tecnología, sin costo, a cambio de simplemente continuar con el uso del servicio, un año más.

También ocurre con los televisores, que año a año tienen mejoras y su precio en el mundo, es cada vez menor, con mayores prestaciones.

Los proveedores de las grandes industrias, están integrados, las empresas madres los proveen de tecnología, capital, les aseguran mercado y tienen cuotas de producción asegurada. Con esto prácticamente se ha logrado eliminar el riesgo empresario y la situación era impensable, 30 ó 40 años antes, cuando la competencia era ferozmente entablada por precio.

El estado, como institución económica, es hoy empresa- dependiente, a tal punto que en algunos países de Europa, se ha llegado a negociaciones complejas para mantener la localización de las plantas.

Finalmente los accionistas, tomando algún ejemplo puntual, como Microsoft, han llegado a recibir dividendos impensados, por un monto de U\$S 75.000 M. En otros casos, tras una quiebra han perdido todo, pero esas son las reglas del juego.

Ahora bien, si hemos comprendido la tercera reflexión, cabe preguntarnos: cómo logra la empresa, mientras baja los precios; aumentar la calidad, los costos, las retribuciones, los impuestos y los dividendos, en forma contemporánea, sin caer en estado de entropía?

Simplemente la explicación del fenómeno es la productividad creciente en forma exponencial que ha logrado el management, de la última mitad del siglo XX.

Productividad incremental constante significa aumento de las retribuciones por baja de precios de bienes y servicios, mejora de la calidad de vida de las poblaciones, por desarrollo de regiones y desconcentración de la riqueza, por transferencia desde los factores de tierra y capital, al factor tecnología y conocimiento.

Este fenómeno se basa en técnicas modernas como ser. Six Sigma, Kaizen, Balance Score Card, Knowledge management. Evaluación por competencias. Competitividad Sustentable, Fidelización y Satisfacción del Cliente, Investigación de Mercados, Teoría de Financiación Empresarial, Empowerment, Motivación, Remuneración por Resultados, Liderazgo, Negociación y otras.

Sus efectos han sido además de los económicos, el proceso constante de superación de calidad de vida de las naciones, donde estas empresas se encuentran radicadas y la función social, como rol que en los últimos años han asumidos las principales empresas de los países del tercer mundo.

No es posible dejar de considerar la influencia que han ejercido en el management moderno, aspectos doctrinarios como los señalados, por Peter Senge, con la Quinta Disciplina, Salvador García y Simón Dolan, con Dirección por Valores y Keint Blanchar, con Empowerment, consecuentemente con Ian Carlzon, con Momento de Verdad.

Conclusiones

La empresa es un sistema que interactúa con el ambiente en el cual se desempeña, por lo cual es vano todo intento de mejorar su comportamiento si se ignora la relación contextúa].

Por la anteriormente expresado, no es posible en una organización intervenir sobre un partícipe y evitar simultáneamente, la repercusión en los otros.

Otra de las formas de pensamiento que genera fracasos, es la identificación de quienes toman las decisiones con uno o algunos de los partícipes ignorando que el equilibrio, debe surgir de la relación naturalmente establecida entre los partícipes.

Finalmente debo señalar, que en mi opinión, una de las principales fuentes de fracasos en la gestión del cambio, es pretender trabajar sin una concepción sistémica y padecer de miopía.

Esta miopía radica en tratar de ignorar a alguno de los partícipes necesarios y no comprender las relaciones entre los mismos.

Ocurrencia del cambio

¿Qué ocurre en la organización cuando se plantea un cambio?

Muchas personas entienden que todo cambio genera resistencia en la organización. Pero quienes esto sostienen, invariablemente entienden que la organización, son las personas que la componen pasivamente, o sea los trabajadores, sin jerarquía, y esto es falso.

Ya analizamos que la organización es un sistema, diferente de las personas que componen uno de sus partícipes, pero es necesario comprender que existen otros.

El cambio no es algo imprevisto, sorpresivo o inesperado. En realidad, quienes sostienen que llegó la hora del cambio, son quienes no poseen la capacidad de advertir tempranamente los impulsos de cambio que provienen del entorno.

Muchas personas asocian el cambio con el incremento de la turbulencia del entorno, con un falso sentido de necesidad de predictibilidad del futuro. Esta sensación es la misma que consagra el valor de la experiencia su creencia en la certeza que prioriza la búsqueda de la seguridad y que trata de preservar el statu quo.

Ya en 500 AC, Heráclito al afirmar que “todo fluye”, sostuvo que el cambio es lo único permanente. En 1900 DC. Peter Senge. estableció como una de las barreras del aprendizaje el pensamiento explicado en el párrafo anterior, en su célebre “Parábola de la rana hervida”.

El cambio no es una súbita turbulencia del entorno, sino la constatación de una modificación en las expectativas, de alguno de los partícipes necesarios de la organización.

El management de la organización debe percibir tempranamente las señales de cambio del entorno y provocar sutiles acomodamientos

en los procedimientos y/o procesos de la organización, para que esta continúe logrando satisfacción en la percepción de los partícipes. Así no será necesario un proceso de cambio brusco.

Asumir la necesidad de cambiar, debe implicar el reconocimiento del fracaso de la gerencia en percibir anticipadamente la modificación sobreviviente en las expectativas del partícipe.

Igor Ansoff, denomina a esta capacidad “apertura” y la define como la capacidad del management de percibir, admitir y procesar, los cambios del entorno, estableciendo esta habilidad como una de las condiciones requeridas por su teorema del éxito.

El management debe comprender y nunca olvidar el carácter sistémico de la organización y obrar en consecuencia, protegiendo el equilibrio del sistema

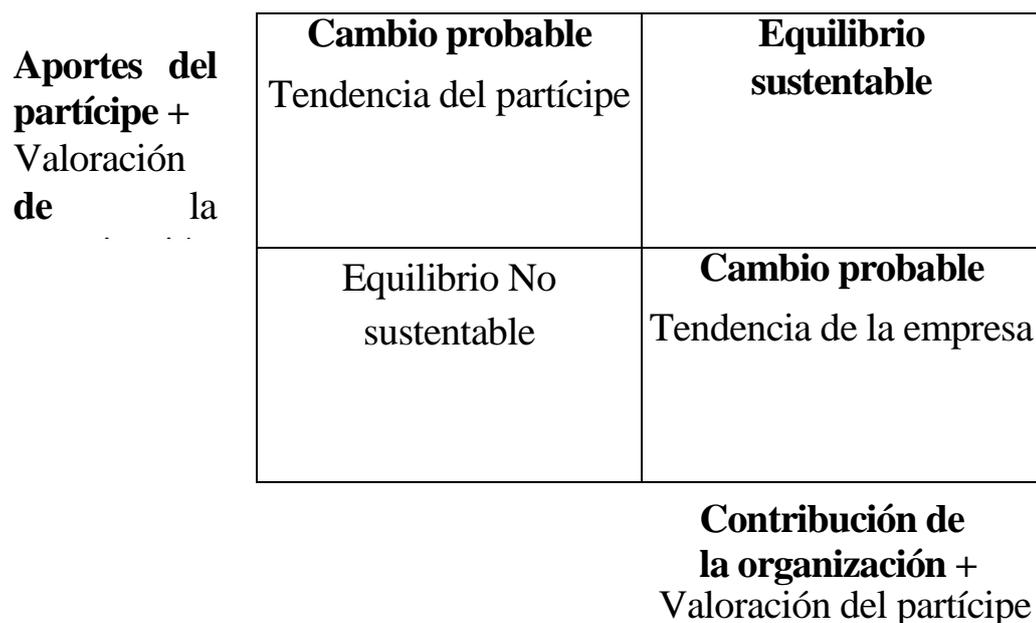


Figura 2—Diagrama de la ocurrencia del cambio. Fuente: propia elaboración O. Durán, basado en una idea de Herbert Simón.

El management debe asumir que la única decisión para la cual no posee competencia es: cambiar o no cambiar.

La realidad es que la decisión correcta o posible es: cambiar por decisión propia o que el cambio lo provoque el entorno. Lamentablemente, los cambios producidos por el entorno, siempre causan bajas en la organización.

Afrontar la necesidad de cambiar es simplemente la consecuencia de no haber asumido actitudes proactivas en el pasado. La Quinta Disciplina explica que “los problemas de hoy son consecuencia de las decisiones de ayer”.

Una gran perturbación en las decisiones de cambio es que cuando se asumen, dado que la comprensión del problema es errónea se culpa a hechos cercanos en el tiempo y en el espacio, ignorando que “causa y efecto pueden estar distantes en tiempo y espacio”.

Alternativas probables de causas de cambio

Las alternativas de cambio, de mayor probabilidad de ocurrencia, que afrontan las empresas son:

s Insatisfacción de los clientes

Señales probables: baja de ventas, necesidad de efectuar promociones, baja de la rentabilidad, ausencia de quejas, aumento de la participación relativa de mercado de los competidores, dificultad para realizar la cobranza, baja rotación de inventarios

Probable diagnóstico: falta de investigación por parte de la empresa sobre las aspiraciones de los clientes, certeza por parte del management sobre su conocimiento de las necesidades y gastos de los clientes, falta de calidad de servicio, falta de calidad funcional en el producto, precio inadecuado, errores en la localización de la plaza y/o deficiente comunicación. Normalmente son detonantes.

s **Insatisfacción de los proveedores**

Señales probables: reclamos y quejas de los clientes, insatisfacción de los clientes, desabastecimiento y/o falencias en el proceso de control de calidad.

Probable diagnóstico: falta de investigación por parte de la empresa sobre las aspiraciones de los proveedores y del mercado, negociación y selección de proveedores por precio, falta de propuesta de integración de los proveedores a la empresa, bajo nivel de imagen corporativo, deficiencias en el proceso de negociación, falencias en el proceso de pagos y/o inadecuado proceso de compras.

s **Insatisfacción de los empleados**

Señales probables: rotación de empleados, bajo nivel de calidad en los postulantes, desmotivación, falta de compromiso, mal ambiente laboral, falta de cumplimiento de los objetivos, bajo nivel de respeto por los procedimientos, insatisfacción por parte de los clientes, baja de ventas, aumento de los costos, falta de homogeneidad en los perfiles del personal y de criterios en la selección.

Probable diagnóstico: bajo nivel de remuneración, falta de cumplimiento por parte de la empresa de legislación provisional o social, selección por criterio de mínima pretensión, ineficiente sistema de retribución; promoción y jerarquización por antigüedad, confianza y/o relaciones; bajo nivel de homogeneidad en los perfiles del personal y en los criterios de selección, sistema deficiente de evaluación de desempeño, mal sistema de asignación de premios y castigos, ausencia de capacitación, personal inadecuadamente seleccionado, sistema inadecuado de dirección y gerenciamiento, conducción despótica o con falencias en la toma de decisiones, falencias en la organización funcional de la empresa, falta de controles, falencias en los recursos con que

cuenta el personal para el cumplimiento de sus tareas, falta de entrenamiento en trabajo en equipo, ambiente con falta de confianza y/ o mala comunicación.

s **Insatisfacción del Estado**

Señales probables: gestión política de cambios en la legislación que afecta en forma directa a la empresa. Malas relaciones con la autoridad de contralor. Problemas políticos, sociales o fiscales, en la región en que se halla ubicada o zona de actuación de la empresa Mala imagen de la empresa en la sociedad de referencia

Probable diagnóstico: falta de cumplimiento por parte de la empresa de legislación o reglamentación aplicable a su proceso. Desatención por parte de la empresa del rol social que debe cumplir. Perturbaciones políticas, sociales o económicas, ajenas al control de la empresa. Presiones de la competencia.

s **Insatisfacción de los accionistas**

Señales probables: baja del valor de las acciones en el mercado y/o la bolsa falta de capacidad para obtener capital de bajo coste, fracaso en la oferta de suscripción de acciones, ausencia de candidatos a ingresar como socios, bajo nivel de inversión, reclamos al management de mayor rentabilidad, oferta de venta en el mercado de paquetes accionarios.

Probable diagnóstico: mal management. baja rentabilidad, confusión del rol de management con el de accionista, mala situación macroeconómica o social del país o región de referencia, mala situación generalizada del sector económico, insatisfacción por parte de otros partícipes, bajo nivel de consecución de los objetivos planteados, mala

selección de socios o accionistas, falta de apertura al mercado del capital, mala organización de la empresa, mala imagen corporativa y/o insuficiencia del capital social para la operación planteada

Detección temprana de las causas del cambio

Normalmente la causa de los problemas, radican en el interior. La Quinta Disciplina consagra como una barrera del aprendizaje al “enemigo externo*” y una de sus leyes enseña que “nosotros y los problemas formamos parte del mismo sistema”.

La mejor decisión, es encuestar a todos los partícipes de la organización en forma franca, objetiva y transparente. En ningún lugar encontraremos lo que no buscamos en el interior de la organización y nadie nos dirá lo que nos negamos a escuchar.

Conclusiones

El razonamiento aparenta ser lógico.

Si el cambio es una modificación en el comportamiento habitual de uno o varios partícipes, esto significa que se produjeron variaciones en las expectativas de los partícipes que variaron, respecto de las que mantenían cuando permanecían en los comportamientos que nos satisfacían.

Normalmente, en los seres humanos, las variaciones en los comportamientos, son precedidas por señales o cambios poco perceptibles, que son anticipaciones de la toma de decisión, que genera la variación notable en el comportamiento.

Es de fiindamental importancia que el management esté atento a las señales que anuncian “conflictos”.

La única maniobra que asegura “solucionar un problema” en forma eficaz, es aquella que impide su generación.

Las encuestas sistemáticas, son la manera más eficiente de monito- rear las expectativas de los partícipes en la organización.

Lamentablemente no son utilizadas, en forma generalizada debido a que los modelos mentales de los gerentes, asumen en forma incons-

ciente que es mejor no conocer aspectos que aún no son notables, así como que generan conflictos y reclamos, que de otra manera, “quizás” nunca saldrían a la luz.

Definiendo el rumbo

En náutica se denomina rumbo, el curso de la derrota, que es la línea imaginaria, no necesariamente la de menor distancia, que une el punto de origen con el de destino.

El origen es el procedimiento de encuesta antes mencionado a todos los partícipes de la organización. En este estado en la organización debe lucharse contra el monstruo de la omnipotencia, del deseo de no conocer aquello que nos duele reconocer y de la soberbia de no interesarnos siquiera en saber que les molesta a aquellos, que suponemos, que no tienen el poder en la negociación, para obtener la satisfacción de sus reclamos, aunque los mismos sean razonables.

Este proceso nos permitirá listar las causas actuantes que provocarán efectos indeseados en las situaciones futuras.

El paso siguiente es referenciar las causas probables con sus probables efectos y determinar los impactos, con valores de los mismos y probabilidades de ocurrencia asociados.

