

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**



**ESPECIALIZACIÓN DE ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**PROYECTO DE GRADO**

**“ESTRUCTURACION DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN DOCTRINAS  
CONTEMPORANEAS PARA MIPyMES EN COLOMBIA”**

**Presentado a:  
SANTIAGO GARCIA**

**Presentado por:  
RICARDO ANDRES LOPEZ GARCIA**

**BOGOTÁ, D. C, COLOMBIA MARZO 2014**

# **“ESTRUCTURACION DE UN MODELO GERENCIAL BASADO EN DOCTRINAS CONTEMPORANEAS PARA MIPyMES EN COLOMBIA”**

RICARDO ANDRES LOPEZ GARCIA

## **RESUMEN**

*Teniendo como base la importancia que reviste para el mercado mundial y nacional la participación de la micro, pequeñas y medianas empresas, y su gran influencia en el comercio nacional Colombiano representando según ACOPI el 96,4%, de la industria. El presente trabajo de investigación se basa en la estructuración de un modelo sobre los conocimientos mínimos que requieren los administradores, gerentes o propietarios de este tipo de empresas en el país; producto de identificar algunas debilidades que han ocasionado, que muchas no logren nunca sobrepasar niveles elementales de crecimiento, estancándose donde la capacidad de los dueños es limitada por la incompreensión del mundo empresarial moderno; es por esto que se analizó como debilidades sentidas el desconocimiento de muchas teorías contemporáneas inaplicadas a sus empresas ante la naturaleza empírica de su conformación y la incapacidad de invertir costosas sumas de dinero en asesores externos, que puedan encausar hacia el crecimiento y diversificación de sus ofertas de bienes y servicios; Por lo anterior y soportado en el conocimiento adquirido durante la especialización en Alta Gerencia, además de las áreas gerenciales practicadas en otros ordenes, como la gerencia de proyectos, la administración de la seguridad y la administración de empresas; disciplinas conocidas por el autor de estas líneas, se define desde un punto de vista muy particular pero serio y responsable los principales temas que deberían ser revisados por este tipo de empresas, con el fin de lograr la comprensión y la aplicación de conceptos básicos contemporáneos al menos en los siguientes temas; Pensamiento Complejo, Planteamiento Estratégico, Estudio y análisis de la Competencia, Conocimiento Financiero, Teorías del control, Gerencia De Mercado, Talento humano, Gestión de riesgos, y Conocimiento básico de estándares.*

**PALABRAS CLAVE:** Evaluación, revisión, necesidad, mejora, pensamiento contemporáneo.

## **"STRUCTURING OF A MANAGEMENT MODEL BASED ON DOCTRINES CONTEMPORARY FOR COMPANIES, MIPyMES IN COLOMBIA"**

## **ABSTRACT**

*Taking as a basis the importance which the participation of micro, small and medium-sized companies to global and national market, and its great influence in the Colombian national trade representing according to ACOPI, the 96.4%, of the industry,. This research work is based on the structure of a model on minimum knowledge requiring administrators, managers or owners of such businesses in the country; product identify some weaknesses that have caused many not be never exceed basic levels of growth, stagnating where the ability of the owners is limited by the lack of understanding of the modern business world; that's why was analyzed as heartfelt weaknesses the ignorance of many unapplied contemporary theories to their businesses before the empirical nature of their conformation and the inability to invest expensive sums of money on outside counsel, which can prosecute to the growth and diversification of its offers of goods and services; By the former and supported in the knowledge acquired during the specialization in senior management, as well as managerial areas practiced in other orders, as project management, security management, and business administration; disciplines known by the author of*

*these lines, is defined from a very particular but serious and responsible point of view the main issues that should be reviewed by this kind of companies, in order to achieve understanding and implementation of contemporary basic concepts at least in the following topics; Complex thinking, strategic approach, study and analysis of the competition, financial knowledge, theories of control, market management, human resources, risk management, and basic knowledge of standards*

**JEL:** M10, M12, M15, M16, M31, G15, G12

**KEYWORDS:** Evaluation, review, need, improving, contemporary thought.

## **INTRODUCCION**

En Colombia el 96% de las empresas son MIPYMES (Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas); Bogotá por ejemplo, concentra el mayor número de éstas con el 96,4% de las 23.000, existentes, (Diario el Espectador, 2011) razón más que suficiente para pensar que cualquier esfuerzo de investigación y desarrollo por y para este nivel de la industria reviste gran importancia para la economía colombiana.

De la misma forma; el 76% del empleo lo generan las micro, pequeñas y medianas empresas; en Bogotá, el 70% de los empleos son originados por pymes. 45% de la producción de estas compañías está dedicada a la manufactura, el 40% de los salarios registrados por el país son originados por las mipymes, (Diario el Espectador, 2011).

A pesar de esta realidad colombiana, algunos teóricos señalan que estas deben adoptar una estructura empresarial más sólida y aplicar herramientas gerenciales más estructuradas que faciliten su desempeño organizacional, y al mismo tiempo les permitan aumentar su nivel de productividad. (Villegas, 2012)

Según Villegas y toro, citados anteriormente aseguran que.

Infelizmente, aún existen algunas Pymes que incorporan en sus procesos mano de obra no calificada, uso de tecnologías obsoletas, directivos con carencias gerenciales y en pensamiento estratégico; limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción, procesos y productos poco pertinentes para las necesidades de entorno, y han centrado su modelo en la base de la informalidad, aspecto muy negativo porque hace que sus gerentes perciban la productividad o expansión hacia otros mercados como una utopía, debido a las grandes exigencias que este tipo de operaciones conlleva. (Villegas, 2012)

Es aquí donde se evidencia la necesidad que las mipymes se ajusten a las tendencias de gerencia contemporánea, incorporando a su vocabulario conceptos claros de competitividad, a través del conocimiento, idea que se reconoce hoy en día como uno de los paradigmas del nuevo siglo.

En la actualidad, existen un sin número de artículos, trabajos, estudios de la estructura organizacional, financiera, estratégica, etc, que de forma detallada explican los modelos gerenciales en cada área, pero de manera independiente.

Es difícil encontrar en una sola publicación, la guía práctica, fácilmente digerible, para propietarios de micro, pequeñas y medianas empresas, quienes en su mayoría son personas que han alcanzado niveles de competitividad local de forma empírica, fenómeno que hace difícil el entendimiento de procesos complejos como los planteamientos estratégicos, pensamientos prospectivos, o la aplicación de planes elementales como los de continuidad de negocio, riesgos, o calidad.

## **REVISION LITERARIA**

En la administración general se manejan conceptos como los del Pensamiento Complejo, Prospectiva Estratégica, Dirección y Estrategias Empresariales, Planeación Financiera, Gerencia de Mercados, Control Estratégico de Gestión, Teoría de las Decisiones Gerenciales, Gerencia del Talento Humano, Cultura Empresarial, Negociación y Manejo de conflictos y Gestión Ambiental, donde se reúne prácticamente todas las áreas de la administración como los son, Planeación, Organización, Integración de personal, dirección y Control descritos ampliamente por (Harold, K. Heinz, W, 1999).

Así mismo en la administración financiera ofrece una gran oportunidad de negocio y de mejoramiento de competitividad porque permite a los directivos visualizar correctamente los estados financieros y sus posibles conjugaciones para lograr una mayor rentabilidad (Jhonson y Melicher, 1993).

En el ámbito de continuidad de negocios recobra gran importancia, el análisis y evaluación de las amenazas contra los activos de las compañías, especialmente contra riesgos de pérdida de activos comerciales o potencial de pérdida en términos de la incertidumbre existente y múltiples posibilidades de resultados esperados. (Asis, Physical Security, 2012).

Otro escenario evaluado en la presente investigación es la relación con el talento humano se acepta que son activos, pero prácticamente nunca aparecen en los balances generales como una categoría en si misma a pesar que la gran cantidad de dinero se invierte en reclutamiento, selección y capacitación de personal (Harold, K. Heinz, W, 1.999)

## **METODOLOGIA**

### Fases de Investigación

Etapa Heurística: Se analizó las teorías contemporáneas vigentes e importantes para lograr el éxito las organizaciones, donde se identificaron los temas a tratar y las posibles materias que deban ser materia de estudio y ajuste con base en las necesidades halladas en los estudios y evaluaciones de tipo de cuantitativo.

Etapa de Justificación: Una vez, efectuadas las evaluaciones de tipo teórico doctrinario, se determinó una hipótesis clara sobre lo que se debe analizar y el modo, recopilando informes sobre problemas presentados, estudios previos, críticas a los modelos actuales, columna de opinión, artículos, donde se pudo establecer realidades empresariales de las MIPYMES, y aterrizar la hipótesis de una posible solución abordando de manera general los temas que deben ser motivo de estudio.

## **RESULTADOS**

A pesar que las Mypimes y Pymes representan el 96.4 % de las empresas en Colombia, desafortunadamente son las que más cierran sus puertas cada año; representando un (78 por ciento), seguido de las pymes (pequeñas y medianas empresas), con el 22 por ciento. Los activos de las empresas liquidadas sumaron, entre el 2006 y el 2008, 14 billones de pesos. (Diario el Tiempo, 2009).

Al preguntárseles cuales eran las razones, se encontró que:

En el caso de las Microempresas, los investigadores detectaron que en sus cierres incide ser "el segmento más vulnerable a los cambios del mercado". Pero también, otras razones. "Se identificó que los microempresarios no cuentan con capacitación y conocimiento en los temas administrativos y financieros".

Por su parte, los problemas que derivan en la liquidación de las pymes no están relacionados con la falta de preparación de sus emprendedores, "sino asociados en mayor proporción con la falta de liquidez, problemas con los socios y el saldo en cartera".(Diario el Tiempo, 2009).

De modo que los problemas que se le presentan a las MIPyMES, obedece a un conjunto de falencias desde el punto de vista administrativo, ante la falta no solo del conocimiento teórico en general, si también por los escasos recursos económicos para el pago de estudios análisis o asesoría de buen nivel que los pongan a la par de la competencia extranjera creciente a pasos agigantados.

Según Puyana (2004), la productividad y competitividad de las PyMES (Pequeñas y medianas empresas) solo se lograría a través de una capacitación constante en gestión empresarial y alta gerencia, para que el gerente tenga una visión de negocio a mediano y largo plazo. Restrepo *et al.*, (2007). Proporcionan, como propuesta para las empresas del sector cárnico, las siguientes: 1) considerar cuáles son las necesidades de formación para ofrecer a las empresas; 2) necesidades de orientación de dirección estratégica, y 3) necesidades de una nueva cultura. Una conclusión derivada del análisis de las áreas de la organización es la siguiente: El sector cárnico es poco competitivo y presenta condición de estancamiento. (Marino Valencia Rodríguez, 2009)

Teniendo como base, las asignaturas vistas durante la especialización, son varios los problemas que se detectan, basados en las necesidades de tipo organizacional, donde recobra importancia el pensamiento sistémico. Por otra parte; el planteamiento estratégico tema aplicable con la asignatura de habilidades gerenciales, sistemas de control, gerencia financiera, continuidad de negocio, análisis de riesgos, etc.

Por lo tanto; se debe buscar el diseño de un nuevo modelo, aplicado como manual donde se resuma las áreas estudiadas en la administración moderna.

Antes de entrar en la discusión sobre que se debe o no se debe fortalecer en las pequeñas, medianas y microempresas, se debe entender su significado y las diferencias de una manera sencilla con el fin que los lectores ubiquen de exactamente dentro del sector competitivo donde operan y dimensionen su real presencia en el mercado.

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590/2000, las MIPYMES se clasifican así:

Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos Mensuales legales vigentes.

Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

No obstante esta clasificación, existen modelos más cualitativos que inciden en las calidades de este tipo de empresas.

“Sin embargo, existen otras dimensiones no menos importantes para su clasificación. Tal es el caso del grado de formalidad o informalidad en el que actúen pues bien distinto es el caso de una empresa comercial, agrícola o industrial, por ejemplo con 50 trabajadores, equipos de alta tecnología, buena capacitación y asistencia técnica, con una administración de avanzada cultura empresarial, ajuste total a las normas legales y con participación en su entorno mediante la asociatividad gremial y la toma de conciencia del lugar que ocupa en el proceso económico nacional. Otro es el caso de una empresa de similar tamaño que actúa dentro de la informalidad, por carencia de cultura empresarial, por falta de oportunidades, facilidades y estímulos para su plena incorporación al aparato productivo del país” (CALA HEDERICH, 2005) investigación (DURSUN BARRIOS HERNANDEZ)

Otro factor de relevancia que conviene entender es la identificación de la participación en el mercado donde se reflejan los siguientes indicadores:

La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado.

Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

La distribución geográfica de las unidades, establece que la PYME (Pequeñas y medianas empresas) en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca–Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico. (BusinesCom.co, 2014).

Como se puede observar, la importancia de este tipo de empresas en Colombia no puede ser despreciada y ante la cantidad de vacíos observados se deduce algunas condiciones “sine qua non”, se podría lograr un avance importante; como por ejemplo la necesidad de practicar una visión sistémica de la empresa, concepto elemental que incide de manera profunda en el direccionamiento estratégico, el reconocimiento y enfrentamiento de la competencia.

Así mismo; conocimientos sobre lo que representan los estados financieros, la aplicación de métodos de control sobre procesos y personas, la dirección de los recursos humanos y el manejo de los conflictos.

Además de las anteriores disciplinas que normalmente ya son conocidas de manera somera por este tipo de empresas, y pese a sus falencias, funcionan; es imprescindible el conocimiento de algunos conceptos nuevos adoptados en las últimas generaciones administrativas en Latinoamérica, como lo es el manejo ambiental, la gestión de los riesgos, la aplicación de estándares internacionales y finalmente el planeamiento de la continuidad de negocio, como piezas fundamentales en la posibilidad de crecimiento en mercado global que hoy se enfrenta.

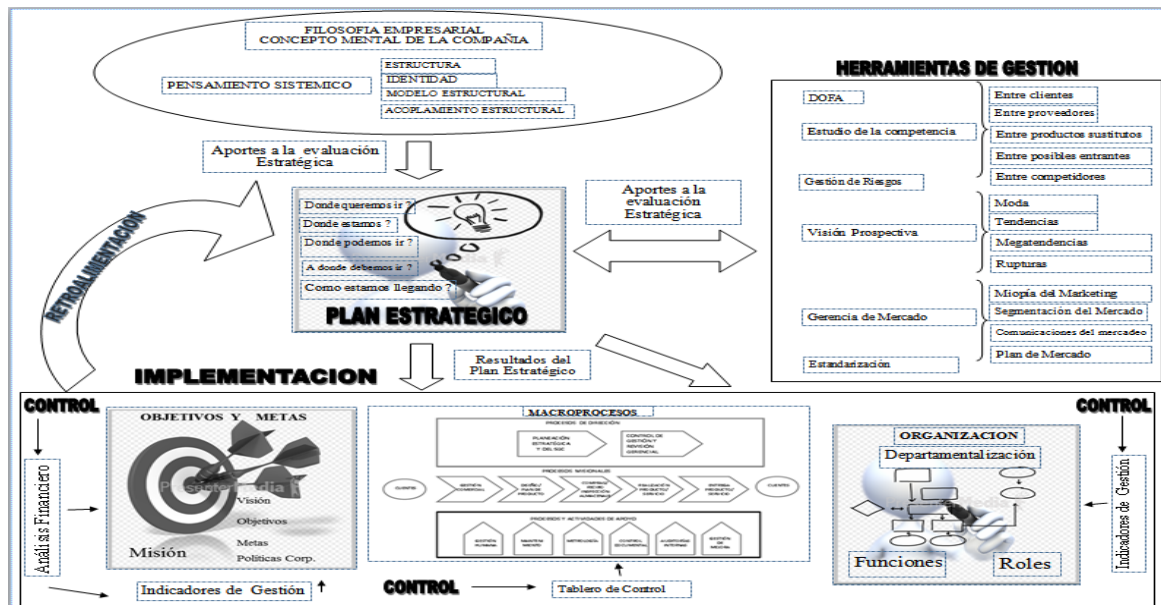
Dicho lo anterior; y una vez evaluadas las necesidades mínimas en las diferentes disciplinas con el fin de identificar qué áreas deberían ser re direccionadas o mejoradas en las MYPIMES promedio; a continuación se señalara de forma general los conceptos, no sin antes establecer las razones y motivaciones que llevan a concluir porque estas son las mas importantes.

## **MAPA CONCEPTUAL**

Como lo que se busca es establecer un modelo que contenga los temas básicos y mínimos que ayuden a los gerentes, administradores o propietarios de las micro, pequeñas y medianas empresas, se tomó como base las funciones básicas de la administración para soportar sobre ellas las herramientas y conocimientos que debe saber un directivo de este tipo de empresas, es por esto que se enfatiza en el Planeamiento inicio fundamental de cualquier tarea administrativa, la Implementación, la Organización, El Control y la Retroalimentación; componentes sin los cuales es imposible administrar eficientemente cualquier organización

Con fines a que se comprenda lo expuesto en el presente trabajo, de manera gráfica se pretende mostrar en una sola imagen todos los temas tratados, con el fin de ser observados de manera global y el lector pueda conceptualizar la razón de ser de cada uno de ellos.

Figura 1: Mapa conceptual temas tratados en la presente investigación.



Se puede observar como el concepto que se tenga de la compañía aporta los fundamentos para el plan estratégico, por otra parte las herramientas de gestión son los temas de fondo que se tratan y de manera bidireccional entrega las bases estratégicas y de dirección pero a la vez recibe del plan estratégico el modo como deben llevarse a cabo, al final de estos aportes producen como resultado de esta evaluación estratégica el cómo hacerse para llevarlos a la implementación real, aportando objetivo y metas, estableciendo claramente los macro procesos dentro de los cuales se desprenden los procesos y procedimientos y la organización de funciones, roles y responsabilidades; finalmente el concepto de control aparece para involucrar todos los procesos señalados a través de herramientas, como tableros de control, indicadores de desempeño, de cumplimiento que no lleva al inicio de todo retroalimentando el proceso estratégico para que se reevalúe y rediseñe lo que sea necesario.

## BASES SENCILLAS DEL PENSAMIENTO COMPLEJO.

Un conocimiento primordial para los gerentes de este tipo de empresas, hace referencia a la necesidad de comprender el entorno interior y exterior; es decir, poderla visualizar como un todo, donde sus partes componen un cuerpo empresarial que se comporta de manera característica, basada en la cultura que se ha impreso en el modelo de vida interna de la organización.

Por lo tanto; se debe conocer algunos patrones de funcionamiento básicos que se repiten en el conjunto de negocios a nivel global y que permiten una fácil comprensión e identificación de los problemas y también las soluciones a los no pocos obstáculos que se presentan diariamente en las organizaciones.

Pensamiento sistémico.

Este tema se puede resumir citando 4 ideas básicas que componen cualquier empresa por pequeña que esta sea, su estructura, su identidad, su modelo estructural y su acoplamiento.

Estos conceptos o ideas permiten ver su organización como un sistema compuesto por otros subsistemas que dan sentido a la organización, la mejor forma de explicarlo es en su analogía con el cuerpo humano, que es en sí un sistema compuesto por subsistemas que permiten el objetivo final – mantener la vida - por ejemplo, el sistema circulatorio está compuesto por venas, arterias, conductos y la sangre que transporta oxígeno y nutrientes a todas las células del cuerpo, pero este sistema por su sola cuenta no logra el resultado final, se soporta en el sistema muscular, porque es el corazón quien da energía y produce el impulso suficiente para que el sistema circulatorio este en movimiento constante, pero a su vez estos dos a pesar de ser independientes entre sí, necesitan del sistema nervioso que imprima impulsos eléctricos direccionados por el cerebro a su a su vez integrado por los sistemas simpáticos y parasimpáticos, y todo soportado en un sistema óseo.

Es decir, el cuerpo humano es la organización, y sus subsistemas son los departamentos o secciones donde estas funcionan de forma independiente con un grado de especificidad pero totalmente interrelacionados entre sí para lograr el objetivo final, la vida o los objetivos de la organización.

Con esta idea clara se habla entonces de:

La estructura:

Proporciona la identificación clara de los objetivos y metas a las que se quiere llegar, toda organización se fundamenta es una razón de ser, un para qué?, búsqueda de riqueza, desarrollo social, gobierno etc. Pero esto no es suficiente para tener una estructura organizacional se debe tener unos roles o cargos dentro de la empresa que sean perfectamente identificables por su nivel de especialización o diferenciación de funciones con cara a cumplir los objetivos; finalmente debe existir unos recursos físicos, monetarios, financieros, intelectuales, etc., que provean de la posibilidad de hacer viable cualquier empresa.

Es así, que cualquier empresario si entiende perfectamente esta forma general organizativa empieza a ver su organización como un conjunto o como un todo y no como una masa amorfa de piezas sin conexión de las que se va perdiendo el control en la medida en que se va creciendo.

La identidad:

Lo componen una gran cantidad de variables, la mayoría de las veces inadvertidas, pero que conforman el modo como la empresa se comporta respecto al interior con sus propios empleados, y hacia afuera con respecto a los clientes y competidores, así como la imagen que proyecta al público en general; un gerente o propietario puede no darse cuenta que eso existe, pero está ahí, puede estar mostrando una imagen de desorden, incumplimiento o falta de seriedad y no estar dándose cuenta de ello, por el solo principio de desconocer que esto existe.

Este fenómeno generalizado, puede ocasionar que se limiten sus posibilidades de crecer o que desperdicie potencial, al no tener conciencia clara de lo que significa para su mercado, es por esto que los administradores deben reconocer los siguientes conceptos básicos.

Normas, valores y conductas, que representan la cultura empresarial propia, una revisión de lo que puede estar bien o que está funcionando mal sin percibirlo; así mismo, los conocimientos, habilidades capacidades de sus empleados o del staff con que cuenta, donde se involucra sus experiencias, vida personal y familiar, nivel cultural y social así como edad, sexo, entorno social; por otra parte, el modo como se está llevando a cabo la selección del personal nuevo, retiros, traslados, ascensos, trato interno, porque esto es la primera imagen que genera confianza de asociados y clientes para identificar el tipo de empresa con la que se está negociando.

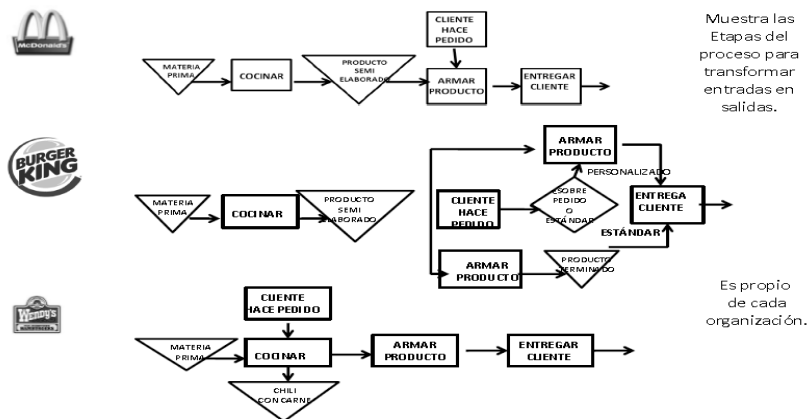
Modelo estructural:

No es otra cosa, que la conciencia del modelo cómo funciona la empresa; es decir, cual es el diseño o forma cómo funciona la cadena de servicios, de transformación de bienes o productos, (Ver figura No.2)

Figura 2: Modelos estructurales de negocios (Fuente tomada de Internet)



## MODELO TECNOLÓGICO



Aquí se aprecia cómo se diferencian tres modelos estructurales para un mismo tipo de producto, en este caso una hamburguesa, en tres compañías diferentes, Mc Donald's, Burger King y Wing's, observándose claramente como cada una de las compañías acopla de diferente manera sus componentes.

Esta idea clara de modelo estructural, permite dimensionar como un producto de similares características, en este ejemplo comidas rápidas, se encuentra ordenado de diferente forma con ventajas o desventajas en el producto final. Lo importante es que sea un modelo diseñado con conciencia y no meramente como la consecuencia funcional por fuerza de la costumbre, es decir, verlo en conjunto para poder identificar posibles fortalezas o debilidades con el ánimo de tomar acción sobre ello.

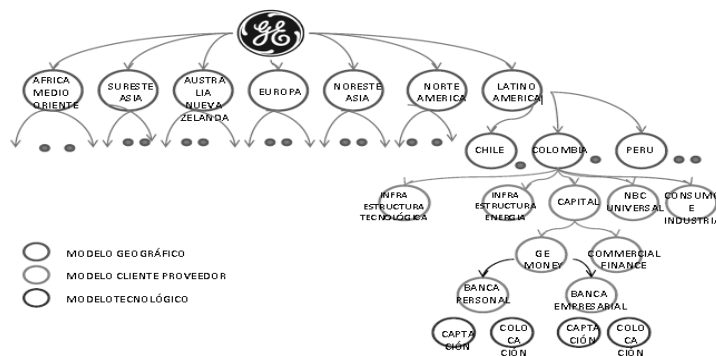
Acoplamiento estructural:

Una vez identificadas las etapas anteriores, con profundidad se debe evaluar las influencias y exigencias externas para reordenar la estructura planteada hasta el momento, con el fin de modificarla o sacar el mayor provecho posible de lo que ya está instalado y acoplar nuevamente las piezas o procesos y mejorar así la productividad y oportunidades de crecimiento del negocio.

Para lograr lo anterior se puede usar dos herramientas básicas, el modelo estructural descrito con tres ejemplos de un mismo tipo de negocio explicado en la Figura No 1 y la ameba de desdoblamiento de complejidad, que no es otra cosa que visualizar el total de procesos de la empresa en cada uno de los órdenes, como el financiero, el de ventas, mercadeo o de logística y desagregarlo en el menor grado de actividad posible, con el fin de integrarlo al modelo estructural y poder así visualizar el complejo sistema empresarial con la totalidad de subsistemas, lo que redundaría en comprensión del negocio con una visión completa y entendible, y permitiría ver hacia el futuro con claridad y prospectiva. Un ejemplo sencillo del desdoblamiento se visualiza en la Figura No 3.