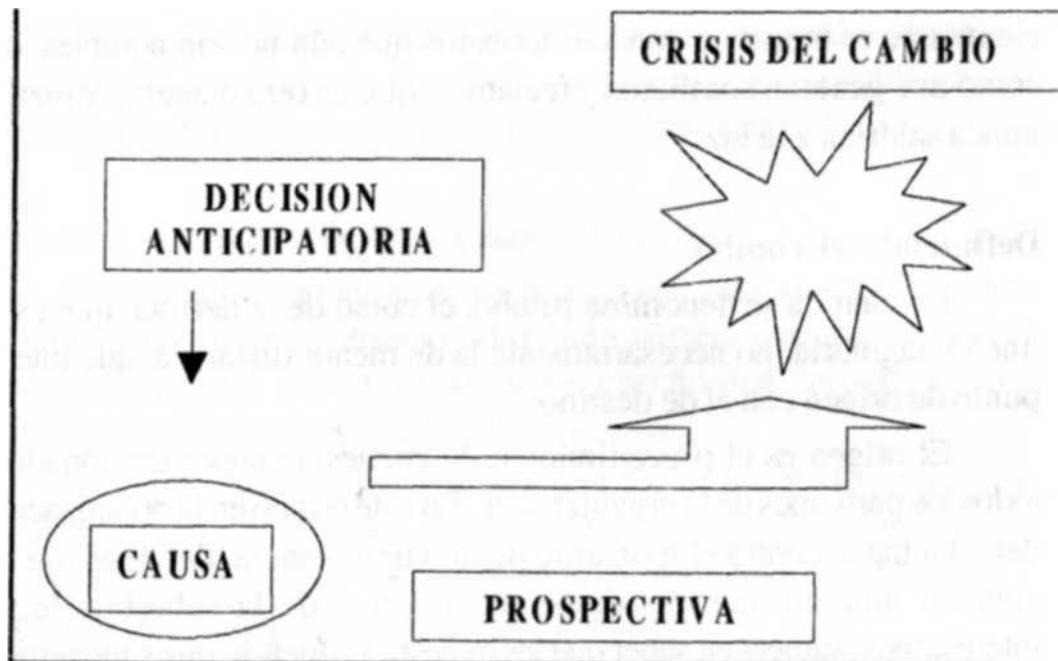


Figura 3 - Pre existencia del efecto en la causa

Fuente: propia elaboración O. Duran, basado en un estudio, de su autoría, de Pensamiento Sistémico, sobre la pre-existencia del efecto en la génesis de la causa. Seminario Internacional de Planeamiento Estratégico - Universidad de Deusto, Bilbao, España, 1992.-

Para el paso anterior, es necesario “viajar” intelectualmente al futuro y pronosticar, los efectos probables y sus probables valores alternativos.

Para esto se debe contar con recursos intelectuales componentes de la cultura estratégica como ser: capacidad de suspender los modelos mentales, habilidad para teorizar, contraleatoriedad, visión de futuro, conocimiento de dinámica de grupos y knowledge management.

Visualizados los efectos probables, es necesario utilizar el pensamiento sistémico, para deducir, mediante un salto cuántico, cuales son las condiciones actuales que deben cumplirse, para producir estados futuros no conflictivos. Este ejercicio de investigación histórica contra fáctica, requiere la capacidad de abandonar el camino fácil de desechar las fórmulas de éxito del

imaginar que habilidades que hoy poseemos, mañana no serán útiles y que habilidades que hoy no poseemos mañana serán factores críticos de éxito.

Este proceso nos brindará la comprensión de cual es el conjunto de acciones que deben producir las decisiones que deben ser tomadas, el orden o secuencia de las mismas y que recursos son necesarios para que las mismas sean viables.

La prescripción de un tratamiento para una perturbación del sistema organizacional, requiere comprender que las patologías del sistema, son sistémicas.

En casi todos los casos de reorganizaciones empresarias exitosas, las intervenciones no pueden ser sectoriales, sino que se debe actuar en torma holística. Esto en muchas ocasiones perturba a los conductores del proceso y supera su capacidad de decisión, fundamentalmente porque los cambios provocan conflictos por afectar intereses y esto genera enemigos, desconfianza y labra alianzas entre opositores.

El principal recurso que requiere el estratega de la gestión de la transición organizacional es poder. Este poder proviene normalmente de los partícipes que poseen el control formal de la organización, siempre y cuando posean los recursos requeridos para asegurar el desenvolvimiento operativo normal de la empresa durante el proceso de intervención.

Asegurado este recurso, se debe acopiar poder adicional a través del conjunto de decisiones preliminares, que normalmente consisten en negociaciones con algún o algunos partícipes, que deben ser seleccionados en base a contar con intereses que serán afectados en forma mínima por los cambios o bien a la percepción de los mismos de que los cambios beneficiarán a sus propios intereses.

Es necesario comprender que los consensos son alianzas de intereses. donde cada componente comprende que el perjuicio de quebrar la alianza, es mayor que el que le ocasiona permanecer en ella

Insuficiencia del conocimiento de las decisiones a tomar

Antes hemos visto que una actitud proactiva, nos permite anticiparnos a las crisis que devienen de los cambios, en base a una actitud de inquisición constante al entorno y especialmente a los partícipes de la organización.

Ello nos permitirá conocer que decisiones debemos tomar hoy, para que el mañana no presente un “estado futuro conflictivo”.

Pero esta actitud de anticipación, tomando hoy las decisiones que nos hacen prever el futuro, nos obliga a negociar con los partícipes, probablemente afectando sus intereses, sin pruebas concretas para exhibir, demostrando la necesidad del cambio, porque todavía la crisis **misera** presentado,

En realidad la barrera del aprendizaje que enseña la Parábola de la LRftfla **Hervida** existe y no es prudente ignorarla.

Debemos evaluar, cual es el poder del management que intenta el cambio y cual es la relación de fuerzas (intereses) entre los negociadores y evaluar si la gestión es posible, con las negociaciones que se puedan intentar y con los resultados de las mismas, que es razonable esperar.

Es importante comprender que sólo se deben intentar las negociaciones en las que es lógico y razonable, mantener expectativas de acuerdos satisfactorios.

Considerando como variables el poder con el que cuenta el negociador y la necesidad o conveniencia de contar con el aporte de la contraparte, es posible establecer la actitud y postura a mantener en la negociación, y definir a priori que resultado es razonable esperar.

Este análisis debe ser efectuado en forma previa con todos los partícipes y sus resultados indicaran si se cuenta con la masa crítica de poder para intentar la toma de posiciones o si es necesario, previamente, desarrollar una tarea de esclarecimiento para difundir la comprensión de la necesidad de desarrollar una transición organizacional.

Obviamente, se debe contar con el apoyo de la dirección y la alta gerencia en el caso de ser un consultor externo y en el caso de la

dirección de la empresa, con el apoyo de los accionistas y/o principales acreedores y/o proveedores.

Para el caso en que no se cuente con estos apoyos denominados vulgarmente, masa crítica de apoyo a las decisiones fundacionales, la labor de cambio debe ceder su prioridad, a la tarea de búsqueda y logro de apoyos, por lo cual la tarea del estratega debe ser la investigación y la búsqueda de pruebas de vida y razones fundamentales.

Poder + Del negociador	Dictar Condiciones	Intentar construir Una alianza Estratégica
	Indiferencia y No asumir Compromisos	Colaborar y Desarrollar Fortaleza futura

Necesidad de +
Contar con la
Contraparte

Figura 4: Fuente propia elaboración de O. Duran sobre una idea de Boris Yavitz.

Partiendo del EAC (Estado Actual Conflictivo), evaluando el balance de alianzas, recursos y debilidades relevadas, el estratega puede definir los EIT (Estados Intermedios de Transición), que evolucionará la organización hasta llegar al EFD (Estado Futuro Deseado) y la duración prevista de cada uno de ellos.

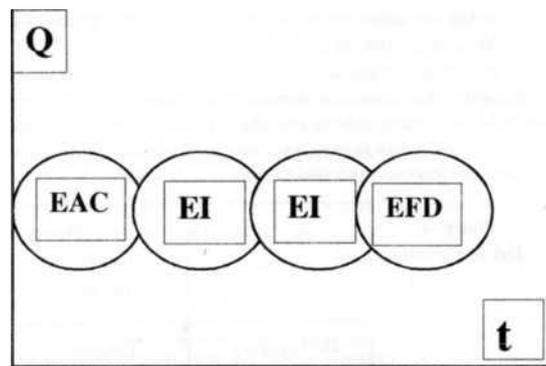


Figura 5: Fases de la transición organizacional que compone el cambio. Fuente: Propia elaboración de O. Durán basado en una idea de Beckahr

El esfuerzo que demanda a la organización y la resistencia que despierta el cambio, es proporcional a la diferencia entre la estructura organizacional anterior y la perseguida por el cambio.

El principio de palanca debe ser utilizado para eliminar la resistencia, minimizando el uso de recursos demandados, vía la aplicación de los disponibles en la zona de la estructura, donde producirán los mayores resultados.

La capacitación obra como un gran mitigador de conflictos. A la vez que incrementa la capacidad funcional, genera un gran efecto de adoctrinamiento.

En el arsenal de recursos, con que cuenta el estratega, no debe olvidar de proveerse de una adecuada capacidad de comunicación.

El nivel de captación de voluntades de la comunicación, es directamente proporcional a la credibilidad del comunicador.

Los comunicadores deben ser los máximos niveles involucrados en la estrategia del cambio. En general, el personal, los proveedores y todos aquellos con conflictos de intereses con la organización, tienden a depositar su fe en los comunicadores, en la medida que visualicen al comunicador como una persona con valores, que lo lleven a privilegiar los intereses de los partícipes por sobre los propios.

La gradualidad de los cambios propuestos, disminuye las probabilidades de fracaso de la estrategia de cambio.

De la misma manera, la anticipación del cambio, permite trabajar con una mayor gradualidad, y el trabajo continuo de anticipación convierte a la tarea de acomodamiento de la organización a las modificaciones del entorno, en algo natural.

El ejemplo clásico del cambio gradual es el río. Nunca nadie mojará sus pies en la misma agua, pero siempre que se llega a la orilla se observa el mismo paisaje.

Todo cambia, siempre nada es igual, pero no se advierten las diferencias.

Esta es la idea de la transición.

Otro ejemplo esclarecedor son los equipos de básquet ball y las orquestas sinfónicas. Además de cambiar integrantes, directores técnicos, estrategias y tácticas para cada partido, siempre para sus adherentes, el equipo permanece igual.

Esta sensación de statu quo. está contribuida fuertemente por su vestimenta estadio y dotación de entretenimiento. Es decir todo aquello que es intrascendente. Lo esencial, cada día es distinto al anterior y en ello radica el éxito, que se mantiene a través del tiempo.

Conclusiones

Es fundamental al iniciar una travesía en un barco, el acopio de las vituallas, puesto que la duración máxima de una travesía entre puertos es la disponibilidad de las mismas.

La principal provisión con que debe contar quién inicie una travesía de cambio en una organización, es el poder.

La administración del poder es la principal habilidad requerida para el estratega que persiga implementar el cambio en una organización.

Esta habilidad es necesaria, crítica y prioritaria, pero no suficiente.

No debe iniciarse el proceso de cambio, si no se cuenta con el poder organizacional suficiente para concluirlo.

Adicionalmente, debe advertirse, que el poder no se puede generar, contemporáneamente con la necesidad de su utilización.

Es imprescindible su acopio, cuando aún no advierten los potenciales afectados por el cambio, el perjuicio que sufrirán.

La esencia del cambio

La duración de la vida del ser humano determinada técnicamente, en la actualidad, es de aproximadamente 75 años.

JJ nace y morirá en aproximadamente tres cuartos de siglo. Este es un largo período, para un ser humano, pero es escaso para una sequía. La evolución de los sistemas es propia para cada uno.

JJ atraviesa etapas en su vida. Lactancia, infancia, adolescencia, juventud, estado pleno, madurez y retiro, ancianidad.

Cambiará su piel, cabellos, uñas, apariencia física.

Obtendrá conocimientos, experiencia, habilidades y perderá condiciones físicas.-

Pero JJ será quien nace y luego de un período prolongado será JJ quien morirá. No importarán los cambios. El será siempre el mismo. Único, irrepetible, y absolutamente diferente a todos.

Esta es la característica fundamental del cambio.

71x10 cambia para que todo permanezca.

En la organización existen partícipes que hoy están y quizás ayer no estuvieron.

Hoy están porque han labrado con la organización contratos psicológicos.

Cada uno ha labrado un contrato psicológico distinto y diferente.

Denominamos contrato psicológico al conjunto de expectativas

del partícipe y de la organización al celebrar la unión. Por supuesto que serán diferentes en cada caso y adecuados a circunstancias distintas.

Estas expectativas responden a los valores personales de cada uno de los partícipes y a la visión compartida reinante en la organización.

Una gestión del cambio es efectiva cuando logra que los partícipes, mantengan las expectativas y el conjunto de estas sostengan a los contratos diferentes, a través del tiempo y de las circunstancias.

Quizás debe procurarse el reemplazo de un partícipe, pero aún en esta situación la organización debe lograr cumplir con las expectativas del partícipe, al inicio de la relación.

No es adecuada una gestión del cambio que declara el default de los contratos de los partícipes, de la organización.

Un párrafo dedicado a la gente

No obstante que antes hemos explicado que la resistencia al cambio se puede generar en cualquiera de los partícipes, como la mayoría de los ejecutivos cree que la resistencia al cambio se produce entre los trabajadores, no parece adecuado finalizar un trabajo como el presente, sin dedicar un párrafo a la gente.

Una de las frases hechas de mayor frecuencia de uso en la literatura de administración es la que afirma que la gente es el recurso más valioso, pero en la vida cotidiana cada vez que se obtiene un objetivo, desde un equipo de fútbol hasta una empresa, los méritos son atribuidos al management y en cambio, cuando los resultados no acompañan a las expectativas, generalmente el management, procura aplicar procedimientos de cambio, a las personas.

Son muy interesantes las teorías de Briton Oliver Hart, profesor de Harvard, quien en su teoría del contrato explica los motivos por los que la gente se organiza en compañías para algunos

en base a la experiencia, que cuando la empresa tiene alta capacidad de negociar, deprecia el valor del aporte que realiza el empleado.

Otra de las teorías de este profesor, sienta las bases para reglas sobre dirección corporativa relacionadas con la remuneración a la gerencia, como las opciones de acciones, al subrayar la importancia de los incentivos, para que la gente haga un buen trabajo.

Otro profesor de Harvard, Paul Strelbel, explica en su teoría de los compactos personales, que a pesar de los mejores esfuerzos de los altos directivos, es muy frecuente que las iniciativas importantes de cambio fracasen.

En una reveladora estadística efectuada en 1995, sobre empresas situadas en la selección de 1000, por la Revista Fortune, la tasa de éxito en los procesos de cambio, fluctúa, apenas entre el 20 % y el 50 %.

Estos fracasos, demuestran las investigaciones, tienen una causa común: los directivos y los empleados ven el cambio en forma diferente. Para los altos directivos el cambio significa una oportunidad para ellos mismos y para la empresa. Sin embargo, para muchos empleados el cambio es una cosa perturbadora e inquietante, y que normalmente perjudica sus intereses.

Para reducir estas diferencias los directivos y la alta gerencia, deben considerar las expectativas y los pactos realizados con los empleados.

Estos tienen básicamente tres dimensiones y no sólo una como consideran los directivos y muchas veces los departamentos de recursos humanos, que sólo consideran los pactos formales.

Estas tres dimensiones son: la formal, la psicológica y la social.