Figura 3: Desdoblamiento en cascada de la empresa General Electric. (Fuente tomada de Internet)

## EJEMPLO DESDOBLAMIENTO EN CASCADA



*En la General Motors, se determinan componentes desagregados de tal forma que la complejidad de los procesos es desdoblado para su comprensión manejo y control en forma de cascada hasta llegar a los procesos mínimos de la organización pero que vistos en su conjunto reúnen toda la operación de la compañía.*

Finalmente, es pertinente aclarar que para empresas pequeñas estos modelos podrían parecer inútiles porque son tan básicos los procesos que su comprensión es sencilla y no requiere de emplear tiempo en gráficas y estudio de modelos; sin embargo, la idea de todo negocio no es quedarse en un nivel inferior de producción o de participación en el mercado, de modo que la idea siempre será crecer, y una vez la empresa se amplía, todos los procesos se tornan complicados e incomprensibles, difíciles de manejar en conjunto de una manera holgada, y es allí donde radica precisamente la razón por la que las MYPIMES, llegan solamente hasta donde el propietario es capaz de comprender, de ahí en adelante se rezaga ante el temor del crecimiento y la complejidad del negocio.

## **PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

La característica predominante del tipo de empresas aquí señaladas, es que carecen de un planteamiento estratégico claro que señale un rumbo a tomar, que direcciona las actividades de la empresa y pueda ser seguido con miras al crecimiento corporativo en búsqueda de solidificarse en el futuro. Comúnmente se enfrenta al día a día sin visualizar o enfrentar el futuro con claridad.

Es por esto que tal vez lo más importante para el re direccionamiento de una organización es la estructuración, diseño e implementación de un sólido modelo estratégico dentro del mercado desarrollado con objetivos y metas muy claras en el tiempo para poder ser seguidas y dar pasos siempre con las operaciones diarias.

Según el *Economist Intelligence Unit* (EIU), los resultados obtenidos en sus estudios *Latin America's small and medium-sized enterprises: the human capital challenge* y *Latin America's small and medium-sized enterprises: the organisational challenge*; sugieren que las pequeñas y medianas empresas (Pymes) de América Latina se están enfrentando a grandes desafíos, derivados de las presiones competitivas que conlleva la integración en la economía global y de las dificultades que surgen en el momento de reclutar trabajadores calificados. Las conclusiones más relevantes son: - Las Pymes carecen de un método organizado de análisis de estrategias. Al preguntárseles cómo describirían la manera en que sus organizaciones analizan los asuntos estratégicos, la mayoría (51%) mostró signos de "improvisación". Un 5% afirmó que no existía proceso alguno, 16% aseguró que primordialmente se hacía ad hoc y un 30 % que variaba de una unidad de negocios a otra, o de un año al siguiente.

Por todo lo anterior, y siguiendo un hilo conductor, después de conceptualizar muy bien el negocio entenderlo y observarlo como un todo, lo siguiente es proyectarlo al futuro, darle un esquema prospectivo que permita dirigirlo enmarcado en ideas concebidas según los intereses y políticas corporativas de sus accionistas, dueños o gerentes, esta etapa es tal vez la más importante de todas las que componen el arte y la ciencia de administrar, haciendo parte de la primera de ellas en el planeamiento, después sigue la ejecución, el control y seguimiento y finalmente la evaluación, que persigue iniciar nuevamente el proceso de ajuste de plan y así sucesivamente; digamos que estas etapas o fases son las reconocidas universalmente por todas las teorías administrativas modernas con el cambio de nombres o sub-fases pero en si componen los mismos conceptos.

Por citar un ejemplo de lo anteriormente escrito, según el modelo empresarial de los editorialistas, McGraw, Ed. 11<sup>a</sup>. La administración se compone de Planeación, Organización, Integración de personal, dirección y Control (Hill de Harold, K. Heinz, W. 1999).

Es por esto que en este momento se abordara la fase de planeación o estructuración estratégica de negocio, basados en ideas muy sencillas y fáciles de digerir como una primera aproximación de lo que se debe hacer en este tema.

Tal vez la forma más elemental de entender este capítulo, y quedaría cubierto en toda su dimensión, simplemente si al final se diera respuesta a estas preguntas.

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿A dónde debemos ir?
- ¿A dónde podemos ir?
- ¿A dónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación estratégica es un proceso donde se involucra a las personas, una información detallada del negocio con todas las variables que lo componen y una etapa de evaluación, análisis y decisión, por esto es supremamente importante que esta etapa sea dirigida exclusivamente por el nivel más alto corporativo, ser consiente que requiere de tiempo y esfuerzo, donde las opiniones de los expertos en las diferentes áreas es vital para su diseño, donde se debe hacer una definición con el mayor grado de certeza al interior de la organización así como sobre el entorno sobre las vulnerabilidades, fortalezas, debilidades, amenazas, el perfil competitivo, factores de éxito y posibilidades de crecimiento, tal vez la herramienta más conocida y fácil de entender para lograrlo es la matriz DOFA, (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), porque reúne todos estos conceptos e ideas en un solo modelo que permite visualizar toda la organización. Ejemplo Tabla No 1.

Tabla1: Ejemplo de Análisis DOFA, a una empresa constructora. (Fuente propia)

Tema de análisis: Enfoque en el Producto: OIKOS, constructoras en Bogotá que realiza labores en el sector de la inmobiliaria, titularización, construcción y almacenamiento de mercancías.	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portafolio de servicios variado.</li> <li>• Cuenta con un equipo multidisciplinario.</li> <li>• Política de cumplimiento y responsabilidad afianzada.</li> <li>• Aporta a los clientes servicios integrales en el ramo de la construcción.</li> <li>• Conocimiento y experiencia en lonja y propiedad raíz que ofrece seguridad, confiabilidad y rapidez en procesos de titularización.</li> <li>• Experiencia y fortaleza en la construcción de vivienda, industria y comercio que ofrece alternativas e integración en proyectos para los clientes.</li> <li>• Experiencias con firmas multinacionales.</li> <li>• Cuenta con una flota de vehículos propios.</li> <li>• Cuenta con bodegas propias.</li> <li>• La seguridad aplicada a las bodegas cuentan con sistema de seguridad y es de tecnología avanzada brindando confianza.</li> <li>• Actualización y empleo de legislación reglamentación colombiana.</li> <li>• Experiencia y desarrollo de temas jurídicos que facilitan la labor empresarial y objetivos corporativos de los clientes.</li> <li>• 33 años de experiencia en el campo desarrollado.</li> <li>• Pionera en proyectos de responsabilidad ambiental.</li> <li>• Aplicación del desarrollo sostenible a sus proyectos.</li> <li>• Cuenta con canales de comunicación modernos y tecnológicos que facilitan el acceso y la consolidación de nuevos negocios.</li> <li>• Alianza con empresas especializadas en otros temas.</li> <li>• Se adapta a los avances en materia de construcción y diseños arquitectónicos y estructurales.</li> <li>• Adaptación a los cambios que obliga el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta especialización en los servicios no propios de la construcción.</li> <li>• Fallas de asignación en personal en algunas áreas.</li> <li>• Algunos problemas de comunicaciones de las estrategias empresariales.</li> <li>• Alta rotación de personal.</li> <li>• Nicho de mercado específico o limitado a capitales de inversión elevados.</li> <li>• Alto índice de desperdicios.</li> <li>• Depreciación acelerada de los automotores.</li> <li>• Falta de asignación de recursos para mantenimiento.</li> <li>• Distribución de oficina que generan traumas.</li> <li>• Fallas en la departamentalización.</li> <li>• Pago de asesores innecesarios.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dado el reconocimiento y la confianza adquirida se facilita las oportunidades de negocio.</li> <li>• Es una empresa con posicionamiento a nivel nacional.</li> <li>• Empresa reconocida en otros países.</li> <li>• Posibilidad de expansión en los canales de negocio.</li> <li>• Objeto de reconocimientos del sector industrial.</li> <li>• Impulso económico para el sector de la construcción puesto en marcha por el gobierno nacional.</li> <li>• Auge en el sector de la explotación minera aporta posibilidades de negocio.</li> <li>• Proyecto de construcción de 100 mil viviendas de interés social adelantado por el gobierno.</li> <li>• Interés japonés de construir en Colombia.</li> <li>• Diseño y construcciones ineficientes de vías, así como deficiencias en la cultura de mantenimiento obligan al desarrollo de obras de manera constante en este tema.</li> <li>• Incremento del poder adquisitivo de la clase media con intereses en la construcción de vivienda.</li> <li>• Crecimiento demográfico en áreas urbanas.</li> <li>• Posibilidad de desastres naturales causados por calentamiento global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre de posible burbuja en el ramo en el ramo inmobiliario.</li> <li>• Escases de terrenos para construir</li> <li>• Reducción en las licencias de construcción en la ciudad de Bogotá.</li> <li>• Costos de materiales muy variables.</li> <li>• Cambio de las condiciones actuales del mercado.</li> <li>• Mercados vecinos sean más atractivos para fabricantes de materiales afectando el suministro interno.</li> <li>• Endurecimiento de normas nacionales de todo tipo.</li> <li>• Penetración de empresas extranjeras de la construcción con musculo financiero.</li> </ul>

*El análisis Dofa, es utilizado en este caso para determinar el que hacer ante una evaluación exhaustiva de la compañía en términos corporativos del entorno exterior cuando se identifican las Amenazas y Oportunidades y desde el punto de vista interno cuando se estudian las Fortalezas y Debilidades de la Compañía, de esta forma se determinan estrategias de respuesta para aprovechar lo positivo y mitigar lo negativo.*

Al interior del modelo tomado como ejemplo, deben quedar registrados en detalle todos los aspectos de funcionamiento y proyección empresarial, dentro de los que debe incluirse entre muchos otros la prospectiva (tendencias, moda, megatendencias y rupturas), la competencia y la gerencia del mercado como aspectos mínimos a ser tratados en esta evaluación estratégica DOFA.

### **BREVE EXPLICACIÓN DE PROSPECTIVA.**

Si bien es cierto, la microempresas funcionan en términos generales y han sido exitosas -las que se encuentran aún funcionando-. Lo que normalmente sucede es que lleguen a un punto límite de progreso y allí se estanque o por el contrario vayan en retroceso, según una publicación del diario el Tiempo donde se pregunta la razón del porque se cierran las microempresas se identificó lo siguiente.

“En el caso de las microempresas, los investigadores detectaron que en sus cierres incide ser "el segmento más vulnerable a los cambios del mercado" (Diario el Tiempo, 2009)”.

De modo que una de las principales razones que esto sucedas es la poca visión de futuro, que en la doctrina administrativa actual se denomina “Prospectiva”

Este tema se refiere a la capacidad de una empresa de evaluar el ambiente mundial del mercado donde se desenvuelve, y proyectar sus actividades y objetivos hacia adelante y en el tiempo calculando posibilidades de ventas, de mercado o desarrollo de los productos; todo con el objeto de ajustar sus planes estratégicos y adaptarse buscando siempre ser competitivo y exitoso acomodándose en los cambios constantes de la economía mundial.

Para entender un poco de que se trata los teóricos han desarrollado unos conceptos a los que se debe hacer seguimiento, y diferenciar muy bien al momento de ser evaluados porque de la certeza con que se haga así mismo serán los ajustes administrativos y estratégicos, si se presenta una confusión el diagnostico será negativo y simplemente las políticas y decisiones serán erradas y darán al traste con la organización.

Moda: Son momentos en la historia de un mercado de poca duración y que si bien podría convertirse en una tendencia de tiempo prolongado y cambiar los modos de llevar un producto al mercado o venderlo, debe ser cauteloso al momento de tomar decisiones en el entendido que fácilmente puede cambiar y perderse grandes sumas de dinero por malas apreciaciones.

Tendencia: Similar a lo que significa la moda pero con periodos más prolongados en el tiempo se habla de momentos que pueden durar 5 años, con más posibilidades de volverse permanentes, este fenómeno puede confundir a organizaciones mal informadas y tomarlas como base de planeamientos a largo plazo que igual podría cambiar.

Megatendencias: puede decirse que son tendencias que sobrepasaron periodos intermedios de prueba, si bien no se obtienen los beneficios que se quisieran, si son más seguros para tomar decisiones y obrar en consecuencia, un ejemplo sencillo es cuando el uso de telefonía celular se volvió moda en los Estados Unidos.

No obstante; muchas empresas decidieron estar a la expectativa y no invertir hasta tanto no se solidificara; otros fueron grandes detractores como las principales empresas de telefonía existentes en ese momento, cuando se transformó en tendencia generalizada, ya empezaron las inversiones de visionarios logrando grandes dividendos, los últimos en arriesgarse son las empresas que esperaron a que se volviera una Megatendencia con duración de más de 20 años, obviamente son los últimos en llegar al mercado y ya está saturado de competidores, luego las ganancias nunca serán las mismas, de aquellos que supieron anteponerse a las necesidades mundiales por lo que hoy son grandes emporios económicos difíciles de alcanzar por ser los pioneros que siendo este incipiente negocio una moda supieron calcular que al final se convertiría en una megatendencia mundial.