Los empleados determinan sus responsabilidades, su nivel de compromiso y los valores de la empresa mediante el planteamiento de preguntas que rara vez formulan, relativas a estas dimensiones.

La respuesta de la empresa a estas preguntas es la clave para que el cambio tenga éxito. Producir estas respuestas es responsabilidad del conductor del proceso.

Las preguntas clave

> Dimensión formal

o ¿Qué se supone que tengo que hacer para la empresa? o ¿Qué ayuda tendré para hacer el trabajo? o ¿Cómo, cuándo y quién valorará mi rendimiento y de qué modo se me informará? o ¿Cuál será mi retribución y que relación tendrá con mi rendimiento?

> Dimensión psicológica

o ¿Qué grado de exigencia y compromiso me exige realmente mi trabajo?
o ¿Qué reconocimiento, recompensa económica o de otro tipo, se me ofrece? o ¿Merecen la pena las recompensas?

> Dimensión social

o ¿Son mis valores parecidos al resto de los empleados? o ¿Cuáles son los valores de la empresa? o ¿Cuáles son las verdaderas reglas que determinan lo que cada uno consigue?

La falta de respuestas a estas preguntas tienen efectos demoledores sobre el compromiso y este es el componente fundamental del valor que agregan las personas.

Los empleados suelen malinterpretar o lo que es peor desconocer las consecuencias que tiene el cambio sobre sus compromisos individuales.

Para llevar a cabo la transformación estratégica, el management tiene que crear un contexto favorable para el cambio.

Los fundamentos del mismo están basados en compromisos personales, acuerdos vinculantes y criterios básicos de rendimiento. Es muy importante, que los propios trabajadores participen en el diseño de las condiciones formales de sus pactos.

Evaluación de las respuestas

Análisis informal

El individuo considera las dimensiones psicológica y social, conformando una respuesta inconsciente, que se trasunta en un modo acdtudinal.

Psicológico +	Genera crisis de valores	Genera atracción y motivación
	Genera búsqueda del cambio	Genera poca atracción
		Social +

Figura 6: Análisis informal de las respuestas de las dimensiones psicológica y social
Fuente: Propia elaboración de O. Durán basado en las conclusiones de un trabajo de campo desarrollado en el año 2003, sobre 42 empresas medianas de la región AMBA, con encuestas de respuesta voluntaria por parte de los empleados. Nivel de respuesta 69 % de los encuestados. Total de casos 768.- Estudio realizado por DAP Consulting.

Respuestas deficientes en dimensión social y psicológica

Genera búsqueda del cambio. Es probable que el individuo cambio por un trabajo menos remunerado o percibido socialmente como menos valioso.

Respuestas valiosas en dimensión social y psicológica

Genera atracción y motivación. Los individuos demuestran compromiso y creatividad en el desempeño de sus labores, son altamente competitivos y las empresas muestran baja rotación en sus planteles. **Respuesta valiosa en dimensión social**

Genera poca atracción. El individuo se siente tentado por ofertas de cambio.

Respuesta valiosa en dimensión psicológica

Genera crisis de valores. El individuo siente contradicción entre sus valores y los de la empresa.

Análisis formal

Se considera en conjunto la respuesta a las dimensiones psicológica y social y se la vincula con la respuesta formal

El individuo asume una respuesta consciente a la consideración de la dimensión formal, que se encuentra ñiertemente influenciada por la respuesta inconsciente a las dimensiones antes consideradas.

Análisis+	Alta Performance	Búsqueda de superación
Informal	Emigración del Talento	Pésima performance
	+	Formal

Figura 7: Análisis informal de las respuestas de las dimensiones psicológica y social, vinculado al análisis de la dimensión formal.

Fuente: Propia elaboración de O. Duran basado en las conclusiones de un trabajo de campo desarrollado en el año 2003, sobre 42 empresas medianas de la región A MBA, con encuestas de respuesta voluntaria por parte de los empleados. Nivel de respuesta 69 % de los encuestados. Total de casos 768.- El estudio se realizó requiriendo a los encuestados que respondieron, el completamiento del formulario. Estudio realizado por DAP Consulting.

Conclusiones

La gestión de los recursos humanos es crítica porque en la misma descansa el espíritu de la productividad incremental.

Recordemos que al inicio del presente, establecimos que en la misma ubicamos el gran secreto que permite a las empresas satisfacer las máximas expectativas de los partícipes.

El management debe mantener siempre presente que los directivos y los empleados emplean diferentes focos, para analizar el mismo fenómeno.

La comprensión y la valoración de las expectativas, unidas al respeto por los pactos explícitos e implícitos, establecidos con los empleados, es uno de los valores que debe presidir la gestión gerencia!.

I. <a comprensión descansa en el conocimiento de la existencia de más de una dimensión. Los pactos y las expectativas poseen tres dimensiones.

Los conflictos, que generalmente aparecen como inexplicables, reconocen su origen en el desconocimiento de una o dos de estas dimensiones.

CAPITULO VI

Avizorando el futuro

**Ejercicio de pensamiento
sobre cómo será la Nación
Argentina dentro de los**

**Trabajo expuesto
en: C.E.M.R.A.**

Buenos

Aires

AVIZORANDO EL FUTURO

Introducción

Esta charla es continuación de otra iniciada en 1994. Argentina enfrentaba entonces una crítica disyuntiva. Peligraba la República, puesto que la primera magistratura buscaba la reforma de la Constitución, persiguiendo la continuación del ejercicio del poder.

Mi tesis entonces era, que si se subordinaban los principios a la conveniencia, se tergiversarían las instituciones y sobre ese declive se inclinaría la Nación hacia un abismo insondable.

Cabe destacar que los 5 años transcurridos del mandato del entonces Presidente, constituían en mi opinión, el mejor período de gobierno de Argentina en los inmediatos próximo pasados 40 años. No obstante ello, en mi opinión, no era comportamiento ético que un gobernante modificara la Constitución en beneficio propio. Tampoco era admisible que la Convención Constituyente fuera no soberana y estuviera su accionar, limitado y establecido por un pacto previo inter partidario.

Dije entonces y lamentablemente no creo haberme equivocado, que no pueden surgir buenos frutos de un árbol con malas raíces.

Génesis de la situación actual

En 1999, luego de haber cumplido 10 años de mandato ininterrumpido, el gobierno reformista entregó el poder, mostrando una situación macroeconómica envidiable hoy y que entonces lucía como muy buena.

Reservas disponibles por U\$S M 30.000. depósitos bancarios por U\$S M 100.000. riesgo país en 600 PB, desocupación 12 %, población bajo la línea de indigencia 8 %, población bajo la línea de pobreza 24 %, participación en exportaciones de productos industriales 33 % e inversión neta en 10 años U\$S M 100.000. Un sistema financiero sólido y seguro.

sistema de previsión por capitalización en muy buen estado. Signos de reactivación incipientes de la recesión iniciada en 1998.

Actualmente, luego de 5 años, el país se encuentra en default económico, social, cultural e institucional. Se encuentran U\$S M 90.000 prácticamente perdidos para los inversores, el sistema financiero que antes lucía sólido, es una cáscara vacía, se ha destruido el sistema de AFJP, no existe el crédito, 1 de cada 4 argentinos es indigente y 1 de cada 2 es pobre.

La pregunta es: ¿quién es el responsable de esta situación?

La respuesta nos la pueden brindar las evoluciones.

Vemos que desde el año 1990 hasta el año 1998, se ha registrado un crecimiento ininterrumpido del Producto Bruto Interno, y desde entonces se registra una pendiente declinante, que se interrumpe en el año 2003, no obstante lo cual Argentina, actualmente, se encuentra en un estadio significativamente inferior.

Existe un buen número de estudios demostrativos de que las sociedades desarrolladas (con un mayor PBI) aún siendo de culturas predominantemente materialistas, están paulatinamente cambiando hacia un sistema de valores que pueden denominarse postmaterialistas. Estoy pensando en el estudio de Diez N. J. y Inglehart R., del año 1994, Tendencias mundiales de cambio en los valores sociales y políticos, publicado en Madrid, por Fundesco.

Estos autores plantean que los valores materialistas hacen referencia a las necesidades de seguridad física y a las necesidades de seguridad económica.

Por otra parte, los valores postmaterialistas, hacen referencia a las necesidades sociales y de realización personal, ya sean estéticas e intelectuales o bien relacionadas con el sentido de pertenencia y autoestima.

Así los autores demuestran que el mundo desarrollado se ha estudiado que requieren las naciones, de acuerdo a su desarrollo de PBI

		Fuerzas orden fuertes
Valores materialistas en países con PBI bajo	Seguridad física	Lucha contra el crimen
		Mantener el orden
	Seguridad económica	Economía estable
		Crecimiento económico
Valores post materialistas en países con PBI	Estética/intelectual	Lucha contra inflación
		Ciudades más bellas
	Pertinencia/autoestima	Importancia de las ideas
		Libertad de expresión
		Sociedad más personal
		Peso de la propia opinión en el
		Peso de la opinión pública en el

Es asombroso, puesto que parecería que este cuadro, ñiera el resumen de una encuesta realizada hoy en Argentina. Sin embargo, ha sido realizado en un contexto europeo, hace 10 aflos.

En mi opinión, hoy Argentina esta requiriendo valores materialistas, de una manera angustiosa, lo cual es razonable, puesto que en el último quinquenio ha retrocedido en el concierto mundial en forma relativa, en la relación PBI/ habitante, pero el descenso no es sólo relativo sino también absoluto, puesto que el PBI actual está significativamente deprimido.

Esta disminución del PBI, se correlaciona con el dramático descenso del mercado de consumo masivo.

El actual mercado es el 68 % del detentado por la Nación en 1998.

Este ratio se correlaciona con el aumento del nivel de indigencia y de pobreza en el país. Hoy la mayoría de los trabajadores, en Argentina son pobres. La canasta familiar para la familia tipo, en la línea de pobreza, alcanza los \$ 750, que equivale a un salario de \$ 900 brutos, formal, o sea con salario diferido de obra social y jubilación. En Argentina el promedio del salario formal, alcanza los \$ 600 (Indec - 1er. Trimestre 2004). Esto indicaría que en “promedio” todos los asalariados son pobres.

La tendencia proyectada en Argentina, (Fiel, 1998), muestra que en 2003, el nivel de consumo masivo debería de haber sido 150. Esto demuestra la dramática disminución del 54,66 % que se ha experimentado en los últimos tiempos el ratio.

Diferente es el comportamiento de la curva del mercado consumo hogar.

Muestra una curva creciente desde el año 1990, hasta el año 1994, época de las mejores y mayores realizaciones del gobierno peronista

Desde esa fecha hasta el 1998, se ameseta, denotando claramente una reducción del crecimiento.

Desde 1998 hasta 2001 desciende, para comenzar a crecer en el año 2002, tendencia que hoy se mantiene.

Opinión dei FM1

Deseo en esta recopilación de vivencias de nuestra historia reciente, repasar la visión del FMI. Este trabajo realizado por la Oficina Externa de Evaluación Independiente, de políticas aplicadas, en mi opinión, padece de una sería fijación en los hechos.

Sus conclusiones son:

- **La convertibilidad lúe extraordinariamente exitosa en conseguir la estabilidad de precios.**

La OEE no menciona que el FMI fue escéptico inicialmente y solo cambió su opinión, cuando Argentina superó exitosamente el efecto tequila en 1995.

Tampoco dice que en un régimen de convertibilidad, tan importante como controlar naturalmente por el mercado los precios, es controlar el gasto y que éste no se puede financiar ni con emisión ni con endeudamiento.

- **En 1994 se presentó una buena ocasión para abandonar la salida de la convertibilidad, cuando se generaron aumentos del déficit fiscal.**

La OEE no menciona que salir de la convertibilidad, no era solucionar la causa sino el síntoma del problema La verdadera solución consistía en reducir el déficit. El remedio de devaluar significa lisa y llanamente disminuir la calidad de vida de los habitantes, y transferir riqueza de los que menos tienen a los que más tienen, tal como han hecho los argentinos en 2002.

- **En 1995 el staff del fondo quedó impresionado por como la Argentina, logró superar el tequila, aumentando el IVA del 18% al 21 % y disminuyendo los sueldos de los empleados públicos.**

La OEE no menciona que las dos medidas eran profundamente injustas e inequitativas. El aumento temporal del IVA aún hoy

se disminuyó el sueldo a los que trabajaban. Luego de 1995, comenzó la fiesta en el gobierno y se deshizo la reforma del Decreto 486/90. En realidad estas medidas no se tomaron para salvar el tequila, sino para NO DISMINUIR EL GASTO POLITICO.

- En 1999, cuando Brasil devaluó el FMI estudió la salida de la convertibilidad y la descartó por su gran costo.

En realidad, el FMI estudió la devaluación y la recomendó. Quién la descartó fue el Dr. Roque Fernandez, que conocía que el costo para la población y el desarrollo del país sería inconmensurable. Esto ha quedado demostrado en el año 2002. La respuesta del gobierno argentino, fue lo realmente destacable. Anunció la intención de dolarizar totalmente la economía, lo que motivo que los inversores se convencieran de que no se pensaba en una salida del uno a uno. La inversión se reinició fuertemente, pero lamentablemente el déficit no se redujo.

- En realidad, entre 1996 y 1997, se presentó la última oportunidad para abandonar la convertibilidad, sin gran costo.

Esta conclusión, merece ser analizada. Muestra que los tecnócratas del FMI, son en realidad técnicos de visión corta. Sostienen su afirmación en dos hechos: a) el spread entre las tasas en pesos y dólares era bajo y b) el flujo de inversiones de capital era alto.

Es cierto que el spread era bajo e ingresaban capitales, pero esto ocurría porque el país mantenía un esquema de convertibilidad y era previsible para los inversores. Además el aumento del PBI y el desarrollo se basaban en estos factores, por lo tanto los hechos aludidos, JUSTIFICABAN no abandonar el sistema.

La OEE analiza el partido luego de jugado y trata de explicar, los hechos de una manera que no afecte los intereses de los funcionarios del FMI. Un auditor debe mantener un juicio técnico objetivo y no influenciado por las presiones políticas

Se refieren a que:

El trabajo de monitoreo del FMI y las condicionalidades del programa tuvieron debilidad analítica.

El FMI fue débil a la hora de exigir cumplimiento cabal de lo acordado.

Esto fue evidente en el área fiscal.

El FMI no exigió la solución de las debilidades estructurales, que ningún gobierno desde 1983, solucionó en las áreas de seguridad social, mercado laboral, salud, sector financiero, educación y obra pública.

El FMI no exigió ni logró que se elimine el déficit crónico de la política argentina y tampoco controló la capacidad de endeudarse de las provincias y de la Nación.

El 12 de enero de 2001, el FMI aprobó apoyar al gobierno argentino, no obstante que el mismo no contaba con un plan sustentable. El FMI mantenía temor del contagio a la región de una crisis financiera.

En marzo de 2001, renunció el ministro de economía, el cual fue reemplazado por un equipo que desarrollo un plan muy bueno.

Este plan no tuvo apoyo político y el gobierno lo descartó.

En octubre 2001, ya estaba claro que el plan de déficit cero había fracasado y el FMI consideró que el plan de reestructuración de deuda podría causar problemas al sistema bancario.

En fin, la historia es conocida en su desenlace por todos.

En mi opinión, en Diciembre 2001, Argentina tuvo su última oportunidad. Si los partidos políticos hubieran apoyado al Presidente y se hubieran comprometido a reducir el déficit fiscal, hoy la situación sería otra

Pero como sostenía A. Einstein, no se puede solucionar un problema en el nivel de pensamiento que lo ha creado.

Los gobernadores y los políticos que crearon la situación, por no reducir el déficit, eran incapaces de solucionar la situación y se lanzaron voraces sobre un gobierno débil, que nunca tuvo la capacidad de gestionar.

Pero la pregunta es: ¿por qué los gobiernos argentinos detentan tan baja capacidad de gestionar?

Mi respuesta es que la Nación Argentina, en su conjunto, es la lista.

El estudiante no estudia en forma rigurosa. El trabajador no pone empeño en su trabajo. El comerciante no se esfuerza en brindar servicios al cliente. El empresario no desea competir y no persigue la calidad. El ciudadano no ejerce responsablemente sus derechos.

Italos buscan el camino fácil. Y como enseña la Quinta Disciplina: El camino fácil conduce al mismo lugar. Así Argentina vive de crisis en crisis. Poseemos una mala estructura laboral, nuestra educación es deficiente, nuestra salud no es cuidada y nuestra seguridad es casi inexistente.

Parece increíble que los argentinos mantengamos la creencia de que nos puede ir bien, aunque a la Nación le vaya mal.

Causas del fin de la convertibilidad

Cambiando de tema, deseo responder a una consulta de los muchachos de teoría macroeconómica de 4to. Año.

La consulta dice: Para una investigación donde nos piden que investiguemos si el fin de 1 a 1, se debió a una incompetencia o a una traición, deseamos conocer su opinión.

Mi opinión, es que siguiendo las enseñanzas de nuestro Premio Nobel, en Administración, Herbert Simón, nunca la administración debe efectuar juicios de valor, tales como, es una traición o no lo es.-

Sí, en cambio, podemos analizar objetivamente la cuestión, tratando de encontrar hechos en los cuales fundar las conclusiones. Trataremos de hacerlo.

En realidad, estamos tratando de encontrar las causas de la crisis del 2001/2002, que muchos atribuyen a la convertibilidad, autoridades incompetentes, exceso de gasto público, endeudamiento del estado, etc.

Debemos comparar la evolución de la economía con la de otros

países, en el mismo período, para poder aislar la acción de las variables que analizamos.

Es un indicador importante el PBI per capita, que indica la cuantía de la producción económica, ponderada por el crecimiento de la población.

Es el corto plazo es un indicador más potente que el PBI, de la importancia de la economía, porque expresa el fenómeno de la población.

EVOLUCION DEL INGRESO POR HABITANTE

	1998	2001	Variación	2001	2002	Variación	2002	2005	Variación	2005
<i>Argentina</i>	8279	7169.61	-13.40%	2674.98	4511.89	-61.69%	4511.89	68.67%	68.67%	68.67%
<i>Brasil</i>	47.40	2960.60	-37.54%	2611.25	4297	-11.80%	4297			
	64.57%									
<i>Chile</i>	5355	4451.61	-16.87%	4314.5	6224	-3.08%	6224	44.23%	44.23%	44.23%
<i>Colombia</i>	2411	1903.48	-21.15%	1860.27	2436	1.27%	2436	30.96%	30.96%	30.96%
<i>México</i>	4372	6272.51	43.47%	6366.59	7183	1.51%	7183	12.82%	12.82%	12.82%
<i>Uruguay</i>	6812	5554.5	-18.46%	4411.45	5887.08	-35.24%	5887.08	33.45%	33.45%	33.45%

Los cuadros comparan la situación del PBI pe de Argentina con los demás países de la región, que no tenían un régimen de convertibilidad, pero afrontaron los mismos problemas mundiales.

Los montos se expresan en dólares corrientes.

Las cifras contrarían a la opinión generalizada o publicada. La Argentina es el país que salió mejor librado en el período 1998/2001, el lapso de la crisis de la convertibilidad.

Entonces, sólo México amparado en el NAFTA pudo seguir creciendo.

Puede verse que México, ingresado al NAFTA ha crecido ininterrumpidamente en los 7 años considerados aumentando 64,30 % su PBI pe. Es necesario recordar la enorme población del país del Note. Hoy México, lidera en PBI pe a la América Latina, reemplazando a la Argentina, que lideró hasta el año 2001.

Regresando a Argentina, es el país de la región que menos sufrió, salvo México, en el período 1998/2001, pero el único que poseía el régimen de la convertibilidad.

Los datos presentados demuestran que no nos perjudicamos por malos manejos, ni por la convertibilidad, en el período 1998/2001. puesto que otras naciones sufrieron peor suerte.

En realidad nuestras naciones sufrieron dos graves embates ; el primero es la baja de precios de los commodities, que desde un índice de 107, en 1996, cayeron a 69,3 en febrero de 1999, según registros del FMI. Y el segundo ocurrió luego del default de Rusia, que provocó un terrible salto de las tasas de interés que para las naciones emergentes, se elevaron de 17 % a principios de 1998, a más de 42 % en abril de 1999.

Pese a estas razones, los periodistas y los políticos, abundan en reflexiones donde dicen que la crisis del año 2001, es una consecuencia ineludible de la convertibilidad. Mi reflexión es que si los otros países que no poseían este régimen, sufrieron en mayor medida la crisis, las causas de la misma no pueden encontrarse en la misma.

Es necesario recordar que para ocurrir lo que ocurrió, fue necesario derogar la ley de intangibilidad de los depósitos y establecer el corralón que ha resultado confiscatorio de los depósitos, antes protegidos.

He dejado este análisis para el final, porque es dramático para los argentinos, porque muestra la decadencia de nuestra nación y la forma en que surgen otras, caso Chile o México.

Nótese como hemos sido alcanzados por Brasil y superados notablemente por Chile, México y Uruguay. Por otra parte, en el plano temporal la decadencia es notable a partir del año 2002.

En fin, esta es mi opinión, fundada en razones objetivas y demostrables.

Recuerden nunca debemos dar juicios de valor, esto no es

Diagnóstico de situación

Actualmente Argentina padece de serías deficiencias en casi todos los frentes.

Mercado Internacional de Inversiones

Con una generación de deuda externa record, sin contrapartida en inversión en el país, como la generada en 2002/3, Argentina mantiene U\$S M 90.000 en default.

Es divertidamente trágico, escuchar como algunas voces sostienen que se puede vivir como país en forma aislada del mercado mundial. Mas allá de referenciar al régimen cubano, o ruso o chino comunista, podemos aprender de Argentina.

Siempre en la Argentina de los 60 o 70, se refinanciaba con los bancos del exterior, hasta que la democracia no honró los compromisos. Se llegó al Plan Brady, pero los bancos nunca perdonaron. Hoy casi no existen bancos entre los inversores de Argentina, simplemente, porque no volvieron a creer.

Ahora, hemos defraudado a los inversores privados. Ya nadie confiará en nosotros. Esto tiene un costado bueno, puesto que hemos usado tan mal los préstamos que hemos logrado, que es preferible que seamos prudentes, aunque más no sea porque no nos presten.

En realidad, yo creo que Argentina, como país no necesita inversión externa, puesto que las empresas que si la necesitan y la saben usar, han sido prudentes y están prácticamente regularizando en forma general sus créditos con el exterior.

Mercado laboral

Ningún país con ocupación semiplena del mundo tiene una legislación laboral como la Argentina. Todas las supuestas ventajas que la legislación le brinda al trabajador se convierten en vallas insalvables para los no trabajadores y sirven únicamente a los burócratas sindicales que gozan de uno de los niveles menores de credibilidad en la población.

Hace menos de 20 años Irlanda era la región pobre. Hoy el ingreso por habitante de Irlanda supera al de Gran Bretaña.

¿Este cambio cultural y de valores, es hoy posible en Argentina? ¿Contribuye a ello la legislación?

¿Por qué no empezar estableciendo voto secreto, universal y obligatorio, en los sindicatos?

¿Por qué no seguir con la copia de la legislación de los países exitosos?

Sistema de Previsión Social

Argentina hizo el gran esfuerzo en los años 90 para establecer la jubilación privada.

En el mercado existen AFJP privadas y de las otras: Banco Nación, Banco Provincia y las sindicales.

El problema es que no se efectúan los aportes jubilatorios.

¿Qué pasará en 10, 20 o 30 años?

Existen varios proyectos para solucionar el problema.

En general, giran sobre 3 o 4 puntos básicos.

1. Pago de sueldos brutos por banco, incluyendo las cargas sociales.
2. Liquidación y pago por el banco de los diferentes conceptos.
3. Imposibilidad para el patrón de probar el pago, por otro medio que no sea, el depósito bancario.
4. Fuertes multas y pena de prisión no excarcelable para quién emplee informalmente.

Sistema de salud

Argentina en el año 2001, mantenía un gasto en salud por habitante similar al de Francia.

Pero además era de casi el doble que el de Chile.

Pero la cantidad de niños, que morían antes de los 6 meses, sobre cada 100.000 nacimientos, era un 50 % superior que en Chile.

El problema no es la cuantía del presupuesto en salud, sino el sistema de gestión.

Por qué no establecemos el sistema de autogestión en todos los hospitales públicos, fuertemente auditados por la Nación?

Por qué no eliminamos las obras sociales y el Pami, de manera de dejar solo dos tipos de prestación en salud: pública y privada. Parece simple, pero de esta manera se aumentaría el 50 % la inversión por paciente.

Si se vincula la calidad del servicio, con la remuneración, a través de una administración por objetivos, estoy convencido de que el actual presupuesto es suficiente.

Sistema de educación

Cada año, al ver la performance de los ingresantes a las pocas universidades que exigen examen de ingreso, podemos evaluar la marcha de nuestra educación.

En el año 2001, Argentina invertía \$ 1000 por cada estudiante de universidades nacionales. Al país cada graduado le costaba más que a un padre que enviaba su hijo a una universidad privada. Esto no resiste el menor análisis. Establecer un ingreso riguroso, permitirá pagar mejor a los profesores, contar con mejores profesores, equipar a las universidades tecnológicamente y ayudar con becas de sostén a los alumnos.

Ingreso irrestricto es educación de baja calidad.

No opino de la enseñanza media y primaria, porque no soy experto en el tema pero estoy convencido que es posible establecer sensibles cambios que mejoren la calidad del gasto.

Sistema de seguridad

Hace pocos días me he reunido con expertos en seguridad, que me brindaron un panorama sombrío en el tema.

Los delincuentes poseen organización, no son pobres ni marginados, poseen estrategia y medios, poseen dominio de territorios y planifican cuidadosamente su accionar. Esto es resultado de corrupción, ineptitud e ideología en los políticos.

Todas las policías del mundo, tienen problemas de casos puntuales de delincuentes internos, pero en todo el mundo la seguridad la administran las policías. En este tema también debemos copiar al mundo desarrollado y no ser creativos.

Sistema de justicia

El Consejo de la Magistratura ha resultado un fracaso. Hoy elegimos jueces de tan baja calidad como cuando la elección la efectuaba el Senado, pero el gasto es mucho mayor. El único sistema confiable es la elección por méritos y ese método es ampliamente resistido o por lo menos no requerido por los argentinos.

Sistema de Gestión de Gobierno

Este tema tiene envidia como para merecer una charla dedicada exclusivamente al mismo.

En mi opinión el actual equipo de gobierno practica un manejo poco profesional, que padece de un profundo desconocimiento del management de gestión de estado moderno y que soporta el peso de fuertes modelos mentales, ya perimidos en el resto del mundo.

Tomaremos como ejemplo, el tema de negociación con las petroleras, para simplemente exponer disidencias, entre las visiones de un mismo problema

En 1998. como ya hemos demostrado, el PBI del país ha sido superior al actual. No obstante ello, se produjo y se distribuyó todo el gas que fuera requerido por el mercado.

Luego de 2002, mientras que el precio de naftas y gasoil, fue librado, se “congeló” el precio del gas natural.

Esta decisión que se mantuvo artificialmente en el tiempo, desembocó en la actual situación, en la cual el precio de GNC, es menor al impuesto que grava a las naftas. Esto provocó que una gran parte del parque automotor y la mayoría de las industrias se convirtieran a gas, por parte de la demanda.

Desde el punto de vista de la oferta, el congelamiento de los precios y la presión para incumplir contratos de exportación, provocaron un gran descenso del margen de contribución del m³ de gas. Esto provocó que las empresas disminuyeran la producción y transporte de gas, provocando problemas de abastecimiento en el mercado.

Esta decisión profundamente equivocada, descansa en el hábito de no decidir, con la esperanza que el paso del tiempo, solucione los problemas.

Se desconoce que los principios básicos de la economía enseñan que siempre que se pretende redistribuir el ingreso congelando precios, lo único que se logra es perjudicar a los que menos tienen.

En este caso, se favoreció a la población de las zonas residenciales de medio y alto nivel que cuentan con redes de provisión de gas y a los habitantes con capacidad de convertir sus automóviles y se perjudicó a la población de menores recursos, que utiliza garrafas, las cuales aumentaron prácticamente un 180 %, además de deteriorar la relación bilateral con países amigos y bajar la productividad de las industrias a las cuales se les racionó el suministro de gas, afectando el nivel de empleo.

Las naftas y el gasoil, que durante muchos años fueron uno de los mercados más libres y diversificados de Argentina, hasta un nivel de guerra de precios, que provocaron la baja generalizada y batallas de promociones, también fueron afectadas por la impericia del equipo gubernamental.

El equipo gubernamental confundió el mantenimiento de los

creciente de la capacidad instalada ociosa con el establecimiento de precios en los mercados globalizados, tal como el del petróleo.

Llevado por esta confusión, cuando hacia fines del 2002, comenzó a subir el precio del petróleo, obnubilado por la obsesión de que los precios no subieran, llamó a las petroleras a una reunión donde planteó un pacto de arbitraje de precios, habitual en el países del primer mundo, mediante el cual se promedian las alzas de precios con las bajas estacionales.

Las paroleras, si bien sus equipos técnicos se opusieron, accedieron asumiendo que de esa manera contribuían al aumento de la gobernabilidad en el país y se acercaba la solución del tema de gas, prometida por el gobierno a cambio. Esto se desprende del acta de concertación voluntaria entre el sector petrolero y economía de enero 2003.

Este acuerdo rigió durante 16 meses en la plaza local, estableciendo un precio artificial del petróleo de 28,5 dólares en la plaza local, que se mantuvo artificialmente hasta mediados del año 2004, cuando se hizo evidente que el precio en el mundo se establecía en el 200% del precio fijado en Argentina.

Este acuerdo provocó que durante el período de vigencia Esso y Shell, que procesan el refinado pero no la extracción, contrajeran una deuda de U\$S M ISO, con las productoras.

En mayo de 2004. Repsol YPF. acordó voluntariamente con el gobierno, vender petróleo a la plaza a precio de paridad de exportación.

Con la última escalada del precio del petróleo, se vuelve a desconocer por parte del gobierno que ante una suba definida por el mercado, la decisión que provoca menores daños colaterales es aceptarla y permitir que el sistema encuentre un nuevo sistema de equilibrio.