Ruptura: Este fenómeno es mucho más difícil de predecir y obedece a grandes cambios tecnológicos, de modelos económicos o políticos que fácilmente podrían cambiar el curso de lo que ya es una tendencia o megatendencia, y podría ocurrir en cualquier momento futuro, quienes lograran evidenciar una ruptura de manera sorpresiva podrían adaptarse a los cambios venideros de mejor manera y con mayor preparación y por lo tanto grandes rendimientos, Un ejemplo, que pudo haber ocurrido sería aquellos visionarios que lograron ver como la megatendencia de usar caballos para el transporte y tracción sería sorpresivamente cambiada por el uso de vehículos de tracción mecánica a principios de siglo XX.

Ejemplo: Dentro de las instituciones militares se portaba inicialmente los proveedores (Cargadores metálicos donde se llevan los cartuchos o balas de un fusil o arma de fuego) en unos aditamentos de cuero que son portados por los soldados en la cintura ajustados a una reata (Especie cinturón ancho de lona gruesa), para facilitar su transporte y empleo, ocurrió a principios de los 80's que los alumnos de la Escuela Militar de Cadetes en Colombia, en sus viajes estratégicos, traían de Estados Unidos unos porta proveedores más prácticos en forma de chaleco que permitían mayor movilidad, de esta manera inadvertidamente se fue generalizando su uso, al punto que quienes no lo tenían eran motivo de mofa, se generó la moda de las cartucheras en lona y de doble proveedor al punto que empezaron a ser desechados los de cuero fabricados en Colombia y hoy en día esa moda se volvió en tendencia y por último paso a ser megatendencia, al punto que hoy solamente se entregan a todos los soldados, porta proveedores de lona en forma de chaleco.

Para lograr visualizar y diferenciar lo que simplemente será una moda, o lo que ya es tendencia y mucho más la megatendencia, requiere de mucha imaginación, conocimiento del ser humano y proyección de necesidades futuras, ahí es donde radica que el negocio siempre se mantenga en mejoramiento continuo y dentro del mercado.

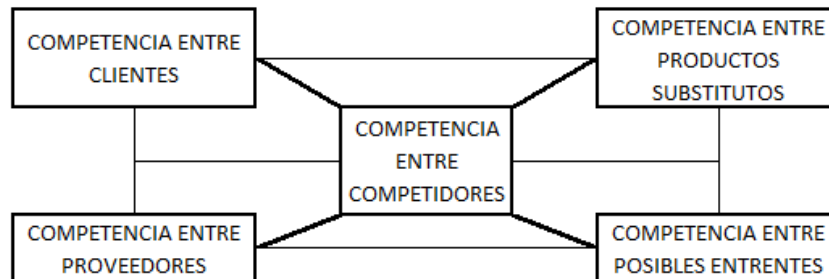
## **ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.**

Retomando y trayendo al lector al estado actual de la investigación, nos encontramos dentro del estudio del entorno interno y externo, su evaluación y estudio de todas las variables que afectara el plan estratégico final donde se desarrollaran las tareas a seguir y cumplir, así las cosas no puede dejarse pasar al estudio de la competencia, si bien es cierto existen muchas teorías y tácticas para lograr enfrentar esta

ineludible realidad del mundo comercial, aquí solo se tocará unos conceptos básicos que sintetizan lo que se debe tener en cuenta.

Es claro que la palabra competencia es una disputa estratégica para lograr ganar el mercado a otro con similares opciones de mercado, no obstante las últimas teorías de Michael E. Porter, habla de que en realidad existen 5 fuerzas competitivas que deben ser analizadas de manera integral e interrelacionadas entre sí.

Figura 4: Las 5 Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter



*Se diagrama las cinco fuerzas competitivas, relacionados entre sí como se puede ver en la figura, de modo que todas las posibilidades de competencia deben ser tenidas en cuenta con el fin de diseñar su tratamiento y su impacto en las otras fuerzas competitivas.*

**Entre competidores:** Son las principales gerencias que se disputan el número de ventas sobre los mismos segmentos de mercado dentro de un territorio o área geográfica específica o de necesidad

**Entre clientes:** Lo que los clientes consideran es mejor entre ellos mismos, debe ser observado por la gerencia con el fin incidir sobre estas diferencias y lograr penetrar los mercados de manera más precisa sobre las necesidades de sus clientes.

**Entre proveedores:** Contar con un proveedor acreditado por su calidad y cumplimiento hace que influya de manera significativa dentro de la empresa, sobre todo en la estructura de costos y por lo tanto de utilidades del negocio, es por esto que la competencia entre estos también pueda ser utilizado para lograr los mejores resultados esperados dependiendo de lo que se ofrece ósea que a su vez entran a competir con las mejores opciones de pago o de cantidades, lo que genera otros escenarios de competencia.

**Entre productos sustitutos:** Es decir el mismo producto entra en competencia con otras posibilidades de suplencia de la necesidad cubierta, de modo que casi inadvertidamente aparecen nuevos productos que compiten con el ofertado, sin ser necesariamente del mismo tipo, lo que obliga a analizar como contrarrestar las nuevas propuestas.

**Entre posibles entrantes:** Este tipo de competencia es invisible, porque no se conocerá de ellos hasta tanto no se lancen al mercado, es decir, cuando se conocen es porque ya se están apoderando del mercado, se debe contar con una muy buena capacidad de análisis para visualizar donde no están cubiertas las necesidades que la empresa intenta solucionar, porque seguramente allí habrá o se estará gestando un nuevo entrante en el mercado que afectará a todos.

Para lograr determinar en qué momento puede estar asechando un nuevo competidor nunca antes visto es cuando se presentan según Porter las siguientes 7 barreras así.

1. Economías de escala por el lado de la oferta.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda.

3. Costos para los clientes de cambiar de proveedor.
4. Requisitos de capital.
5. Ventaja de los ya posicionados en el mercado.
6. Acceso a canales de distribución
7. Políticas restrictivas

## **GERENCIA DE MERCADO**

Teniendo como base un artículo de mediados de siglo llamado “La miopía del Marketing” de Theodore Levitt, a continuación se desarrolla una breve descripción de lo descrito en esta, por considerarlo suficiente para llamar la atención del equivocado manejo que se le da al mercadeo, debido a concepciones paradigmáticas que obnubilan la visión de los empresarios en todos los niveles del mercado.

Una idea muy clara es entender siempre “EN QUE NEGOCIO ESTA USTED?”, no siempre se responde de forma correcta a esta pregunta, porque se confunde con las verdaderas necesidades que están siendo cubiertas por nuestros productos,

Los responsables de la respuesta correcta a esta pregunta son los altos directivos que establecen objetivos equivocados proyectando mal el negocio; por ejemplo.

El ferrocarril no dejó de crecer porque disminuyera la necesidad de transporte de pasajeros y mercancías. Por el contrario, esa necesidad creció. Si el ferrocarril tiene problemas hoy no es porque esa necesidad fuera satisfecha por otros medios (el automóvil, el camión, el avión, incluso el teléfono), si no porque dio por sentado que su negocio era el ferrocarril y no el transporte. La razón por la que erraron al definir su actividad fue que pensaban en términos de ferrocarril en lugar de hacerlo en términos de transporte; atendían al producto y no al cliente. (Levitt, 1960).

Por otra parte, aparece un nuevo concepto denominado la Sombra de la Obsolescencia, es decir, la amenaza latente que el producto ofrecido puede estar siendo obsoleto a causa de nuevas tecnologías, o nuevos productos que hacen inservible el actual, quien se descuide de esta amenaza latente puede ser sorprendido dando al traste con toda la organización.

Es un mito concentrarse en que las ventas la garantiza la consecución de mayor cantidad de personas que compren, en cualquier momento esto no será suficiente y por el contrario limita la visión de cambio de los gerentes quienes cómodamente no se esfuerzan por buscar mantener la hegemonía.

Hoy en día por ejemplo, pensar que la industria del petróleo seguirá en aumento solamente porque hay más gente y necesita más vehículos, es inadecuada, muy posiblemente en 30 años se acabaran las reservas de petróleo, luego todas las industrias que tengan que ver con ello, no les bastara soportarse en este concepto, por el contrario desde ya deben ajustar nuevos modelos y esforzarse por innovar.

Las exigencias de la producción es otro paradigma que conviene analizarlo de fondo, toda vez que presenta ciertas características que confunden al empresario moderno, se cree que si existe una alta capacidad de producir, se logra riqueza rápida ante la consecución también acelerada de clientes, de esta manera se reduce el costo del producto y por lo tanto mayor venta y por lo tanto mayor riqueza; no obstante, algunos pensadores piensan lo contrario. El crecimiento sostenido depende de la manera como usted defina el negocio y necesidades de los clientes.

Cuando las empresas se concentran solo en producir cantidades, conseguir proveedores de manera acelerada y cubrir los perdidos se limita la innovación, la producción opaca el resto del entorno, hace ver que es lo único importante, primero el producto después el marketing, la utilidad es vista solamente como la diferencia entre el bajo precio de producción con la diferencia con la venta.

No existe el crecimiento, existen empresas preparadas y organizadas para crecer, se deben crear necesidades nuevas.

Pensar negativamente en que nada se puede hacer o crear, es un mito de la población que impide ver la necesidad de marketing, el cliente es quien pide los nuevos productos y mejoras, no el empresario el que los busque, los objetivos y propósitos de la empresa deben estar siempre dirigidos al producto y al cliente de manera adecuada, equivocarse en esto es el final de cualquier organización que venda productos o servicios

La investigación y la tecnología no puede obnubilar la visión de marketing, cuando se enfoca demasiado la proyección sobre objetos electrónicos se puede perder de vista al cliente y las necesidades que realmente se encuentran insatisfechas, esta falsa visión de realidad puede hacer que el marketing es tratado como una actividad obligada pero no primordial.

Por otro lado no se puede caer en la tentación soberbia de pensar que no existe un sustituto competitivo, se debe mantener una mentalidad de supervivencia permanente, la innovación y mejoramiento de los productos, tecnológicamente hablando proyectan el crecimiento.

Los ejecutivos deben pensar que no son generadores de productos si no de satisfacción de valores creados por los clientes mediante la preparación de objetivos claros.

En conclusión los siguientes conceptos reúnen las bases de lo que significa la miopía del marketing:

**Cambio:** Se concluye prácticamente afirmando que ningún producto inventado, desarrollado y bien vendido es eterno, la evolución natural del ser humano, se ve reflejado también en el cambio de gustos y deseos, dejando atrás lo que hoy son productos invencibles.

**Liderazgo:** Lograr mantener una empresa en crecimiento, realmente no es tarea de producción o de ventas, se basa en la capacidad de análisis, visión, estudio, seguimiento y prospectiva de futuro de sus dirigentes, siempre debe haber alguien en los niveles directivos que se dedique a pensar que es lo que sucede en el entorno y pueda visualizar la caída; para tomar las acciones oportunas e impedir su declive acelerado.

**Sicosis de Obsolescencia:** De manera muy particular creo que esta es la palabra apropiada que debe desvelar a los empresarios; una preocupación constante por la obsolescencia de lo que ahora son exitosos productos, siempre con la duda de cuanto más durara esta época dorada que vive hoy, con una excelente producción en masa para presionarse no a innovar, si no a satisfacer la necesidad de su comprador.

**Preocupación por La Ceguera:** Junto con la sicosis de la obsolescencia, la ceguera es igual de maligna, la enseñanza que deja la industria petrolera debe ser orientadora en las posiciones de liderazgo que llevamos a cabo, es fácil caer en la visión borrosa que dejan los dividendos y las utilidades, porque a primera vista parecería que lo que se está haciendo es lo correcto y solo el hecho de pensar en cambiarlo es un suicidio financiero ante el éxito actual; grave error, quedo lo suficientemente claro en los ejemplos anteriores.

**Ubicación Conceptual:** Me atrevo a decir, que la principal enseñanza, es el hecho de cuestionar y entender cuál es el negocio es el que realmente nos encontramos, por citar unos ejemplos, vendemos planes turísticos o satisfacemos la necesidad de descanso y esparcimiento de nuestros clientes?, vendemos postres, o entregamos un momento de placer y bienestar a los comensales?, estamos en la industria de la venta y fabricación de armas (INDUMIL), o damos la posibilidad suplir una necesidad de seguridad no cubierta en su totalidad por la fuerza pública?. No entender con claridad esto causa de manera directa la obsolescencia, la ceguera, la fijación en la producción como la principal función y objetivo de la empresa.

**Conceptos Generales:** Sin mayor explicación, a continuación se registra varias reflexiones respecto a temas tratados y tal vez frases enunciadas con el único afán por entender el concepto; que es lo que finalmente se aprende en el inconsciente del lector, mediante las siguientes afirmaciones resumen.