Se trata de negociar nuevamente, pero Repsol y Petrobrás, no acuerdan aduciendo mala fe y falta de cumplimiento por parte del gobierno.

Finalmente a principios de agosto 2004, el gobierno en forma unilateral emite la Resolución 532, por medio de la cual lleva las retenciones a un techo del 45 %.

Mas allá de que esto plantea el fin de un período donde el gobierno obtuvo un continuo apoyo del sector petrolero, plantea la perspectiva de varios problemas graves en ciernes.

- > Esta situación genera condiciones de menor viabilidad para la operación en el país de las plantas de refinanciación que no pertenecen a productoras. Esto desembocará en una creciente participación del crudo en las exportaciones y una mayor debilidad del gobierno en las negociaciones por un incremento del poder relativo de las productoras.
- > Ante la suba del petróleo, alienta el consumo de combustibles, al tratar de impedirles a las petroleras trasladar el aumento a los surtidores. De esta manera los automovilistas cargan nafta como si el crudo valiera 25 U\$S en lugar de U\$S 45. Si subieran los combustibles, bajaría el consumo de naftas, se exportaría más petróleo, ingresarían más divisas y el Estado y las Provincias petroleras recaudaría más. Con el mayor ingreso el Estado podría redistribuir el ingreso global de una manera neutra. De esta manera solo logrará, que suban los combustibles que consumen las industrias, que se reduzca la producción y decrezca el nivel de actividad.
- > El plan del gobierno, sólo puede ser logrado si las productoras venden a las refinerías el crudo al precio de paridad de exportación. Esto depende de la voluntad de las exportadoras, puesto que lo contrario afectaría derechos constitucionales, agravando la situación de aumento de las retenciones. Es por esta razón que finalmente la Res. 532 no incluye normas que obliguen a las productoras a vender a precios de exportación neto, a las refinerías.

Para marcar diferencias, el gobierno de Brasil, a través del Presidente de Petrobrás. José Eduardo Dutra. indicó que la petrolera

estatal brasileña va a reajustar los precios de los combustibles, si el precio internacional se afirma entre 40 y 45 U\$\$. De lo contrario, afirmó el funcionario, estaríamos comprando un problema insoluble en el futuro.

En mi opinión, es esclarecedora la opinión del Director de la Consultora Perspectivas Económicas, Dr. Luis Secco, fundamentalmente porque durante 2002, fue el principal apoyo intelectual del equipo económico del gobierno.

Parecería en su última exposición pública, que los caminos se han bifurcado.

He seleccionado de la misma tres fragmentos, que me parecen muy importantes.

“Con respecto a la crisis energética, el economista opinó, que estructuralmente el problema no ha sido solucionado, porque el marco contractual es muy precario y no se hacen las inversiones que se requieren.

Hay demoras en materia del plan energético que se ha anunciado y por ahora lo único que está funcionando son las medidas de emergencia que se tomaron. Además hay un problema de señales, porque el sector productivo está muy aislado por el tema de las retenciones de las señales del precio internacional. Esto daña los flujos de caja, lo que consecuentemente impide el recupero de la inversión”.

“Con respecto al condicionamiento que plantea la insuficiente inversión agregada, el Dr. Secco, sostuvo que la inversión es clave en dos niveles de sustentabilidad, el económico y el social.

El primero hace referencia a la necesidad de ampliar la capacidad productiva de los sectores que operan al límite.

El segundo se trata de la pobreza. La pobreza es una variable que está muy relacionada con los salarios reales, con el poder adquisitivo y no tanto con la creación de empleo, la cual si tiene importancia con el nivel de indigencia, tal como se ha demostrado en India y actualmente en China.

En Argentina, hemos visto que en la primera mitad de los años 90, el empleo no crecía y la pobreza se reconstituía, esto era posible porque

Argentina produce unos 43 millones de m³ de petróleo por año, según datos del 2003, de los cuales el mercado interno consume como combustibles líquidos (naftas, gasoil, gas licuado, entre otros) 30 M de m³ y 13 M de m³, se exportan.

En el tratamiento del Proyecto de ley de Hidrocarburos, Argentina padece de un atraso de 10 años y esto es particularmente peligroso en un mercado interno oligopólico y desregulado, como el actual.

La crisis de la energía petrolífera y eléctrica, cuyos primeros coletazos hemos recibido en marzo 2004, no es exclusiva de Argentina. Basta observar la suba del barril, desde un precio de US\$ 25 de hace dos años, hasta los actuales niveles.

La crisis que estamos sufriendo actualmente no es debida a la guerra de Irak, sino al vertiginoso incremento de la demanda. Es diferente a las sufridas en los años 70, cuando la OPEP, que se fundó ese año, desarrolló una estrategia de baja producción conjugada con una depreciación generalizada del dólar, debido a la inflación norteamericana. Hoy en cambio el problema es lisa y llanamente, la escasez de reservas del hidrocarburo y esto genera temor y mayor competencia en la demanda.

EE.UU. tiene el 5 % de la población mundial, pero dispone de tan sólo el 2 % de las reservas mundiales totales y si bien extrae de su territorio el 11 % de la producción mundial, consume no menos del 26 % de la misma.

Esto significa que la primera potencia mundial debe procurarse en el exterior el 58 % de su consumo total, principalmente desde Canadá y Venezuela.

Por otra parte, Europa, ve con temor que los yacimientos petrolíferos del Mar del Norte, alcanzaron su techo de producción en el año 2002 y desde entonces están en declinación. Esto significa menor producción y a un mayor costo.

Según informa el complejo British Petroleum Amoco, en 1979, se tocó el techo de producción petrolera mundial per capita y en cuanto al techo de la producción petrolera mundial total, está por presentarse hacia el año 2014.

Lo que ocurre es que si bien la producción de petróleo ha aumentado continuamente, lo ha hecho con mayor rapidez la población y el consumo. El problema central de hoy es el vertiginoso aumento del consumo en China

Recordemos que EE.UU. ha extraído ya el 86 % de su propio petróleo y Rusia el 61 %, aunque Arabia Saudita solo extrajo el 30 % de sus reservas.

Deseo recordar al biólogo de la Universidad de la Plata Jeremy Rifkin, que ha explicado de manera magistral el fenómeno de la escasez en la naturaleza.

El mismo presenta el dilema de quien consume más: un hombre o un vacuno.

Normalmente, los que conocen de campo y saben que un rumiante consume aproximadamente 0,10 de su peso, diariamente, se apresuran a afirmar que consume más el vacuno que el hombre.

Para mantener a un hombre bien alimentado y nutrido, durante un año, se requieren 300 truchas. Pero estas truchas requieren consumir unas 90.000 ranas. Las mismas requieren consumir 27.000.000 de saltamontes, los que para crecer consumen 900 toneladas de pasto.

Es decir que un hombre requiere de la naturaleza consumir el equivalente a 2,47 tn de pasto por día.

Esto significa que el hombre consume diariamente 30 veces su peso.

La explicación del fenómeno de las necesidades geoméricamente crecientes, la brinda la pérdida del 80/90 % de la energía, en cada paso de la cadena trófica

Al comprender esto, rápidamente podemos entender porque EE.UU. consume más petróleo/habitante que Argentina, pero también porque Argentina consume más petróleo/habitante que Bolivia.

El fenómeno es la propensión de las economías desarrolladas al consumo creciente, de las formas básicas de producción de energía.

¿En este escenario de gran competencia mundial por los escasos recursos petroleros, como sobrevivirá Argentina sabiendo que los países

techo de U\$\$/barril 44, en términos nominales en el New York Mercantile Exchange. En lo que va del año 2004, el petróleo aumento un 35 %.

Para los analistas del NYME, de mantenerse esos aumentos, la economía mundial podría enfrentar una tendencia inflacionaria, con subas en las tasas de interés y reducción en los flujos comerciales.

En la bolsa de futuros de Londres, se registró un valor de U\$\$ 41,50, un precio record desde que el Internacional Petroleum Exchange, de Londres, comenzó a operar en 1988.

Las causas para este movimiento inesperado, que se detonó a fines de junio 2004, son varias.

Una es la crisis de la petrolera Yiikos, la mayor de Rusia. Otra son los ataques a instalaciones petrolíferas de Arabia Saudita e Irak. Y finalmente las crisis políticas de países productores como Venezuela y Nigeria. Otros operadores no descartan la influencia de las reacciones en Irán.

Las instalaciones petrolíferas de Kirkuk que fueron atacadas hace poco en Irak, tardarán al menos un año en ser reparadas, informó a un periodista europeo, el ministro de petróleo de ese país, Thamir Ghadhban. Ese solo atentado representa una baja del 20 % en la capacidad de distribución del petróleo extraído de los yacimientos iraquíes.

El presidente de la OPEP, Purnomo Yusigiantoro. manifestó que el cartel todavía tiene margen para aumentar la exportación de crudo.

La organización manifestó que en agosto de 2004, aumentará su producción a 30 M de barriles diarios, un millón más que en julio.

La OPEP que exporta el 40 % de la producción mundial, pero que cuenta con el 80 % de las reservas mundiales, aseguró que dispone de una capacidad ociosa de producción de entre 1 y 1,5 M de barriles, lo que asegura un incremento inmediato de producción. Estas afirmaciones, no han resultado creíbles, según se deduce de la reacción de los mercados

1. Estación veraniega en países desarrollados
2. Algunas economías importantes en crecimiento como India.
3. Aumento de la demanda en China estimada en 0.5 M de barriles diarios

Considerando la inflación, los precios actuales se acercan a los pagados en 1973, tras el embargo petrolero impuesto por los países árabes.

Los temores de que la economía mundial pueda desacelerarse por la suba de los costos de la energía es probable que se intensifiquen.

El ministro de Alemania Hans Eichel, ha manifestado que se encuentra preocupado por la carestía petrolera por que podría desacelerar el crecimiento económico.

No le faltan razones para preocuparse. Los economistas calculan que cada U\$S 10 de aumento en el precio del petróleo arrebatara cerca de medio punto al crecimiento económico del mundo cada 12 meses, en beneficio de los países productores.

Un aumento de 15 U\$S del precio del barril agregará un punto al desempleo estadounidense, aseguró Andrew Oswald, profesor de economía de Harvard, y esto afectaría al gobierno en época preelectoral.

Recientemente los EE.UU. han ratificado su política de que la energía es el principal aspecto estratégico que deben contemplar las políticas de estado.

En noviembre de 2001, el Presidente George W. Bush. ordenó que la reserva estratégica de petróleo, almacenada en las enormes salinas subterráneas de la costa del Golfo de México, fueran llenadas a pleno, con 700 millones de barriles.

Hace pocos días, según expreso su vocero Claire Buchan. el Presidente ordenó que pese al aumento del petróleo de + 44 U\$S/barril. no se utilicen las reservas estratégicas, las que serán reservadas para un caso de emergencia extrema Esta decisión se toma pese al alto costo que ha alcanzado el vital combustible en los últimos tiempos.

Argentina produce unos 43 millones de m³ de petróleo por año, según datos del 2003, de los cuales el mercado interno consume como combustibles líquidos (naftas, gasoil I, gas licuado, entre otros) 30 M de m³ y 13 M de m³, se exportan.

En el tratamiento del Proyecto de ley de Hidrocarburos, Argentina padece de un atraso de 10 años y esto es particularmente peligroso en un mercado interno oligopólico y desregulado, como el actual.

La crisis de la energía petrolífera y eléctrica cuyos primeros coletazos hemos recibido en marzo 2004, no es exclusiva de Argentina. Basta observar la suba del barril, desde un precio de U\$S 25 de hace dos años, hasta los actuales niveles.

La crisis que estamos sufriendo actualmente no es debida a la guerra de Irak, sino al vertiginoso incremento de la demanda. Es diferente a las sufridas en los años 70, cuando la OPEP, que se fundó ese año, desarrolló una estrategia de baja producción conjugada con una depreciación generalizada del dólar, debido a la inflación norteamericana. Hoy en cambio el problema es más y más llanamente, la escasez de reservas del hidrocarburo y esto genera temor y mayor competencia en la demanda.

EE.UU. tiene el 5 % de la población mundial, pero dispone de tan sólo el 2 % de las reservas mundiales totales y si bien extrae de su territorio el 11 % de la producción mundial, consume no menos del 26 % de la misma.

Esto significa que la primera potencia mundial debe procurarse en el exterior el 58 % de su consumo total, principalmente desde Canadá y Venezuela.

Por otra parte, Europa, ve con temor que los yacimientos petrolíferos del Mar del Norte, alcanzaron su techo de producción en el año 2002 y desde entonces están en declinación. Esto significa menor producción y a un mayor costo.

Según informa el complejo British Petroleum Amoco, en 1979, se tocó el techo de producción petrolera mundial per capita y en cuanto al techo de la producción petrolera mundial total, está por presentarse hacia el año 2014.

Lo que ocurre es que si bien la producción de petróleo ha aumentado continuamente, lo ha hecho con mayor rapidez la población y el consumo. El problema central de hoy es el vertiginoso aumento del consumo en China.

Recordemos que EE.UU. ha extraído ya el 86 % de su propio petróleo y Rusia el 61 %, aunque Arabia Saudita solo extrajo el 30 % de sus reservas.

Deseo recordar al biólogo de la Universidad de la Plata, Jeremy Ritkin, que ha explicado de manera magistral el fenómeno de la escasez en la naturaleza.

El mismo presenta el dilema de quien consume más: un hombre o un vacuno.

Normalmente, los que conocen de campo y saben que un rumiante consume aproximadamente 0,10 de su peso, diariamente, se apresuran a afirmar que consume más el vacuno que el hombre.

Para mantener a un hombre bien alimentado y nutrido, durante un año, se requieren 300 truchas. Pero estas truchas requieren consumir unas 90.000 ranas. Las mismas requieren consumir 27.000.000 de saltamontes, los que para crecer consumen 900 toneladas de pasto.

Es decir que un hombre requiere de la naturaleza consumir el equivalente a 2,47 tn de pasto por día.

Esto significa que el hombre consume diariamente 30 veces su peso.

La explicación del fenómeno de las necesidades geoméricamente crecientes, la brinda la pérdida del 80/90 % de la energía en cada paso de la cadena trófica

Al comprender esto, rápidamente podemos entender porque EE.UU. consume más petróleo/habitante que Argentina, pero también porque Argentina consume más petróleo/habitante que Bolivia.

El fenómeno es la propensión de las economías desarrolladas al consumo creciente, de las formas básicas de producción de energía.

¿En este escenario de gran competencia mundial por los escasos recursos petroleros, como sobrevivirá Argentina sabiendo que los países

que carezcan de energía están condenados a la degradación del nivel de calidad de vida?

¿Es la solución no usarlo y guardarlo?

No creo que sea prudente, poseer bienes codiciados por los poderosos.

¿Qué opinan Uds?

¿EE.UU. atacó a Irak debido las armas químicas o nucleares que poseía o para dominar el petróleo? Yo pienso igual que Uds.

¿Entonces, si la solución no es ahorrarlo, qué debemos hacer?

Propongo extraerlo, procesarlo y venderlo, en el país o en el exterior, pero a precio de mercado. Todos sabemos que cuando llegamos a un surtidor, cargamos impuestos + un poco de nafta y lo mismo ocurre cuando exportamos.

Esos ingresos fiscales, producto del consumo de recursos no renovables, se deben transformar en recursos renovables, para utilizar en el futuro.

Pero para llevar a cabo este proceso precisamos de inversión y ésta requiere de políticas claras y de predecibilidad en el comportamiento del estado.

Creo que así podremos desarrollar el país del futuro.

Desarrollar formas de energía hidráulica obras de desarrollo, inversiones en la industria del turismo y desarrollo de economías regionales.

Un estudio de la Universidad de México, concluye en que si la Argentina, no hubiera llevado a cabo la política petrolera de los años 58/ 62, en el año 2000, se habría ubicado en un nivel de desarrollo inferior en un 40 % al que pudo observarse.

¿Qué ocurrirá si no cambiamos el rumbo de las políticas sobre energía que hemos mantenido en el último quinquenio?

Si me permiten, les cuento una anécdota, que alumbra el entendimiento sobre la factibilidad de la eventual ocupación de los países del tercer mundo por las potencias.

La información ha sido publicada, en el último ejemplar de julio 2004, de la revista Newsweek y fue confirmada por la Casa Blanca

Las investigaciones de la comisión del Congreso de EE.UU. que reveló las fallas en la prevención de los atentados del 11 de septiembre y que formuló severas críticas a los servicios de inteligencia norteamericanos, revelaron que una de las acciones consideradas, fue realizar represalias militares, fuera de Medio Oriente, como una forma de dar sorpresa a los terroristas.

Sorprendentemente, la principal alternativa considerada, fue la TViple Frontera que la Argentina, comparte con Brasil y Paraguay.

Una unidad del departamento de expertos del Departamental de Defensa, Pentágono, elevó un memorando en el que se sugería apuntar hacia la región como una forma de sorprender a los terroristas, con la guardia baja cuando estos esperaban un ataque a Afganistán, como finalmente sucedió.

Los responsables de la propuesta fueron Michael Maloof, del Pentágono y David Wurmser, que actualmente es uno de los principales asesores en política exterior del vicepresidente Dick Cheney. Ambos elevaron el memorándum que fue analizado y convertido en propuesto por el Subsecretario de Defensa Douglas Feith, quién lo elevó al Jefe del Pentágono Donald Rumsfeld.

Para tranquilidad, temporaria, de los habitantes de Puerto Iguazú, Fox de Iguazú y Ciudad del Este, en la misma edición, Newsweek, informa que fuentes de la Casa Blanca, dejaron trascender que el plan fue rápidamente descartado.

Tema empleo - desetnpleo

Así como la vida de la naturaleza requiere imprescindiblemente de energía, la vida laboral y el empleo precisan, forzosamente, en Argentina, Taiwan, China, Rusia y en todo el mundo, de capital de inversión.

Pero ocurre que Argentina es un país emisor neto de capitales, desde hace más de 5 años. El informe del Banco Central, muestra que

durante el primer trimestre de 2004, emigraron capitales al mismo ritmo que durante el año 2003, enviándose al exterior U\$S 4.420 M. El BCRA para disimular el dato, lo compensó con la cifra de deuda que NO se pagó y se debería de haber pagado U\$S M 4.929.

Lo real y objetivo es que el capital que los argentinos necesitamos continúa emigrando y así tal como cuando ingresa capital de inversión, se crean puestos de trabajo, cuando egresa se pierden puestos de trabajo reales o potenciales.

La desocupación es: puestos de trabajo no creados + gente no capacitada para trabajar en los niveles requeridos = desinversión (en empresas + estado en educación).

Esta fórmula conocida es la visión del Banco Mundial sobre la falta de empleo en los países sub desarrollados.

La permanencia de un alto nivel de la PEA (población económicamente activa) en estado de demanda de empleo insatisfecha, provoca dos graves conflictos sociales.

S En el presente la necesidad de subsistencia del núcleo familiar del desocupado.

S En el futuro la imposibilidad de integrarse socialmente por parte de los descendientes del desempleado, por la carencia de educación, salud, alimentación y la pérdida de valores, que esta situación implica. Para quienes se interesen en el tema, recomiendo la lectura del informe sobre el tema de las UN, período 1999-2001, Sección Latinoamérica, Situación social, aspectos laborales.

En ambos aspectos, la situación no admite dilaciones y ante las crisis, las mismas deben ser abordadas con políticas de estado, sin diferencias partidarias y con metas, cuya consecución debe ser asegurada.

o En los aspectos de subsistencia la aplicación de los fondos de los programas debe ser muy focalizada reduciendo al mínimo

los gastos de administración y reubicando a los afectados en la sociedad, con el menor daño colateral posible,

- o En los aspectos de futuro, los programas deben asegurar que los niños no carezcan en ningún momento ni bajo ninguna situación, de alimento, salud y educación, porque de lo contrario, bajan sensiblemente las posibilidades de reinserción futura.

Hoy la PEA asciende a 15.000.000 en Argentina, de los cuales 2.400.000 son desempleados.

Paralelamente se estima en 3.000.000 los beneficiarios del Plan Jefas y Jefes. Es inadmisibile que no se sepan quienes son, cuantos son y porque están en esa situación. El remedio a la situación es muy simple: otorgar el beneficio, a un padrón definido, con pago a través de una tarjeta bancaria de débito sin cargo, que a la vez sirva como identificación para el sistema de salud y de becas para asistencia a escuelas.

No hay ninguna razón lícita que avale el actual sistema que se emplea, pero las consecuencias serán nefastas en el futuro, porque la experiencia mundial enseña que los sectores de población marginados son los que exhiben mayor tasa de natalidad y las consecuencias de un aumento de población, no insertada socialmente, son caóticas.

Según el Instituto para el Desarrollo Social Argentino, Informe mensual Junio 2004, el PBI cayó 10 % luego de la devaluación y durante el año 2003 pasado se recuperó toda la pérdida, pero se debe crecer adicionalmente el 5,6 % para recuperar el nivel del año 1998.

En octubre de 2002, según el Ministerio de Economía, 18,2 millones de argentinos eran pobres. La combinación de devaluación, pesificación, default y sus efectos sobre la economía real, hizo que en un año la pobreza salte de 37,1% a 55 % de la población.

En el ciclo expansivo 2002 - 2004, la incidencia de la pobreza habría caído a 46 %, logrando apenas una reducción del 47 % del aumento producido luego de la crisis. Esto significa que para

De mantenerse este ritmo de recuperación social que está muy por debajo de la económica, la salida de la crisis social demoraría casi dos años, para regresar a los niveles anteriores, con respecto al nivel de pobreza.

Lamentablemente las proyecciones establecen que el nivel de indigencia se convertiría en estructural.

La conclusión del estudio es que 'la fuerte disociación entre la dinámica económica y la social, obedece a que la devaluación permitió recomponer rápidamente la situación fiscal y del sector externo, a costas de la licuación de costos laborales y del gasto público.'

Dentro de 10 años, el total de la población rondará los 43.000.000 de habitantes, mientras que la FEA será de aproximadamente 19.000.000 de personas.

Más de un 10 % estará constituido por mayores de 65 años y casi un tercio serán menores de 20 años, mientras que la expectativa de vida habrá descendido a 72,4 años en promedio, según estima el INDEC.

Cabe destacar que al momento, existe alrededor de 1.000.000 de mayores de 65 años que no cuentan con ningún tipo de jubilación ni protección médica

Suponiendo que todos los integrantes de la PEA, deseen trabajar, deberíamos generar 3.068.000 empleos en total durante los próximos

10 años a razón de 292.000 en el año 2005 y aumentando el 1,1 % anual durante los años subsiguientes.

Estudios coincidentes del CEMA, FIEL y equipos de UBA, establecen que la creación de empleos demanda una inversión que oscila desde los U\$S 50.000 hasta los U\$S 15.000 cada uno, dependiendo del sector económico implicado.

Si suponemos que los puestos se crean en servicios, que requieren menos inversión, aproximadamente U\$S 15.000/puesto, se requiere una inversión de U\$S M 4.500 por año durante 10 años, únicamente para las posiciones de quienes se integren

todos los que ingresen al mercado, estén convenientemente capacitados para desempeñarse.

Este nivel de inversión alcanza a + 3 % del PBI del año 2003, sin tomar en cuenta que no toda inversión genera empleo y que alguna lo destruye, por efectos de la legislación laboral que es una seria traba al respecto.

En 1986, cuando España ingresó a MCE tenía una renta per capita más alta que Irlanda, pero hoy en día ese país la supera en 20 puntos y ha alcanzado una renta similar al promedio del Reino Unido.

Desde 1960 al año 2000, el crecimiento económico alcanzó un promedio del 3 % anual en EE.UU. y el MCE.

Sin embargo el crecimiento del empleo ha sido del 2% anual en EE.UU. y sólo del 0,2 % anual en Europa.

La diferencia esta explicada por la legislación laboral y la cultura del esfuerzo.

En Argentina la elasticidad PBI/empleo es muy baja, solo el 0,35 %, lo cual implica que crece el empleo 1 % cada aumento del 3 % del PBI.

Pero este dato es curioso, puesto que recientes estudios de Adolfo Sturzeneger, explican que en la década del 80 el PBI cayó un 25 % pero el empleo creció un 17 %, mientras que la desocupación era sólo del 6 %.

En cambio en la década del 90, el PBI se incrementó un 52 %, pero el empleo sólo se incrementó un 18%, pero la desocupación creció hasta el 14 %

Además se puede advertir que en la década del 80 la inversión cayó en promedio un 4 % mientras que en la década del 90 la inversión creció un 7 % por año.

Esto demuestra que la rigidez de la legislación laboral, lleva a las empresas a incorporar tecnología que desplaza mano de obra en épocas de crecimiento y que el comportamiento del mercado argentino es similar al europeo y muy diferente del norteamericano.

Mi conclusión, respecto del tema planteado es que el gran condicionante para el futuro desarrollo de la Argentina, es la integración a la sociedad de su actual gran masa de desocupados que probablemente constituya la primera minoría de la sociedad, en breve plazo.

El panorama es desalentador, sin embargo, creo que no todo está perdido.

Argentina habrá cambiado el futuro dramáticamente, si supera el problema de la desocupación, puesto que, de lo contrario, el peso de una cantidad de población, sin educación, salud y adecuada alimentación, la arrastrará por debajo de los promedios de pobreza extrema que hoy muestran algunos países de Latinoamérica.

Mi propuesta es que se establezcan como políticas de estado, multipartí darías:

1. Cambio drástico de la legislación laboral.
2. Programa de fomento de la inversión, en programa de producción de mano de obra intensiva: caminos, forestación, drenaje de campos y similares.
3. Reestructuración de los planes de asistencia social, bancarizando los fondos y agregándoles salud, educación y asistencia alimentaria, con control de educación y salud, trimestral a cargo del Estado.
4. Construcción masiva de vivienda para sectores carenciados.
5. Programas de urbanización y seguridad, en las llamadas “villas miseria”
6. Desgravación de toda inversión en producción de puestos de trabajo, de todas las cargas sociales, durante 5 años, aplicando las mismas al impuesto de débitos y créditos fiscales.
7. Generación de cultura del trabajo y orgullo de ser trabajador.
8. Implementación del llamado “voto electrónico”

**COMISIÓN DE ANÁLISIS SOCIO - ECONÓMICOS DEL
CENTRO DE ESTUDIOS MACROECONÓMICOS DE
LA REPUBLICA ARGENTINA**

AVIZORANDO EL FUTURO

Buenos Aires, 18 de agosto de 2004

**Fuentes: La información suministrada reconoce como fuente
de aprovisionamiento**

JOAQUIN LEDESMA y Asociados GRUPO CCER—Conocer para hacer

INDRC IKL

MINISTERIO DE ECONOMIA

BANCO MUNDIAL

UN-OFICINA ARGENTINA DE PRENSA

CONSEJO PROFESIONAL CIENCIAS ECONOMICAS - CIUDAD DE

BUENOS AIRES

FMI-OEE

REDACCION DE AMBITO FINANCIERO UBA - Comisión de estudios

socioeconómicos NEWSWEEK BCRA

PERSPECTIVAS ECONOMICAS FUNDACION CAPITAL

INSTITUTO PARA EL DESARROLLO SOCIAL ARGENTINO

AREA TEMATICA

CAPITULO VII

**Método de construcción del CONES
(Conjunto Esperado de Atributos)**

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y
SOCIALES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Cátedra PEN

Septiembre 2003

METODO DE CONSTRUCCION DEL CONES (Conjunto Esperado de Atributos)

Introducción

Inicialmente debemos establecer varias premisas

El Cones es un modelo teórico, desarrollado en el ambiente áulico para poder explicar el concepto que como tal no se utiliza en la vida real.

En realidad se trabaja pensando en la Matriz M APOS o sea en la comparación de las percepciones de los clientes sobre los productos, pero tomadas como conjunto de clientes que perciben.

La propuesta es la manera de trabajar de Obdulio Durán y eso NO significa que sea la única ni la mejor manera de operar el concepto en la realidad.

Finalmente debo señalar que no estoy de acuerdo con los que afirman que CONES es una técnica que se debe utilizar con productos o servicios, caros y de venta personalizada.

Es más, estoy convencido que en la venta de productos no homogéneos, de difícil comparación, la única manera de segmentar es la técnica del maestro Kotler, one to one.

Por el contrario, la Matriz Mapos es utilizable en productos de bajo valor unitario, de venta masiva y donde muchos suponen que el simbolismo es bajo. Por ejemplo, en los EE.UU. la utilizan Ford, GM y Microsoft, pero también la utilizan Pepsi, Procter & Gamble, Avis y People Soft.

Reconozco que en su gran mayoría las empresas de productos de venta masiva, no utilizan la técnica, pero esto se debe a que los ejecutivos creen que deben vender lo que producen, tal como lo producen, de la mejor manera posible y no admiten que deben reíformular los procesos, para producir lo que el mercado demanda.

Construcción del cuestionario de encuesta

Pueden utilizarse dos criterios, cada uno de los cuales nos conducirá a conclusiones diferentes.

Libre elección

Someto a encuesta las percepciones ideales, en forma libre, dejando a criterio del cliente, cuales son los atributos.

En cada uno de los mismos le solicito orden de preferencias.'

Establezca cual es para Ud. de los mencionados el más importante y cual el segundo mejor, y así sucesivamente. Con esto le pido al cliente que establezca supremacía

También es práctica habitual, solicitar que valore cada uno de los mencionados de 1 a 10 o de 1 a 5. No debe admitirse que repita la calificación.

Opinión sobre atributos sugeridos

En este caso, se le sugiere una lista de atributos, sobre los cuales se le solicita opinión al cliente. Utilizando esta técnica, siempre se le debe permitir al cliente, que opine sobre atributos no sugeridos, so pena de correr el riesgo de desperdiciar los recursos insumidos en la realización de la encuesta.

Comparación de los criterios

La libre elección tiene el inconveniente de requerir un procesamiento más costoso y trae la ventaja de agregar valor. En mi opinión debe ser utilizada necesariamente cuando el usuario de la encuesta es I & D

La opinión sugerida tiene la ventaja de mayor facilidad en el procesamiento, pero limita nuestro conocimiento de la opinión del mercado.