1. Las ventas se dedican a convencer al comprador que el producto cubrirá sus necesidades, mientras que el marketing buscara primero sus necesidades y adaptara el producto a estas.



2. Las ventas ofrecen lo que la empresa piensa es mejor para el cliente, el marketing busca las necesidades y productos que la empresa debe hacer para su cliente.
3. No se puede esperar que las necesidades de los clientes sean descubiertas por ellos mismos, sin que la empresa los haya identificado primero.
4. Lo primero es la necesidad no cubierta de los clientes, después es la adaptación del producto y no al contrario.
5. Finalmente, una empresa exitosa debe ser la que se encarga; no de encontrar compradores para los productos, si no la que fabrica sus propios clientes al suplir sus necesidades.

Teoría de la segmentación del mercado.

De este tema en particular se habla mucho pero no es muy conocido con claridad lo que significa por parte de los directores de pequeñas empresas, es por esto que es necesario hacer una ambientación de las principales características de este concepto por considerarse clave en el desempeño empresarial de cualquier organización.

En el mundo moderno debido a la globalización y ante la avalancha de productos similares y opciones de mercado, los clientes diversifican sus gustos, deseos y necesidades dependiendo de su edad, la etnia, el nivel social, la ubicación geográfica, el tipo de clima, el género, etc.

Hacer una evaluación para identificar los gustos y necesidades individuales de cada quien requiere de tiempo, recursos y disponibilidad financiera, por lo tanto la forma más fácil de garantizar de la mejor manera la venta de un producto es identificando, evaluando y decidiendo cual es la porción específica de todo el mercado disponible con características homogéneas debe declararse objetivo de ventas, sobre la que recaerá todas los estudios sicosociales, ambientales, económicos etc., con el fin de establecerlos como prioridad, dependiendo del negocio que se maneje o que se quiera manejar, por citar un ejemplo sencillo, las toallas higiénicas, son específicamente para el sexo femenino, por lo tanto todas las estrategias deben guiarse hacia sus necesidades específicas en ese sentido; a esto se le denomina “SEGMENTO DEL MERCADO”

Una forma de abordar el cómo hacerlo, es entendiendo que estos segmentos puede ser grupos de personas, de empresas, organizaciones, que representan una respuesta similar a la estrategias de marketing que se les planteen, el tamaño es susceptible dependiendo a las características que se determinen dentro de la organización para definirlo, pero que una vez identificado representa una oportunidad de obtener ganancias, crecimiento o mayor participación en el mercado.

Para dejar unas bases mínimas en este tema a continuación se describirá de manera somera las bases sobre las que se define un segmento del mercado, de acuerdo a:

**Geografía:** cada región de mundo, posee sus propias características particulares dependiendo donde se encuentren ubicadas como por ejemplo, las condiciones geológicas, el clima, la hidrología, el idioma, los modismos, incluyendo diferentes genotipos.

**Demográfica:** con esta característica se puede definir un perfil exacto del objetivo de ventas por que puede ser medida de manera clara, por ejemplo, edad, sexo, nivel socioeconómico, estado civil, nivel de instrucción, religión, características de hábitat, entre otros.

**Psicografica:** se refiere a costumbres y hábitos, estilos de vida, preferencia de las personas desde el punto de vista de psicología social, estos pueden clasificarse en los siguientes

1. Grupos de referencia: quienes bajo la influencia de alguien en especial o alrededor de una costumbre o pensamiento ideológica, tomas sus decisiones basadas en su influencia, teniendo en cuenta tres criterios básicos, la pertenencia a ese grupo, el contacto y la atracción.
2. Clase social: depende de las propiedades, el nivel de ingresos, la ocupación así como los grupos sociales donde el objetivo de mercado se desenvuelve.
3. Personalidad: que depende por la herencia genética, el aprendizaje del medio donde se desarrolló o se desarrolla y la influencia que ejerce sobre el individuo.
4. Cultura: son las creencias y tradiciones que un grupo de personas adquiere y practica a través del tiempo.
5. Motivos de compra: con ánimo a determinar en qué momentos o en qué cantidades el objetivo de ventas está programado para comprar dependiendo lo que lo motiva.

Conductual: de forma más específica existen necesidades o costumbres de uso que se emplean dependiendo variables como:

1. Frecuencia de uso.
2. Ocasión de uso.
3. Tasa de uso.
4. Lealtad.
5. Disposición de compra.

Comunicaciones del marketing:

No es más que propaganda; se debe llamar la atención a la importancia de este tema, de lo contrario como explicarse las enormes sumas de dinero que emplean las grandes multinacionales para mantenerse a la vanguardia, utilizando todos los medios posible por mantenerse visibles en la prensa, televisión, en escenarios culturales, escenarios deportivos, etc.

De primera mano podría parecer un gasto todos los recursos que se destinen para el efecto, pero realmente es una inversión, muchas de las pequeñas empresas piensan de manera equivocada que solamente con la ofertas realizadas por un vendedor es suficiente, o de los contactos personales de sus propietarios o administradores, no obstante la realidad es otra.

Normalmente se conoce solamente medios como la televisión, la radio y prensa escrita, pero existe muchas posibilidades a las cuales recurrir; a continuación un recuento de las herramientas que pueden utilizarse para hacer presencia en el mercado, bajo tres tipos de medios de comunicación medios masivos, medios auxiliares y medios alternativos.

Masivos: afectan un mayor número de personas.

Televisión, cubre de forma masiva muy atractiva por que concentra movimientos, sonido, color y sensaciones lo que puede hacerse duradero en el inconsciente de los clientes, sin embargo su presentación es muy efímera, tienen los costos más elevados del mercado y no selecciona de manera efectiva al segmento de mercado que desea impactar.

Radio, es portátil, los periodos de tiempo en que se emplean son específicos y también se encuentra definido segmentos de mercado identificables, es menos costosa que la televisión, muy accesible a pequeños comerciantes que deseen anunciarse, tienen credibilidad, pero también su presentación es efímera, no posee imagen por lo que el cliente debe imaginarse el producto, y la audiencias es muy fragmentada.

Periódico, especial para anunciantes locales, es de uso masivo tiene alta credibilidad y es una muy buena opción para comerciantes pequeños, entre sus principales desventajas es que no es selectivo con su segmento.

Revistas, medio masivo selectivo, porque va dirigido a cierto tipo de mercado de acuerdo a la especialidad de la revista, pero el tipo de anuncio es variado, como por ejemplo la parte de las revistas donde esta los anuncios desplegados empleando dos o tres páginas contiguas, las partes desprendibles, los que se anexan como folletos, cupones desprendibles dentro de la revista, o incluso muestras, lamentablemente los costos son elevados.

Internet, puede ser construido para audiencias seleccionadas, con posibilidades combinadas de audio, video y escrito, una opción globalmente conocida por acercar al proveedor con quien tienen la necesidad específica, las posibilidades de anuncio son masivas toda vez que se cuenta con herramientas como los pop-ups, pop unders, mensajes de texto, banners, ventanas emergentes, etc, incluyendo aplicaciones que permiten interactuar con el producto, no obstante la principal limitación es que es el público quien controla las aplicaciones, es decir solo buscan el producto quienes lo necesitan específicamente.

Cine, permite llegar a gran cantidad de personas, sin embargo es muy selectivo por que quienes asisten a cine normalmente son sectores específicos de mercado restando posibilidades.

Auxiliares o complementarios: no hacen parte de los anteriores

Exteriores o publicidad exterior, con costos moderados pueden impactar de forma masiva local y puede emplear múltiples formas como por ejemplo, globos, escritura en el cielo, mini carteles, anuncios en los costados de los autobuses, camiones, depósitos de agua, etc., la exposición es repetida, escogencia de localización y baja competencia en los mensajes porque requiere de mucha originalidad difícil de copiar, no obstante, por lo masivo no es selectivo para factores como la edad, sexo o nivel social, se le critica mucho por hacer parte de la contaminación visual.

Publicidad interior, audios o propaganda escrita que se utiliza en recintos o instalaciones específicas, interior de buses, estadios, marquesinas, su selección es objetiva y geográfica las limitaciones es que no llega a todo público.

Publicidad directa, es enviada directamente al cliente empleando múltiples métodos como tarjetas postales, catálogos, folletos, calendarios, boletines circulares, anexos sobres y paquetes, y volantes, permite personalizar el segmento de mercado que se busca impactar,

Alternativos: son todos aquellos que no se encuentran dentro de los anteriores, requieren mucha, imaginación y deben ser innovadores, como por ejemplo faxes, carritos de compra, protectores de pantalla, discos compactos, kioskos interactivos, cualquier cosa puede ser utilizado para la publicidad.

La orientación del marketing se puede resumir en un modelo esquemático (Ver Tabla No2) que permite visualizar todos los componentes y sus interrelaciones en aras de buscar un hilo conductor que permite perseguir objetivos estratégicos concebidos con anterioridad.

Plan de mercadeo.

No es suficiente con conocer estos conceptos y evaluarlos, estos deben ser plasmados en un plan de mercado, que es un documento que resultad después de elaborar el planteamiento estratégico de la organización, este plan direcciona hacia donde apunta las actividades de marketing, con el fin de cubrir todos los escenarios y no dejar nada al azar, dependiendo del nivel de complejidad de las empresas que lo implementen y de acuerdo a sus necesidades e información obtenida.

De acuerdo a lo explicado en este capítulo, me permito recomendar a los lectores del presente documento tomar como base el modelo de plan de marketing disponible en la red, del Instituto de Marketing del Uruguay del año 2006, autoría de María Noel Bounza, por considerarlo sencillo pero completo y de fácil

comprensión y empleo para micro, pequeñas y medianas empresas; no obstante, advertir que existen innumerable modelos que pueden ser investigados y ajustados a sus necesidades, por lo pronto recomiendo el anteriormente citado que se encuentra en la siguiente dirección <http://www.imur.com.uy/Trabajos/PLANMKT%20bouza2.pdf>.

Tabla 2: Orientaciones del Marketing

	Orientada a ventas	Orientada al mercado	Orientada al cliente	Dirige el mercado
<b>Estrategia de marketing</b>	Marketing de masas (¿cómo vender?)	Marketing diferenciado (¿Qué imagen construir?)	Marketing relacional (¿A quién entender?)	Marketing revolucionario (¿Cómo cambiar las reglas de juego?)
<b>Estrategia de segmentación</b>	Sin Diferenciación	Segmentos de mercado	Segmentos de uno	Destrozar la segmentación del sector
<b>Estudios de mercado</b> "concentración" "Escucha a"	Comprobación de marketing (¿Cómo venderlo?)  I + D	Sensación de marketing (¿Qué desea el mercado?) La voz del mercado	Sensación del cliente (¿Qué desea este cliente?) La voz del cliente	Sensación de avance (¿Cómo puede evolucionar el mercado?) Ver de forma distinta
<b>Gestión de precio</b>	Coste total más un porcentaje	Valor percibido	Acompañado o no de otros productos	Nuevos puntos de precio
<b>Gestión de ventas</b>	Vender productos	Vender imagen	Vender soluciones	Educación del cliente
<b>Gestión de canal</b>	Ajuste producto/canal	Ajuste producto/mercado	Sistemas multiplex	Reconfiguración del canal
<b>Gestión de marca</b>	Superioridad del producto	Difusión para el valor de marca	Diálogo para el valor de la empresa	Explotación de la "red de rumor"
<b>Servicio al cliente</b>	Gastos	Arma táctica	Arma estratégica	Superación de las expectativas
<b>Desarrollo del producto</b>	Productos nuevos	Innovación incremental	Integración de plataformas producto/servicio	Innovación radical

La tabla relaciona un diagrama muy útil al momento de gestionar las operaciones de mercadeo, como se puede observar ocupa todas las áreas del mercadeo y su interacción con las ventas, el cliente, el mercado, y como tratarlo para desarrollar actividades propias tendientes a abarcar todas las contingencia evitando improvisaciones.

## DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y METAS.

Colocándonos en contexto de todo lo estudiado hasta el momento, recordemos que todos los temas tratados hacen parte de la evaluación del entorno interno y externo de la organización, en aras a realizar un planteamiento estratégico que debe arrojar como resultado final como mínimo los siguientes aspectos.

**Principios:** Como se concibe las formas básicas de comportamiento corporativo que imprimen una marca diferenciadora con el resto de empresas, como por ejemplo, el cliente es primero, la velocidad de respuesta es la premisa en todos los aspectos organizacionales, etc.

**Valores:** Se refiere a patrones de conducta más específicos, que deben sobresalir de la cantidad de valores existentes y que de manera especial se deben reconocer dentro de los empleados o empresas vinculadas a la operación, como por ejemplo, la honestidad, el respeto, la sinceridad, etc.