De todas maneras, siempre debe ser utilizada, cuando se solicita la percepción de atributos (tanto propios como de la competencia).

Es importante, recordar que cuando se trabaja un Cones de un producto no reconocido por el mercado, debe ser acompañado por la promoción de uso de un prototipo.

Prueba de campo

Se obtienen la cantidad determinada de formularios de encuesta, generalmente con respuesta asistida, que nos informan de cada persona entrevistada:

Del cliente

S Que atributos desea Por lo menos la cantidad de atributos predeterminada - No menos de 10

S El orden de supremacía de los atributos

1 es preferible a 10 y 2 es preferible a 3 Nótese que no solo brinda primacía, sino distancia de la misma. La diferencia de valor entre 1 y 10, es muy superior a la de 2 sobre 3.

De los productos (propio y de la competencia)

S Que atributos se perciben Por lo menos la cantidad de atributos predeterminada - No menos de 10

J El orden de supremacía de los atributos percibidos que conforman el foco Esto no se pregunta al encuestado, sino que se atribuyen al percibido el valor ya determinado antes al ser nominado como deseado.

Por default, se le asigna supremacía 10 a los percibidos que no integran el foco.

Existe la probabilidad de que se solicite una evaluación de primacía al encuestado, sobre los percibidos, cuando se está trabajando con un producto prototípico. Esto genera complejidad adicional en el procesamiento, pero la información puede ser muy valiosa

Procesamiento de las encuestas

Se debe tratar de lograr un registro virtual o sea informático, con la siguiente estructura del conjunto de las respuestas.

Registro individual de respuestas o registro de control

. Columnas - Conjunto de personas que participan de la elección del atributo, con sus valores asociados. Una columna por atributo mencionado.

Filas - Conjunto de atributos que elige cada persona Una fila por persona encuestada

En la celda intersección de columna y fila, se incluye el valor de supremacía que le asigna el cliente al atributo deseado de la siguiente manera:

Celda = 1 por el inverso de la supremacía en escala referida (1 a 10)

El inverso es = suma de los extremos menos valor señalado.

Ejemplo: supongamos que el cliente señala que lo desea en cuarto lugar, en escala 1 a 10

$$\text{Inverso} = (1 + 10) - 4 = 7$$

$$\text{Celda} = 1 \times 7 = 7$$

Con esto obtenemos la siguiente información Total de columnas = Valor agregado por atributo en la encuesta Total de la fila = Valor agregado por persona en la encuesta La información de este registro, se transfiere a otro registro o registro definitivo.

Registro maestro de encuesta

Columna - Conjunto de atributos similares

Filas-Atributos

1. El proceso al registrar el primer formulario crea el primer subconjunto, de atributos similares.
2. Al procesar el segundo formulario, crea un segundo subconjunto de atributos similares y un tercer subconjunto con los atributos que participan de los formularios 1 y 2. Este proceso se repite iterativamente.
3. Se obtienen n subconjuntos con atributos similares, que se componen de un número decreciente de atributos cada uno.
4. De acuerdo a la determinación previa, se toman los subconjuntos que alcanzan el número predeterminado de componentes. Por ejemplo 10, si trabajé con el método de elección libre o los de mayor número de componentes si trabajé con el opinión sugerida.

El valor de cada componente, se determina por el valor promedio ponderado de supremacía otorgado por los clientes.

$$VPP = (X \text{ clientes} \times \text{valor otorgado cada cliente}) / N^{\circ} \text{ clientes}$$

+ % del mayor x valor mayor Ejemplo:

Atrib. A

5 personas	10	50	33%	330
4 personas	9	36	27%	2,4
6 personas	8	48	40%	3,2
15		134	100%	8,9

$$V_p = 134/15 = 8,93$$

$$V_{pp} = 8,93 + (0,33 \times 10) = 12,23$$

Información obtenida específica

Conjuntos esperados

S Composición por atributos S Valor de cada atributo S Valor del esperado

S Relación de supremacía de cada conjunto esperado con los demás

Conjunto percibido

S Composición por atributos s Valor del percibido

\wedge Relación de supremacía de cada conjunto percibido con los demás

Foco

S Composición por atributos S Valor de cada foco en términos de esperado

Información obtenida relativa

Dominio

S Supremacía por atributos S Supremacía por valor de atributos

índice de dominancia

Se establece entre los percibidos como una relación entre, el valor agregado de cada foco y el valor agregado de cada percibido.

Esta relación no es la única que se puede hacer. Es admisible cualquiera con fundamento.

Conclusión

Ahora con esta información, la construcción de la Mapos se convierte en un juego de niños. Suponiendo que trabajamos con un producto de venta masiva, si trabajamos con esta herramienta, la técnica es tan simple como si trabajamos con cualquier otro descriptor, puesto que simplemente hemos determinado segmentos, en función a sus deseos. Ahora bien, ¿cómo compra un cliente de leche o jabón, en mérito a sus deseos o de acuerdo a como dicen los de “marketing” que se debe segmentar?

Nota:

El presente trabajo se basa en la técnica de Cones, explicada por el Profesor Dr. Alberto Levy en su libro Marketing Avanzado, Editorial Gránica y consiste en una interpretación libre del autor, con fundamento en su experiencia como docente y en el ejercicio de la profesión.

Buenos Aires, Septiembre 2003

CAPITULO VIII La imaginación

• •

• •

LA IMAGINACIÓN DEL CONSUMIDOR

Los consumidores tienen un número de percepciones permanentes o imágenes, las cuales son en particular relevantes para el estudio del comportamiento del consumidor. Estas incluyen la imagen que mantienen de sí mismos y a sus imágenes percibidas de productos y de categorías de productos, de locales de venta y de productores.

Autoimagen

Es la imagen percibida de sí mismo como un cierto tipo de persona, con ciertos rasgos, hábitos, posesiones, relaciones y formas de comportamiento.

Tal como sucede con otros tipos de percepciones, la autoimagen del individuo es única, producto de los antecedentes y las experiencias de esa persona.

Los individuos desarrollan la autoimagen a través de las interacciones con otras personas: en principio sus padres, por último otros individuos o grupos con los cuales se relacionan a través de los años.

Los bienes, los servicios, y otros entes, tienen un valor simbólico para los individuos, quienes los evalúan con base en su consistencia, es decir congruencia, con sus representaciones personales acerca de ellos mismos.

Algunos productos parecen concordar con la autoimagen del individuo, mientras que otros parecen por completo ajenos. Los consumidores tratan de preservar o realzar su autoimagen, comprando productos que piensan que son congruentes con la autoimagen y evitan los productos que no lo son.²³

¹ Ismael P. Akaak and Edgar A. Riordan, *Self Brand Image Congruency and the of Trait Desirability*, American Marketing Association, Chicago, 1982

Revlon durante años ha utilizado anuncios diseñados para atraer la autoimagen de mujeres con éxito. Las tiendas al detalle de EE.UU: seleccionan los maniqués que sienten que reflejan la imagen de la tienda así como la autoimagen del consumidor. En los años 70, por ejemplo, algunos maniqués femeninos estaban hechos en posturas rígidas y atrevidas con los puños apretados para reflejar la lucha de la mujer por la igualdad, hoy en día tienen una apariencia de confianza y sobresaliente, aunque más suave. Algunos maniqués tienen una apariencia más atlética en respuesta a la locura por el acondicionamiento físico que se ha esparcido por el mundo y se muestran corriendo, brincando y nadando incluso, además de las posiciones más tradicionales. La creencia general es que si el consumidor se identifica con el maniquí, es más probable que venda el producto. Esta creencia se basa en prolijas y detalladas estadísticas.

La investigación demuestra que el consumidor tiende a comprar en lugares que tienen una autoimagen consistente con la propia. De tal modo en New York, los compradores de la clase superior han dicho que prefieren Bloomingdale's debido a que es moderna, sofisticada y extravagante.²⁴

Varios investigadores exploraron la noción de que el autoconcepto ideal del individuo es más relevante para conocer el comportamiento del consumidor que el autoconcepto real.²⁵

Ahora los investigadores han distinguido un concepto intermedio, el autoconcepto esperado, el cual es la forma en que los individuos esperan verse a sí mismos en el futuro.

Las investigaciones han demostrado que a medida que cambia el autoconcepto desde la autoimagen real hasta alguna autoimagen espe

²¹ Danny Bellinger and Fiarle Stiemberg, *Lihe Congruente of Store Image and Self Image*, *Journal of Spring, Journal Business*, September 1974.

²⁵ Autoconcepto ideal = como les gustaría percibirse a sí mismos.
Autoconcepto real = como se perciben de hecho a sí mismos.

rada o futura, las preferencias de productos también cambian y que el autoconcepto esperado puede ser más valioso que el autoconcepto ideal como guía para diseñar y promover productos.²⁶

El concepto de autoimagen tiene implicaciones de estrategias para los mercadólogos. Por ejemplo: los productores pueden segmentar sus mercados con base en las autoimágenes relevantes del consumidor y posicionar sus productos o tiendas como símbolos de tales imágenes. Esta estrategia está en total acuerdo con el concepto del marketing, en que el experto determina primero las necesidades de un consumidor, con respecto a la categoría de producto y con respecto a un símbolo apropiado de autoimagen y luego procede a desarrollar y comercializar un producto que satisfaga ambos criterios.²⁷

Los términos autoimagen y autoconcepto, tienen significados similares y se pueden usar indistintamente. Normalmente en investigación se utiliza el término autoconcepto y en el ambiente de marketing operativo autoimagen.

En la Universidad de New York, en la Cátedra de Investigación del Comportamiento del Consumidor, se conoce el estudio de la autoimagen o autoconcepto, como determinación del conjunto de atributos esperados o ideales o personalmente preferidos.

Los principales desarrolladores de la teoría son León G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk, en su obra *Consumer Behavior*, editado en 1989. por Pamela Wilder. Ambos son profesores del Baruch Collage, de la City University of New York.

Posicionamiento del producto

La forma en que el producto es percibido, es decir la forma en

²⁶ E. Laird Landom, *Self concept, Ideal Self Concept and Consumer Purchase Intentions*, *Journal Of Consumer Research*, September 1974

²⁷ Humberto S. Tapia, *Self Concept in Consumer Motivación*, *Business Horizons*, EEUU, October 1977

sea más importante para su último éxito, de lo que son sus características reales.

Los mercadólogos tratan de posicionar sus marcas de modo que sean percibidas por el consumidor, como aquellas que llenan un nicho distintivo en el lugar de mercado.²⁸

Sin embargo, deben tener cuidado de no enfatizar demasiados atributos en su promoción del producto para que no contundan al consumidor.²⁹

Apple Computer, desarrolló un aviso el cual incluía una lista de dos páginas de los programas disponibles para sus computadoras. Sin embargo esta lista, comunicaba un solo atributo en realidad: el rango de programas disponible para los usuarios de Apple, es EXTENSO.

Los mercadólogos deben esforzarse por descubrir que atributos son importantes para los consumidores y cuales están dispuestos a intercambiar por otras características.

La estrategia de posicionamiento es la esencia de la mezcla de mercadotecnia, complementa la estrategia de segmentación de la compañía y la selección de los mercados ñjados como blanco. En nuestra sociedad sobrecomunicada, el productor debe crear una diferencia del producto en la mente del consumidor.³⁰

Como ejemplos, de esta teoría podemos citar: Lincoln, que muestra sus autos estacionados enfrente de tienda de alto nivel y precio. Volkswagen, con su campaña clásica del sedan, la cual lo distingue ampliamente de su competencia. Avis cuando desañó a Hertz. diciendo, somos el N° 2, Tratamos con más tuerza. Seven Up, cuando se anunció como NO COLA.

²¹ Un nicho no ocupado por ningún otro producto o marca.

²⁹ Raymond Norton, *An experimental study of the effects od number of available brands and attributeson consumer infoimation acquisition*. Baltimore, Muiphy Research, 1991.

³⁰ Philip Kotler, *Marketing Management, 5th Ed.*, Prentice Hall, 1984.

En todos estos mensajes, las piezas apresuraban a los consumidores a satisfacer sus necesidades a través de atributos que sólo poseían sus productos.

Un producto diferenciado, da al mercadólogo un apalancamiento de precio y de distribución.

Esto se nota con marcas que se venden a mayor precio que otras que son fenomenológicamente idénticas. Bayer, detergente Tide, Heinz Ketchup y las servilletas Kleenex. Todas ellas se venden a mayor precio que sus competidores, son ofrecidas por todos los supermercados y sobresalen sobre los estantes conglomerados, debido a su posicionamiento con éxito.

Imagen del producto

El resultado del posicionamiento es una imagen con marca distintiva y cada aspecto del producto, su diseño, su precio, su promoción y su distribución, deben reflejar esa imagen.

De ese modo, Scope, posicionado como un enjuague refrescante, es de color verde; Listerine, posicionado como un enjuague antiséptico, es amarillo.

Los consumidores se basan en sus percepciones de imágenes de marca, imágenes de producto e imágenes de personajes, al hacer elecciones de consumo.

Desde la década del 70, los políticos han empezado a reconocer la importancia crítica de la imagen, para ganar las elecciones y están contratando expertos de mercadotecnia, para desarrollar las estrategias adecuadas que aseguren la creación y la comunicación de una imagen positiva y deseable.

Por diseño o por otras razones, los productos comunican una imagen.

Por ejemplo en un estudio de la imagen de marca se pidió a los estudiantes que acoplaran automóviles con ocupaciones u otra característica de quienes suponían eran usuarios.

Usuario	Marca
Ejecutivo joven	BMW
Abuelita	Dodge Dart
Universitario mas.	Mustang
Ejecutivo señor	Mercedes
Play boy	Corvette
Enfermera	Toyota
Profesor	\folvo
Maestro	VW Rabbit
Doctor	Audi
Universitario fem.	Datsun

Confrontando los resultados de la encuesta con las estadísticas de venta, en el 100 % de los casos, la mayor proporción de la característica de los usuarios coincidía, con la encuesta.

Ahora bien, la gente percibía la imagen porque conocía la composición del mercado de cada marca, o bien los mercados se aglomeraban. en torno a las marcas, según la imagen que percibían de las mismas?³¹

Las imágenes de las marcas deben ser claras y distintas, en las mentes de los consumidores.

Un análisis del fracaso de Anheuser Rusch. por ingresar al mercado de bebidas suaves para adultos con Chelsea. indica que su fracaso se debió al hecho de que el producto no comunicaba esa imagen clara. Su envase se parecía a una botella de cerveza era espumosa cuando se vaciaba y era anunciada como una bebida no suave. La compañía fue acusada de vender cerveza disfrazada y el producto fue apodado

³¹Thomas S. Robertson, *Consumer Behavior*, Glenview, Foresman, 1984.

cerveza para bebés. Debido a la protesta pública, el producto fue retirado del mercado.

En el competitivo medio de hoy en día, una imagen distintiva del producto es de gran importancia. Los consumidores tienden a diferenciar una marca de la otra, con base en el mensaje promocional y el uso o propiedad de la marca.

A medida que los productos se vuelven más complejos y el lugar de mercado se conglera más, los consumidores se basan más en la imagen del producto al tomar las decisiones de compra.³²

Técnicas y herramientas útiles

Lamentablemente para llevar a la práctica los conceptos vistos, ninguna de las técnicas de investigación de mercados que conocemos profundamente nos son muy útiles.

Determinación del conjunto esperado ideal de atributos

El centro de estudios de Palo Alto, Arizona, EE.UU. ha desarrollado una técnica de indagación que explora el universo de los consumidores y procura la conformación de atributos que el cliente valora independientemente de que los perciba o no en los productos que utiliza

Normalmente es una información muy difícil de procesar, puesto que el resultado es una lista de atributos, que no siempre son enunciados como tales y difícilmente, presenten concentración en la muestra.

Otro de los problemas que presenta la técnica es que no es posible encuestar con formularios, sin ayuda. Todo esto aumenta los costos y hace difícil procesar y controlar la interpretación. En EE.UU, la llaman la antiencuesta.

Además de encuestar cual es el conjunto imaginado, debe encuestarse cuales son los atributos que se perciben en los

³² Teresa Swartz, Brand symbols and message differentiations, *Journal of Advertising Research*, 1983.

Ernest Dichter, What's in an image?, *The journal of consumer marketing*, 1985.

La comparación entre ambos conjuntos, permite determinar el nivel de competitividad de cada producto, en forma relativa con sus competidores.

Graficación perceptiva

Todas estas técnicas se basan en la encuesta previa y consisten en diagramas que muestran la preferencia por atributos, relacionando los más mencionados en la muestra

Su utilidad es que permiten comprender y por ende, ver, vacíos de posicionamiento.

Segmentación por vínculo Objeto del Deseo - Significante

Utiliza un mapa vincular para definir los perfiles de los mensajes. Se basa en una profunda investigación de motivación psico- sociológica de las decisiones de compra de los clientes. Requiere trabajar necesariamente con paneles testigo. Su gran potencia de definición, solo es comparable con su alto costo y la dificultad de encontrar consultores expertos en el tema.

Calidad percibida

Los consumidores casi siempre juzgan la calidad de un producto con base en una variedad de claves informativas las cuales asocian al producto.

Algunas de estas claves son intrínsecas o sea inherentes al producto, tales como las características del mismo, mientras que otras son extrínsecas, tales como precio, imagen de tienda, imagen de marca y mensaje promocional.

Ya sea en forma individual o compuesta tales claves proporcionan la base para las percepciones acerca de la calidad del producto.

Claves intrínsecas

Son las que se refieren a las características físicas del producto mismo, como tamaño, color, medida, sabor o aroma También son importantes la performance de uso, la facilidad de uso y otras

La investigación ha determinado, por ejemplo que los consumidores juzgan el sabor del helado, la suavidad del detergente para platos y la calidad de las camisas, por claves de colores.³³

Aun la calidad percibida de los detergentes de lavandería ha sido afectada por las claves de colores. Por ejemplo, las ventas del detergente de Procter & Gamble, se dispararon cuando su color lúe cambiado al azul. La investigación reveló que las esposas asociaban al azul, con el añil para lavandería que utilizaban sus madres, agregándolo al agua, para blanquear, las camisas que lavaban para sus padres. La imagen idílica de amor padre - madre, que guardaban en sus recuerdos, las motivaba a comprar el producto.

A los consumidores les gusta pensar que basan sus evaluaciones en claves intrínsecas, porque pueden justificar sus decisiones, en una evaluación racional u objetiva De esta manera satisfacen su autoconcepto de personas lógicas y racionales.³⁴

Sin embargo las características físicas que seleccionan para juzgar, no tienen relación intrínseca con la calidad objetiva del producto Por consiguiente, aunque muchos consumidores aseguran que compran una marca por su sabor, no tienen la capacidad de reconocerla en una prueba a ciegas.

Claves extrínsecas

En la ausencia de una experiencia real, con un producto, los consumidores a menudo evalúan la calidad sobre la base de factores del todo externos al producto mismo, tales como su precio, la imagen de la tienda que lo ofrece y la imagen del productor.

Relación precio calidad

Un gran número de estudios de investigación demuestran que los consumidores generan una visión positiva del producto tomando como indicador de calidad el precio del mismo.

¹ Donald Cox, *The measurement of Information Valué, Emerging Concepts in Marketing*, 1992

² David Stander, *Tcsting new producís, Journal of business Research*, 1990

La realidad es que la calidad marca correlación con el precio solo en el 51 % de los casos, según una investigación llevada a cabo por la Universidad de Maryland.

Muchas veces, se ha posicionado exitosamente un producto, por encima de su nivel de calidad real, apelando a un aumento de precio, tal como ocurrió con el Café Chock Full O'Nuts, que fue introducido como un café de alto precio, debido a su “alegado superior gusto y sabor”

Imagen de la tienda

El tipo de producto que el consumidor desea comprar influye sobre la elección del local a visitar.

Solo se transfiere la imagen de la tienda al producto, en casos de nuevos productos o de productos con distribución selectiva.

Imagen del productor

La imagen del productor se extiende más allá del producto, de la tienda y del precio mismo.

Los productores que disfrutan de una buena imagen, encuentran que sus productos son aceptados con mayor facilidad, que sus competidores.

Generalmente los clientes tienen la imagen de que no se verán desilusionados, con un producto con buena imagen de productor.

La publicidad tiene la responsabilidad de crear una imagen de productor o marca, positiva y de definir la imagen de marca en la mente del consumidor.

Es necesario ver la publicidad, la de productos y la institucional, como componentes integrales y complementarios de un programa total de comunicaciones comerciales.

CAPITULO IX ¿Qué vale

1. 2000-2002

Exposición de los hechos

Lotus en 1995, según sus balances estaba valuada en U\$S 230 millones.

IBM compró Lotus, ese año, por U\$S 3.500 millones

Determinación del problema

¿Por qué? ¿Qué motivó el mayor valor obtenido ?

Tesis

Por los activos no incluidos en sus balances, como ser:

- bases de clientes
- conocimientos del personal
- capacidad de innovar

Hipótesis

En toda compañía existen valores ocultos que constituyen los principales activos que sustentan el valor total de la organización.

Asumen tres formas básicas:

A - Capital Humano - CH

Son todas las capacidades individuales, los conocimientos, las destrezas y la experiencia de los empleados y gerentes de la organización; pero comprende además y fundamentalmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante.

El componente CH incluye además la actualización constante de estas destrezas, la adquisición de otras nuevas, el reconocimiento e incorporación en las operaciones de estas habilidades y la capacidad de compartirlas transversalmente con toda la organización.

Consiste en la infraestructura que incorpora, capacita y propende al desarrollo del capital humano.

También es la capacidad organizacional que incluye los sistemas físicos usados para transmitir y almacenar el capital intelectual - CI -

Incluye factores como calidad y alcance de los sistemas de informática, imágenes de la compañía bases de datos, conceptos organizaciones y fundamentalmente los procesos gerenciales que son propios y originales de la organización.

Se encuentra conformado por tres componentes:

b 1 - Organizacional - Inversión realizada en sistemas, herramientas y filosofía operativa a través de la organización y hacia el entorno. Es la competencia de una organización aplicada a los sistemas de multiplicación de la eficiencia de esa capacidad.

b 2 - Generacional - Capacidad de innovar y renovar y los resultados de esa innovación, en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles utilizados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.

b 3 - Operacional - Son los elementos de trabajo, las técnicas utilizadas, tales como ISO 9000 y los programas para empleados que aumentan y fortalecen la eficiencia de las operaciones. Es el conocimiento práctico que se utiliza en la creación de valor.

C - Capital Comercial -C

Capacidad de la organización de iniciar, mantener e intensificar relaciones con usuarios, conviniéndolos en clientes, así como la fuerza que se le imprime al proceso y la lealtad que se genera y mantiene con el cliente.

Conclusión

Estas tres nuevas formas de medir el capital captan una compañía en movimiento, que transforma sus destrezas y conocimientos en competitividad y riqueza o sea en valor económico.

A este concepto se lo denomina Capital Intelectual - CI - Una concepción bastante más limitada es la conocida en la Unión Europea como GOODWILL.

Capital Intelectual - Es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional. relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la organización una ventaja competitiva en el mercado. Sandia AFS

El valor del CI consiste en el grado en que estos activos son susceptibles de convertirse en rendimientos financieros para la organización.

Carácter básico del CI

Leif Edvinsson, 1992, Skandia AFS

1 - Es información complementaria de la información financiera, no información subordinada.

2 - Es capital no financiero y representa la brecha de valor, entre el precio de mercado de la organización y su valor contable.

3 - Es un partida del pasivo y no del activo.

Significa que es una cuestión de deuda que se debe tratar de la misma manera que el capital accionario puesto que se toma prestado de los interesados: clientes, empleados, aliados y otros.

La contraparte de esta deuda es el goodwill.

Etapas de la función de C1

- a) Identificación, visualización y medición de activos intangibles y blandos.
- a) Captación y sostén de la reunión y accesibilidad mediante knowledge (tecnología del conocimiento)
- b) Creación y canalización del CI por desarrollo profesional, entrenamiento e intercambio de información computaizada.
- c) Capitalización y fortalecimiento. Agregando valor mediante reciclaje de conocimiento y aumento de la transferencia comercializada de destrezas y experiencia aplicada.
- d) Identificación y remoción de los bloqueos gerenciales que impedirán o dificultarán el proceso
- e) Establecimiento de una cultura empresaria que propenda al desarrollo de la organización inteligente
- f) Implementación de un proceso de Dirección por Valores y que prevenga la problemática del cambio.

Fases del CI

Misión - Comprende el proceso de reconocimiento de la necesidad de sacar a la luz el CI de la compañía. Requiere la decisión de conformar una organización inteligente como ambiente propicio. Implica la necesidad de relevar y tratar los bloqueos gerenciales como método preventivo de frenos futuros al proceso. Conviene comprender a priori la problemática del cambio e implementar tratamientos adecuados. Procura generar condiciones que aumenten la fertilidad del ambiente interno a través de suceder la DpO - Dirección por Objetivos - por la DpV - Dirección por Valores.

Medición - Atiende el desarrollo de métricas de equilibrio, la taxonomía, para este modelo. También se incluye el desarrollo de la función de contralor del CI y el trabajo inicial de concertar la medida del CI con el sistema contable tradicional.

Restantes fases - no desarrolladas en Argentina Liderazgo -

Actuación sobre los conceptos nuevos que vienen de la perspectiva del informe de la fase anterior.

Informática - Desarrollo de la tecnología para aumentar la transparencia, la transferencia del conocimiento y la comunicación.

Capitalización - Utilización de tecnología organizacional para la creación de valor intelectual.

Futurización - Cultivar sistemáticamente la innovación como competencia central de la organización.

Antecedentes mundiales

- Mayo 1995 - Visualizando el Capital Intelectual.

Informe público y completo de Skandia AFS publicado y distribuido a los accionistas en asamblea anual.

Período de realización: noviembre 94 / marzo 95

Responsable: Leif Advinsson - Director de Capital Intelectual Skandia.

- Noviembre 1995 - Renovación y desarrollo - Skandia AFS.

- Abril 1996 - Washington - Simposio sobre intangibles.

Patrocinado por la Comisión de Valores y Bolsa.

- Junio 1996 - Procesos creadores de valor - Skandia AFS.

- Septiembre 1996 - Poder de Innovación - Skandia AFS.

No se conocen otros desarrollos que los producidos por Skandia. Los mismos se han constituido en modelos de metodología para el proceso de relevamiento, cuantificación y medición de CI.

La disciplina se encuentra en construcción y sólo se poseen precisiones sobre las fases de misión y medición, restando definir las siguientes.

Experiencias nacionales

En la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, de Argentina, integrantes de la cátedra de Desarrollo Gerencia, cuyo Titular es el Dr. Obdulio Durán, han llevado a cabo investigaciones sobre la temática.

En la Revista Científica de UCES, Invierno 1999, Buenos Aires, se ha publicado el trabajo: Competitividad Sustentable, Dr. Obdulio Durán.

La Consultora DAP Consulting, cuyo titular es el Dr. Obdulio Durán ha desarrollado una propuesta de consultoría, denominada Nuevo Milenio, que propone en CI, la realización de las primeras fases.

- Conferencia brindada por el Dr. Obdulio Durán, en la Universidad del CEMA, en la Maestría en Dirección de Empresas Noviembre 1999 Buenos Aires

DAP Consulting

Duran - Álvarez & Partners. Consultores en Planeamiento Estratégico de Negocios

www.dapconsultinf.com.ar

Buenos Aires - Argentina

Prácticas que habitualmente desarrollamos en las áreas Comercial y Dirección

Todos nuestros programas son financiables y subsidiables por el PROGRAMA PRE de la SEPYME - BID - Infórmese

I - Investigación de Mercado

- **Reconocimiento de marca**
- Relevamiento de conjunto de atributos esperados
- Encuesta de atributos percibidos propios y de competencia

II - Desarrollo de productos

- Análisis de blanco de mercado - Segmentación de mercado y de cartera
- Plan de posicionamiento
- Diseño de paquete de servicios
- **Análisis de efectividad comercial**

III - Consultoría y asesoramiento comercial

- Percepción de calidad y Reconocimiento de satisfacción
- Diseño, desarrollo e implementación de áreas comerciales
- Selección y capacitación de fuerzas de ventas
- Planes de detección de No Calidad y mejoramiento

DAP Consulting

Durán Alvarez & Partners. Consultores en Planeamiento Estratégico de Negocios

www.dapcOnsMng^QirLar

Buenos Aires Argentina

Prácticas que habitualmente desarrollamos en las áreas Comercial y Dirección

**Todos nuestros programas son financiados y subsidiados por el
PROGRAMA PRE de la SEPYME -
BID - Infórmese**

IV - Quality Management

- Desarrollo Gerencial
- Team building y Team Work
- Basic Quality Management
- Total Quality Management
- Unquality Management

V- Planificación

- Planeamiento estratégico
- Plan de calidad
- Plan de marketing
- Plan de ventas y promoción
- Plan de comunicación corporativa
- Plan de comunicación comercial

VI- Plan de Negocios

- Investigación de situación competitiva
- Análisis de escenarios
- Evaluación Económica Financiera
- Desarrollo de Plan de Negocios
- Evaluación de Plan de Negocios

En el mes de noviembre del año 2003, cerca del atardecer de un día de primavera, salía del Restaurante Rodizio, en la Avda Costanera en Buenos Aires, Hugo Conte, empresario de turismo, con varios colegas del seminario *Compitiendo por el Futuro*, que había ofrecido American Express, a su Red de Agencias de Viaje, donde tuvieron oportunidad de acceder a la exposición sobre la visualización del proceso de generación de valor en los negocios, que brindó un especialista en el tema.

“Es increíble, -decía al respecto Hugo- Lo que este hombre dice, yo siempre lo supe, pero no me daba cuenta y tampoco sabía cómo llevarlo a la práctica y obtenerlo. Ahora creo que conozco el camino y estoy deseando llegar a mi oficina, para ponerlo en práctica. Es increíble como el

y

cambio de enfoque, puede hacer que se vea todo más claro y simple”.

Algunos de los conceptos expuestos por el Prof. Dr. Obdulio Durán en su disertación en 2003 se encuentran