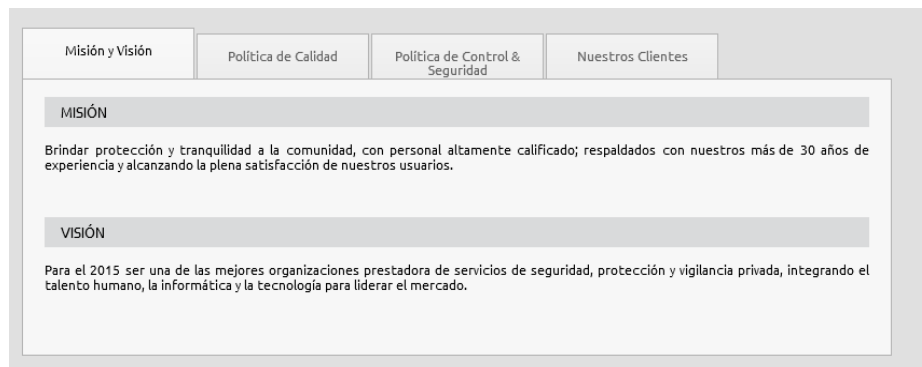
**Visión:** Como su nombre lo indica, es sencillamente el objetivo u objetivos principales que se marcaron a ser alcanzados por el equipo que conformo el análisis estratégico y que se propuso cumplir en un periodo de tiempo medio, ni muy corto ni muy largo, la media puede ser 5 años. El texto es corto pero significativo y debe reunir estos conceptos básicos.

Misión: Es finalmente lo que hace la empresa, el fin mismo de su funcionamiento, y una breve descripción del cómo hacerlo, se puede decir que en un párrafo reúne la función o funciones empresariales.

Objetivos corporativos: De la mano de la Misión, estos identifican lo que busca la empresa y que debe alcanzar para ser exitosa y cumplir con los pasos para alcanzar a llegar a lo que se propuso como Visión.

Algunos ejemplos de Visión, Misión y Objetivos corporativos se expresan a continuación en las figuras 5, y 6, respectivamente.

Figura 5: Ejemplo de Misión y Visión de una empresa de seguridad. (Fuente Internet)



La imagen hace parte del plan estratégico colgado en la página de internet de una empresa de seguridad y vigilancia, aquí se aprecia como la misión resume claramente el fin principal y a lo que se dedica la empresa y la visión refleja sus objetivos para el 2015, como proyección laboral que impulsan a toda la organización a alcanzar los objetivos de crecimiento y calidad.

Figura 6: Ejemplo de Objetivos corporativos. (Fuente Internet)

- Asegurar la permanente optimización de procesos efectivos (eficientes y eficaces) que respondan a las necesidades del mercado.
- Fortalecer el desarrollo integral del potencial humano que conduzca al mejoramiento organizacional.
- Asegurar la satisfacción del cliente con el cumplimiento de los requisitos implícitos y explícitos para el desarrollo de los proyectos.
- Afianzar el posicionamiento en los mercados actuales y el desarrollo de nuevos mercados.
- Garantizar la rentabilidad económica esperada.

En este ejemplo de objetivos corporativos, ya se definen una metas más aterrizadas a la realidad del día a día, y la razón de ser los indicadores de gestión del talento humano así como los retos para los diferentes departamentos, de cada uno de estos objetivos se desprenden metas y tareas dependiendo el sector de la organización al que le sea asignado uno o varios objetivos.

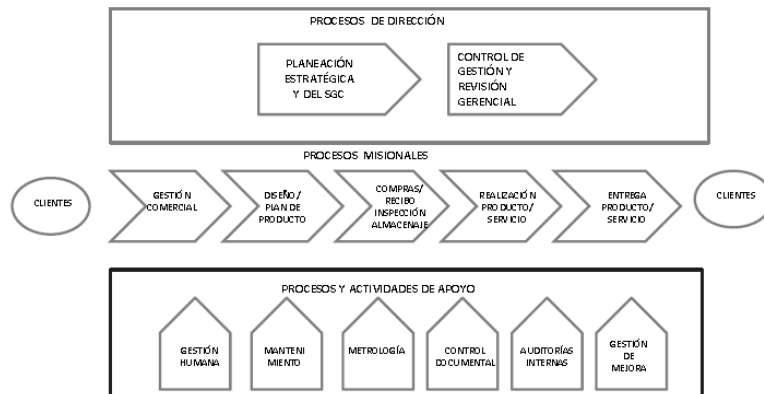
Una vez identificados estos conceptos anteriores se debe diseñar un modelo de dirección estratégica que permita definir funciones principales de la organización, denominadas misionales por hacer referencia a aquellos que son la base de la operación de la empresa y producen el resultado final que pretende la organización, también aquellos procesos que funcionan como apoyo a esa función principal y los que pertenecen a los de dirección estratégica.

Por citar un ejemplo en una fábrica de zapatos, los procesos misionales son el corte del cuero, el diseño del zapato, la fabricación y por último los zapatos, mientras que los procesos de apoyo son los que ayudan al cumplimiento de esas funciones primordiales, por ejemplo los procesos que cumplen la oficina de recursos humanos, la oficina de compras, de transporte etc., finalmente los procesos estratégicos son los que direccionan toda la operación y hacen el seguimiento para que todo lo estructurado funcione y valla por buen camino.

A continuación un esquema de macro procesos de una empresa cualquiera (Figura No 7.)

Figura 7: Ejemplo de un Macro proceso de una empresa promedio. (Fuente Propia)

## ACTIVIDADES PRIMARIAS Y DE APOYO



*Este representa un esquema general para cualquier empresa en el país y resume de forma visual los macro procesos que encierran la totalidad de actividades de la compañía, los procesos de dirección (Planeación estratégica, control de gestión, auditoría, revisión gerencias) por otra parte las tareas misionales o por las que vive la organización estas son (Clientes, gestión comercial, Diseños de los productos,) y por último los procesos de apoyo, que son aquellos que ayudan y proporcionan a los procesos misionales los apoyos necesarios para que se cumpla con el objeto de la compañía (Gestión humana, Metrología, Control documental, etc.).*

Finalmente, en este enfoque estratégico de negocio no queda si no estructurar la departamentalización u organización de roles y subordinaciones de las áreas que componen la empresa.

Esto permite, reconocer puntos de contacto entre los subsistemas de la organización y donde puede mejorarse proceso o tiempos, esta organización denominada normalmente como organigrama, facilita el control de la organización y la delegación de poder así como la exigencia en el cumplimiento de tareas. (Ver figura No 7).

De todo lo implementado hasta ahora, donde se involucra la misión, la visión, los objetivos empresariales, los diferentes secciones o departamentos debe desarrollarse unas metas que cumplir de manera particular que se articulen a los fines de la empresa, que busquen siempre apuntar a cumplir con la visión propuestas, estas metas son el resultado de unas tareas primarias que debe ser cumplidas en el tiempo y el modo propuesto por el equipo gestor del diseño estratégico y que conformaran la razón de ser de la etapa de control y seguimiento, capítulo que será explicado más adelante.

Figura No 8. Ejemplo de un organigrama de una empresa promedio. (Fuente Propia)



Se relacionan todos los departamentos o dependencias de esta empresa de seguridad y vigilancia donde existen cinco gerencias que responden ante la junta directiva por sus responsabilidades laborales mediante el empleo de otras subsecciones representadas por talento humano especializado en cada actividad como por ejemplo en Talento Humano, una psicóloga, que a su vez se encarga del proceso de vinculación laboral o empleos y de los exámenes médicos o servicios médicos de los empleados de la organización.

También se debe establecer en que parte de los procesos misionales, de apoyo o estratégicos se encuentra las tareas asignadas para que exista claridad del compromiso sobre todo donde se involucra a varios departamentos en un solo proceso, pero desde puntos de vista distintos en aras de evitar mediocridad o abandono de tareas con la presunción de que son responsabilidad de otros departamentos de la empresa, a continuación de una matriz ejemplo de la interrelación funcional. (Ver Tabla No 3)

Tabla 3: Ejemplo de una matriz recursión función. (Fuente Propia)

	GERENCIA	MERCADEO VENTAS	PRE/TO	LOG	TALENTO HUMANO	SEGURIDAD ELECTRONICA	OPERACIONES
<b>NEGOCIOS</b>	X	X	X				
Contratos Estatales	X	X					
Contratos Privados		X					
Comisiones	X	X					
Propaganda		X		X			
Propuestas		X					
Ventas	X	X					
<b>CONTRATOS</b>	X	X	X				X
Registro Contable			X				
Contrato Estatal			X				
Contrato Privado			X				
Facturación			X				
Cartera	X		X				
Cobros	X		X				
Captaciones			X				
Bancos			X				
<b>AUTORIZACION</b>	X		X	X	X		
Pagos de Nomina	X		X	X	X		
Compra equipos	X		X	X		X	X
Gastos Operación				X		X	X
Caja Menor				X			
<b>TRABAJADORES</b>	X		X		X		X
Psicología					X		X
Bienestar	X				X		X
Proceso Selección	X				X		X
Inves Internas					X		X
Registro Fallos					X		X
<b>SEG. ELECTRON.</b>	X		X			X	X
Mantenimiento				X		X	X

Cotizaciones		X		X		X	X
Investigacion						X	X
Distribucion	X	X				X	X
Instalaciones						X	X
Estud Seg Electro	X	X				X	X
<b>SERVICIO</b>	X	X	X	X	X	X	X
Asistencia					X		X
Direccion Riesgos	X	X	X	X	X	X	X
Comunicaciones						X	X
Camaras						X	X
Supervisores					X		X
Vigilancia					X		X
Estudios Segu	X				X	X	X
Analisis Riesgos	X				X	X	X
Seguridad Interna	X				X	X	X
Transportes							X
Instalacion Servicio	X	X	X		X	X	X
Seguimiento Cliente	X	X	X		X	X	X
Gerencia Contratos					X	X	X
Seguridad Interna						X	X

*Se puede observar a simple vista la cantidad de actividades primarias que le corresponde como función a la actividad de apoyo de "OPERACIONES", lo que significa el exceso de trabajo y centralización en este departamento. Se identifica igualmente con el grafico que en las actividades primarias de **Trabajadores y Servicio**, se encuentran todos sus subniveles tienen relación con la actividad de Apoyo de operaciones lo que significa el grado de centralización existente.*

## CONTROL:

Una vez, se encuentra perfectamente claro hacia donde se quiere ir, cuales son los objetivos corporativos que se buscan, cuales son la metas en el corto, mediano y largo plazo, cual es la misión específica que se realiza, cuales son los roles, las funciones, las jerarquías, responsabilidades y tareas a desarrollarse, el paso a seguir es el cómo vamos a hacer para que ese esfuerzo y ese direccionamiento no se pierda, como evitar que las tareas cotidianas hagan que la ruta trazada se desvíe hacia escenarios no previstos, que pueden llevar a la organización a improvisaciones y sorpresas como consecuencia de cambios en el mercado o variables previstas bajo otros preceptos analizados en la guía inicial.

El modo es mediante el control, por consiguiente se explicara de forma global pero suficiente para cualquier empresa pequeña comprenda lo que significa y como llevarlo a cabo.

El concepto, aporta la inquietud de que lo que se quiere controlar debe estar establecido previamente y seguir unas reglas que fueron diseñadas con anterioridad, lo que supone un esfuerzo por tener lo más estandarizado posibles los procesos y procedimientos; abarca con este concepto la necesidad de hacer todo lo posible, para evitar desvíos del plan inicial, queda claro que es necesario esfuerzos como el nombramiento de personas encargadas específicamente para controlar, también el diseño de medidas específicas de cómo hacerlo, aporte de presupuestos y todas las acciones que se hagan en "PROCURA" de que todo se haga bien.

Debe verse como una herramienta o procedimiento que debe diseñarse y cumplirse; de retroalimentación al permitir tener una respuesta de lo que se hace dentro de la organización; que permite obtener información permanente de lo que se quiere controlar con el fin de lograr un resultado esperado.



Es necesario y humano que se establezcan niveles de autoridad, y que las personas que hacen parte de una organización deben ser conscientes de que su labor debe ser controlada, y que habrá personas que están por encima dentro de la estructura organizacional, si se logra generar conciencia de esto en todo el personal, es más fácil que se interiorice que las actividades por mínimas o rutinarias que parezcan son sujetas de verificación logrando que cada uno ejecute su tarea prevenido de la observación constante por parte de sus superiores mejorando la calidad, fin último del control.

Un modelo en forma general debe llevar a cabo ciertos procesos y pasos, contiene algunas tareas previas, lo primero es identificar plenamente el mapa de procesos, que se explicó en la fase de evaluación estratégica donde se definen de forma clara los procesos misionales, los de apoyo y los estratégicos, posteriormente se establecieron roles, funciones y responsabilidades, finalmente mediante una matriz se visualizó las áreas compartidas de funcionalidad, la departamentalización y los objetivos generales y específicos que busca la compañía, con estos datos se empieza a trabajar en la implementación de la metodología de control, posteriormente se cumple con las siguientes fases.

Identificación de áreas claves y procesos críticos.

En este paso de debe listar todas las actividades realizas dentro de los procesos establecidos en la etapa de planeamiento, este listado debe obedecer a categorías de procesos y al nivel de impacto dentro del área que corresponda, también se debe graficar las categorías en orden lógico y sistémico, finamente compararla con los objetivos estratégicos a fin de compatibilizar lo que esta lo que se desea lograr.

Un ejemplo sencillo en una empresa de productos de cuero manufacturados.

Tabla 4: Tablero de control. (Fuente Propia)

<b>OBJETIVO CORPORATIVO:</b> “INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 30% PARA EL AÑO 2014”		
<b>MACRO PROCESO:</b> Misional “PRODUCCION”		
<b>SUBPROCESO:</b> Preparación de materia prima.		
ACTIVIDAD: Preparación		
Corte de cueros		
Lavado		
Teñido		
Troquelado		
ACTIVIDAD: Alistamiento		
Corte		
Tejido y pegado		
Prensado		
Selección.		
<b>SUBPROCESO:</b> Fabricación		
ACTIVIDAD: Ajuste		
Prensa		
Sellado		

*Lo más importante del tablero es establecer el objetivo que persiguen todas las actividades que se desprenden de esta en este caso es incrementar las ventas en un 30% para el año 2014, es quiere decir que todas las tareas que se integren a este objetivo deben buscar cumplir ese objetivo es así que el macro procesos de producción y a su vez el subproceso de preparación de materia prima se encuentran ligados a e objetivo con diferente nivel de desagregación, así mismo el corte de los cueros el lavado etc.*

Diseño del sistema de indicadores.

Estas actividades o tareas, deben ser monitoreadas en cuanto a lo que se quiere llegar para cumplir el objetivo corporativo propuesto, por lo tanto se debe diseñar modelos de cómo medir su avance y esfuerzo individualmente buscando calificarlos respecto a variables de cumplimiento.

Veamos como seria para el Macro proceso de Apoyo, subproceso “Producción” en la actividad específica de “Preparación” en la tarea “Corte de Cueros”.

Un indicador apropiado para esta podría ser como medir su avance respecto a la cantidad de metros de cuero cortados el año anterior respecto al periodo actual así.

Número de metros de cuero cortados en el año 2013 (NCCAA).

Número de metros de cuero cortados en el año 2014 (NCCPA).

Se debe buscar medir el logro porcentual obtenido el presente año respecto al año anterior para ajustar la necesidad de alcanzar el objetivo corporativo dependiendo el tipo de actividad que se desarrolla y los objetivos propuestos de manera independiente, entonces el indicador quedaría así:

$$\frac{NCCPA \times 100}{NCCAA} - 100 = \% \text{ Porcentaje alcanzado respecto al año anterior.} \quad (1)$$

Ejemplo:

NCCAA = 1.200

NCCPA = 900

Entonces:

$$\frac{900 \times 100}{1.200} = 75 - 100 = -25\% \text{ (El presente periodo se ha logrado 25 \% menos que al anterior)} \quad (2)$$

Otro ejemplo.

NCCAA = 1.200

NCCPA = 1.300

Entonces:

$$\frac{1.300 \times 100}{1.200} = 108,33 - 100 = 8,33\%. \text{ Se ha logrado 8,33 \% más que al anterior)} \quad (3)$$

Así que en nuestro modelo de control se incluye así:

Tabla 5: Tablero de control con indicadores. (Fuente Propia)

<b>OBJETIVO CORPORATIVO:</b> "INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 30% PARA EL AÑO 2014"		
<b>MACRO PROCESO:</b> Misional "PRODUCCION"		
SUBPROCESO: Preparación de materia prima.		
ACTIVIDAD: Preparación		INDICADORES
Corte de cueros		$\frac{NCCPA \times 100}{NCCAA} - 100 = \%$
Lavado		
Teñido		
Troquelado		
ACTIVIDAD: Alistamiento		
Corte		
Tejido y pegado		
Prensado		
Selección.		
SUBPROCESO: Fabricación		
ACTIVIDAD: Ajuste		
Prensa		
Sellado		

Al tablero de control ahora le incluimos un indicador que busca precisamente alcanzar en lo que le corresponde una meta para poder cumplir de incrementar en un 30% las ventas, se entiende entonces que en el corte de cueros también debería cortarse mínimo 30% más en el periodo de labores, con el indicador se busca calificar o evaluar que tanto avance se logra para poder controlar ese avance.

Diseño de los instrumentos de control.

Para poder controlar que la meta se cumpla se debe establecer el parámetro al que se quiere llegar, siendo consecuentes con el ejemplo anterior se podría decir que si el año anterior se cortaron 1.200 metros de cuero, la meta mínima exigida, pensando que todo lo producido el año anterior se vendió, para poder alcanzar el objetivo de ventas de un incremento del 30% para el 2014, la producción en la tarea de corte debería ser mínimo del 30% más, ósea 360 metros, en total 1.560 para alcanzar el 100% proyectado para el 2014.

Tabla 6: Tablero de control con indicadores y metas. (Fuente Propia)

<b>OBJETIVO CORPORATIVO:</b> "INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 30% PARA EL AÑO 2014"		
<b>MACRO PROCESO:</b> Misional "PRODUCCION"		
<b>SUBPROCESO:</b> Preparación de materia prima.		
ACTIVIDAD: Preparación	INDICADORES	META
Corte de cueros	$\frac{NCCPA \times 100}{NCCA} - 100 = \%$	1.560 Metros de cuero para el 2014.
Lavado		
Teñido		
Troquelado		
ACTIVIDAD: Alistamiento		
Corte		
Tejido y pegado		
Prensado		
Selección.		
<b>SUBPROCESO:</b> Fabricación		
ACTIVIDAD: Ajuste		
Prensa		
Sellado		

Para hacer visible la meta a la que se quiere llegar aquí se expresa en letras y números la cantidad que se debe alcanzar del corte de cueros para acercarnos al objetivo máximo propuesta de incrementar las ventas en un 30% ósea 1.560 metros de cuero en total cortados en el periodo actual.

Con estas medidas y números de control, se puede hacer un seguimiento en cualquier momento dentro del año de producción, con el fin de verificar como se está avanzando en la meta propuesta y se combinarían los conceptos parciales de evaluación y así mismo calificar la gestión de los responsables en cada área.

Tabla 7: Tablero de control con resultados obtenidos en un periodo. (Fuente Propia)

<b>OBJETIVO CORPORATIVO:</b> "INCREMENTAR LAS VENTAS EN UN 30% PARA EL AÑO 2014"				
<b>MACRO PROCESO:</b> Misional "PRODUCCION"				
<b>SUBPROCESO:</b> Preparación de materia prima.				
ACTIVIDAD: Preparación	INDICADORES	META	LOGROS	RESULTADOS OBTENIDOS
Corte de cueros	$\frac{NCCPA \times 100}{NCCA} - 100 = \%$	1.560 Metros	900 Metros	$\frac{900 \times 100}{1.200} = 75 - 100 = -25\%$
Lavado				
Teñido				
Troquelado				
ACTIVIDAD: Alistamiento				
Corte				
Tejido y pegado				
Prensado				
Selección.				
<b>SUBPROCESO:</b> Fabricación				
ACTIVIDAD: Ajuste				
Prensa				
Sellado				

Finalmente se puede apreciar la totalidad del proceso diseñado de control, aquí al final del periodo se evaluó y se aplicó la fórmula que indicaría el alcance de los resultados de ese proceso específico de corte de los cueros cortando 900 metros en el periodo, al aplicarle la fórmula se determinó que estuvieron por debajo en un 25 % respecto al año anterior.

De esto se deduce que para el departamento de producción, durante el año 2014 obtuvo como resultado en la tarea de corte de cueros una disminución del 25 % respecto al año anterior, mientras que por el contrario la meta era lograr un incremento del 30 % ósea que le falta cumplir el 55% para alcanzar lo propuesto como meta.

Esta es una forma de controlarlo, otra podría ser que de un 100% que debería alcanzar cortando 1.560 metros en el 2014 solo logro cumplir el 57,6 % de lo encomendado al cortar tan solo 900 metros de cuero; es decir el indicador se muestra como quiera ser visto y evaluado por los directivos.

De todas formas, lo que se busca no es medir al final como fue el cumplimiento de la compañía, por el contrario y precisamente lo que busca el control es lograr que se cumplan los objetivos, por lo que se deben establecer medidas durante el proceso para evitar finales negativos.

En definitiva, para que esto no sucediera, se debieron diseñar algunos instrumentos de control como por ejemplo, un informe semanal al director de la planta de producción donde se informe el porcentaje alcanzado respecto a lo que le corresponde en la semana, comparado con el total del año, de esta manera se lograría corregir el rumbo y determinar las razones del incumplimiento mejorando el proceso.

De todo lo anterior, se deduce que no basta con unos buenos indicadores, estos sirven para darse cuenta oportunamente de la eficiencia o no de determinado departamento o procedimiento, pero no sirven para nada si no se establece medidas para evitar que se siga incumpliendo las metas propuestas por lo que los correctivos deben ser tomados de manera oportuna.

## **CONOCIMIENTO FINANCIERO.**

Si nos regresamos un poco y recordamos las razones principales por las que las microempresas quiebran en Colombia entre ellas se encuentran las siguientes.

En el caso de las Microempresas, los investigadores detectaron que en sus cierres incide ser "el segmento más vulnerable a los cambios del mercado". Pero también, otras razones. "Se identificó que los microempresarios no cuentan con capacitación y conocimiento en los temas administrativos y financieros.

Por su parte, los problemas que derivan en la liquidación de las pymes no están relacionados con la falta de preparación de sus emprendedores, "sino asociados en mayor proporción con la falta de liquidez, problemas con los socios y el saldo en cartera". (Diario el Tiempo, 2009).

Es por esto, que este tema es imprescindible tratarlo con el fin que los pequeños empresarios conozcan el modo de utilizar adecuadamente, al menos los estados financieros para el desarrollo de estrategias y decisiones gerenciales y no solamente como una responsabilidad del contador para reflejar el pago de impuestos a la DIAN, o el pago de sueldos y compromisos laborales para el ministerio de trabajo.

Debemos reconocer como mínimo los dos estados financieros básicos de Balance General y de Pérdidas y Ganancias, cabe decir que existen muchos más pero estos dos son los básicos que obliga a las empresas a adelantar por ley y por lo tanto los que se encuentran disponibles en todas las empresas legales en Colombia.

Estos dos estados financieros que son cargados mensualmente en la mayoría de los casos por los contadores, reflejan los movimientos de capital, de inversiones, de activos, deudas, pagos, cartera, movimiento de las cuentas bancarias, etc., de la organización, deben ser el resultados de los balances y registros contables adelantados diariamente, y se formalizan mediante documentos como extractos bancarios, recibos de caja, facturas, contratos de servicios, o contratos laborales etc., es decir, partimos del principio que todo lo registrado en estos estados financieros son datos reales y ajustados a la ley.

Existen muchos métodos pero dos son los mayormente conocidos y empelados para evaluar y observar cómo se está desempeñando la empresa financieramente, sobre los que se puede identificar muchas operaciones que no estar siendo exitosas o que pueden amenazar la estabilidad económica de la organización, normalmente los contadores solamente presentan los estados financieros para la presentación de impuestos, pero no hacen un análisis que pueda servir a los

directores o gerentes, a continuación se explicara de forma breve mediante ejemplos sencillos un análisis Vertical y un análisis Horizontal.

En el Balance genera, se refleja los activos versus los pasivos, es decir lo que le pertenece a la empresa, tanto en materia prima, dineros depositados en bancos o en tránsito en caja, incluyendo los deudores que tienen recursos que son la compañía, mientras que los pasivos son las cuentas que no pertenecen a la compañía, o sea los acreedores, deudas a bancos, cuentas pendientes por pagar, etc.

### Análisis vertical.

Análisis Vertical Activos. Basado en el Balance General de la empresa.

Tabla 8: Total de Activos, Ejemplo de los resultados finales de un periodo contable.

DISPONIBLE BANCOS CAJA	258.952.988,00	18,83
INVERSIONES	88.901.904,00	6,46
DEUDORES	2.531.000,00	0,18
INVENTARIOS	388.884.915,00	28,27
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>739.270.807,00</b>	<b>53,75</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	636.167.711,00	46,25
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>636.167.711,00</b>	<b>46,25</b>
<b>TOTAL ACTIVOS DE LA EMPRESA</b>	<b>1.375.438.518,00</b>	<b>100,00</b>

La información resume lo que se registró en el balance general con el fin de visualizas el marco general de cada cuenta para completar el 100% correspondiente a 1.375.438.518.

En este análisis vertical se compara cada cuenta con el total de activos de la compañía, en este caso 1.373.438.518 pesos en el periodo evaluado; de ese total en capital, disponible en Bancos o en caja pasaron 258.952.988, pesos lo que corresponde al 18.83% del capital total, y así sucesivamente se cruza con el restante de cuentas con el fin de observar si existe alguno desbalance inapropiado que afecte el marco general.

Si se observa bien a la derecha del balance general se incluyó unos porcentajes muy sencillos de sacar mediante reglas de tres, tomando como referencia el total de cada cuenta sea del activo o del pasivo. En la primera casilla del balance general; por ejemplo, se registra al lado izquierdo una cuenta denominada “Disponible” donde se está sumando el dinero que hay en caja y en bancos; es decir, el dinero disponible 258.952.988 de pesos, para ese periodo contable, entonces del último dato debajo de la casillas de activos aparece un total 1.375.438.518 pesos, lo que significa que disponible corresponde al 18,83 % del total de activos. Esto se denomina análisis vertical, porque se hacen cruces de los datos que aparecen en las columnas de forma vertical.

Tabla 09: Total de Activos corrientes, ejemplo de análisis.

DISPONIBLE BANCOS CAJA	258.952.988,00	35,03
INVERSIONES	88.901.904,00	12,03
DEUDORES	2.531.000,00	0,34
INVENTARIOS	388.884.915,00	52,60
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>739.270.807,00</b>	<b>100,00</b>

De esta información, específicamente sobre los activos corrientes podemos analizar que la tasa de deudores es baja en comparación con el total, lo que nos permite inferir que el manejo de cartera es excelente y que no impacta para nada la operación, responsabilidad del administrador y la necesidad de mantener esta tendencia.

## Análisis vertical de Pasivos y Patrimonio, Del Balance General.

De igual forma se puede proceder con los pasivos, allí se encuentra otra gran oportunidad de análisis importante para tomar decisiones financieras que afectaran obviamente la operación, las ventas, el mercadeo, los gastos, las inversiones, mejor dicho cualquier situación que pueda ser mejorada puede analizarse únicamente midiendo estas cuentas.

Tabla 10: Total Pasivos Patrimonio, ejemplo del Balance General.

OBLIGACIONES FINANCIERAS	559.416.157,00	40,67
CUENTAS POR PAGAR	2.679.000,00	0,19
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>562.095.157,00</b>	<b>40,87</b>
CAPITAL SOCIAL	711.997.683,00	51,77
RESULTADOS DEL EJERCICIO	101.345.678,00	7,37
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>813.343.361,00</b>	<b>59,13</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1.375.438.518,00</b>	<b>100,00</b>

Aquí se resume o se extrae lo registrado en el balance general y el respectivo análisis vertical, el resultado del ejercicio correspondió al 7,37 %, y pasa a ser de los socios, no obstante es un buen porcentaje de utilidades en relación a los pasivos.

Tabla 11: Análisis Pasivo Y Patrimonio. (Fuente Propia).

PASIVOS NO CORRIENTES	559.416.157,00	40,68
PASIVOS CORRIENTES	559.416.157,00	0,19
PATRIMONIO	813.343.361,00	59,13

CUENTAS POR PAGAR	2.679.000,00	100,00
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	0,00	0,00
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>2.679.000,00</b>	<b>100,00</b>

En cuanto a los pasivos corrientes, en total constituido como cuentas por pagar equivale al 40,68 % como ya se dijo y son no corrientes por que no son exigible de manera inmediata, se encuentran sujetos a pago de cuotas a lo largo del tiempo, situación que es beneficiosa en el entendido que la empresa se encuentra en plenas operaciones productivas.

## Análisis Vertical, Del Estado de Pérdidas y Ganancias.

El estado de pérdidas y ganancias P Y G, muestra respecto a las operaciones propias que representa la misión o razón social de la empresa, que tanta rentabilidad o pérdida está generando y como se afecta el patrimonio de los socios o propietarios de manera negativa o positiva, desde una análisis vertical también identificarse múltiples oportunidades de mejora, y decisiones financiera en procura de mejorar la rentabilidad.

Tabla 12: Resumen del Estado de Pérdidas y Ganancias. (Fuente Propia).

<b>INGRESOS</b>		
OPERACIONALES		2.699.318.831
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	2.699.318.831,00	
DEVOLUSIONES	0,00	
NO OPERACIONALES		0
DIVERSOS	0,00	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>2.699.318.831</b>

COSTO DE VENTAS		2.388.857.702
COSTO DE VENTAS	2.388.857.702,00	
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>		<b>2.388.857.702</b>
<b>EGRESOS</b>		
OPERACIONALES		185.490.946
NO OPERACIONALES		23.624.505
FINANCIEROS	23.624.505,00	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>209.115.451</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>101.345.678</b>

El estado de resultados o de P y G como se conoce se establece cual fue la ganancia de las operaciones del periodo estudiado, en este caso como resultado del ejercicio equivale al 3.75% de la operación total, es decir de un movimiento de 2.699.318.831 pesos solamente se obtuvo de utilidad de 101.345.678, valdría la pena preguntarse si una operación tan gigantesca que consume tanta actividad es suficiente obtener 3,75 % en una año?

## Análisis Horizontal.

### Análisis Horizontal Balance General.

Se sacan los porcentajes o cruces de forma vertical pero su análisis de hace respecto a resultados de forma horizontal respecto a otros periodos contables, puede ser años, semestres o meses como lo requiera la empresa el siguiente ejemplo se observa el estudio de dos semestres diferentes pero de las mismas cuentas, con el fin de analizar el comportamiento positivo o negativo, por ejemplo la primer cuenta es disponible en caja, como se ve se incrementó en 10 millones de pesos del primer al segundo semestre lo que representa un 4% de diferencia positiva, lo que puede significar una buena utilización del efectivo y una ganancia. (Ver Tabla No 12)

Tabla 13: Análisis Horizontal. (Fuente Propia).

ACTIVOS	I SEMESTRE	2 SEMESTRE	VARIACION ABSOLUTA	% VARIACION RELATIVA
DISPONIBLE BANCOS CAJA	258.952.988	268.952.988	10.000.000	4
INVERSIONES	88.901.904	98.200.000	9.298.096	10
DEUDORES	2.531.000	3.300.000	769.000	30
INVENTARIOS	388.884.915	565.280.639	176.395.724	45
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>739.270.807</b>	<b>935.733.627</b>	<b>196.462.820</b>	<b>27</b>
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	636.167.711	554.114.987	-82.052.724	-13
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>636.167.711</b>	<b>554.114.987</b>	<b>-82.052.724</b>	<b>-13</b>
<b>TOTAL ACTIVOS DE LA EMPRESA</b>	<b>1.375.438.518</b>	<b>1.489.848.614</b>	<b>114.410.096</b>	<b>8</b>

ACTIVOS	I SEMESTRE	2 SEMESTRE	VARIACION ABSOLUTA	% VARIACION RELATIVA
OBLIGACIONES FINANCIERAS	559.416.157	559.416.157	0	0
<b>TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>559.416.157</b>	<b>559.416.157</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
CUENTAS POR PAGAR	2.679.000	29.741.000	27.062.000	1.010
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	0	9.276.361	9.276.361	100
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>2.679.000</b>	<b>39.017.361</b>	<b>36.338.361</b>	<b>1.356</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>562.095.157</b>	<b>598.433.518</b>	<b>36.338.361</b>	<b>6</b>
CAPITAL SOCIAL	711.997.683	675.659.000	-36.338.683	-5
RESULTADOS DEL EJERCICIO	101.345.678	205.689.000	104.343.322	103
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>813.343.361</b>	<b>881.348.000</b>	<b>68.004.639</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1.375.438.518</b>	<b>1.479.781.518</b>	<b>104.343.000</b>	<b>8</b>

Aquí ya se evalúa, horizontalmente las mismas cuentas pero a través de varios periodos contables, es decir un histórico del comportamiento para determinar si se ha mejorado o empeorado y en que escala, en estas tablas por ejemplo: al observar que los dineros disponibles en caja, se incrementaron en 4% las cantidad de dinero depositado en el periodo anterior, en este caso un semestre.

## **EVALUACIÓN DE LA SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA:**

Como resultado de la aplicación de las herramientas explicadas en el capítulo anterior se puede hacer una radiografía de la empresa relacionada en los estados financieros evaluados desde el punto de vista financiero.

### Resultado del análisis de activos (Análisis Vertical del Balance General)

El 52,60 % , de los activos corrientes corresponde a inventarios, situación que es lógica toda vez que el objeto principal de la empresa es comercializar carnes frías y es allí donde se concentra más de la mitad de los activos corrientes, precisamente porque su rotación es la razón de ser de la empresa en cuestión.

Llama la atención el 35% que se tiene en caja, porque permite evidenciar que con un 52.60 % en inventarios y 35 % en caja, los activos corrientes ascienden casi al 88% de estos, fenómeno que puede inferir un estancamiento de la rotación de inventarios de lo contrario habría más inventario y menos efectivo.

El 53,75 % del total de activos de la empresa corresponde a activos corrientes por el 46,25% de no corrientes, lo que muestra una sana distribución de los activos toda vez que un poco más del 50% le permite cumplir con la función principal con la rotación de inventarios por ventas y movimiento de bancos y caja.

Respecto a deudores solo corresponde al 0.34% número que refleja el cobro de cartera de manera eficiente por lo menos para el primer periodo analizado.

### Resultado del análisis de pasivos. (Análisis Vertical del Balance General)

Del total de pasivos 62.095.157, el 40,67% son obligaciones financieras y solo el 59,13 es de los socios, lo que permite evidenciar que realmente los bancos son los dueños de casi la mitad de la empresa.

Del total del patrimonio de la empresa y de los pasivos el 40,87 % corresponde a pasivos y el 59,13 al patrimonio, relación que permite inferir una alta tasa de endeudamiento, un poco menos de la mitad se debe a entidades financieras.

No obstante lo anterior, solamente se adeuda por retenciones en la fuente el 0,19% lo que confirma que los pasivos se resumen en las deudas con entidades financieras.

### Resultado del análisis Vertical del Estado de Pérdidas y Ganancias.

Se puede observar que las utilidades netas del periodo son voluminosas, \$2.699.318.831, Sin embargo el costo de ventas es igualmente alto, \$ 2.388.857.702 ósea un 88,5 %, lo que significa que la rotación en buena igual que el volumen vendido pero el porcentaje de utilidad unitaria es menor, esto no quiere decir que sea negativa la actividad comercial, si no que obliga a hacer esfuerzos por mantener ese volumen de ventas de lo contrario la utilidad final no justificaría el esfuerzo enorme de la empresa.

El resultado del ejercicio es del 3,75%, eso teniendo en cuenta que no se amortizaron durante este periodo deudas financieras, que representan cerca del 50% de los pasivos de la empresa, no obstante es pertinente aclarar que este balance al cierre del primer semestre.



Los gastos operacionales corresponden al 6,87%, del total del total de ingresos del periodo, pero el resultado del ejercicio arrojó un 3,75%, es decir, el doble de las utilidades del ejercicio, comparación que sería importante analizar de manera detallada las razones específicas de estos resultados; no obstante, es un porcentaje reducido si se toma el total de los ingresos operacionales obtenidos.

Es relevante el costo de los gastos no operacionales que se resumen únicamente en costos financieros, muy elevados si se compara con el total de gastos operacionales, \$185.490.946 sobre \$ 23.624.505 de gastos financieros ósea el 12 % de los gastos operacionales, esto obliga hacer un esfuerzo con los bancos y poder pactar unas mejores tasas dado el volumen de movimientos y la cantidad de montos en las cuentas, sería pertinente buscar otras alternativas bancarias o una reducción sustancial de estos costos.

Como resultado del ejercicio total se obtuvo un incremento equivalente al 3.75% de la operación total, es decir de un movimiento de 2.699.318.831 pesos solamente se obtuvo de utilidad de 101.345.678, valdría la pena preguntarse si una operación tan gigantesca que consume tanta actividad es suficiente obtener 3,75 % en seis meses?

#### Resultados del análisis Horizontal del Balance General

Se puede observar que analizado con el segundo periodo o segundo semestre del 2012, se ve un incremento en caja del 4% así como las inversiones de socios en un 10%, monto significativo que apalanco seguramente el monto de los inventarios a un 45% del periodo anterior, para un incremento del activo corriente de un 27%.

Así mismo, se presentó una reducción en los activos no corrientes de un 13% lo que significa una mayor liquidez y obviamente una mejoría para la empresa en términos de rotación de inventarios.

Observando el pasivo, se determina que las obligaciones financieras no fueron amortizadas en este periodo, muestra con esto el incremento de inventarios tan marcado en un 45%, pero también puede significar que existe un periodo de crédito muerto que está siendo aprovechado antes de disminuir la deuda.

Las cuentas por pagar se incrementaron en 1.010%, porque se acumuló para el balance los impuestos que se tienen retenidos al fin del año, pero mirando más a fondo se presentó la cuenta de acreedores, que representa para este periodo un 30% del total de cuentas por pagar, lo que obliga a la administración observar la razón de tener en caja un monto suficiente para la cancelación de estos compromisos y no haberlos ejecutado viéndose castigado con intereses.

#### Resultados del análisis Horizontal del estado de Pérdidas y Ganancias.

Al observar que los dineros disponibles en caja, se incrementaron en 4% respecto a la cantidad de dinero depositado respecto al periodo anterior, muestra un incremento en ventas o recepción de efectivo que debe ser producto de buenos movimientos financieros.

Del estado de pérdidas y ganancias se observa que, en relación a los ingresos recibidos por concepto de la operación principal de la empresa se incrementó en un 93% de un periodo a otro, obteniendo utilidades de casi el doble del periodo anterior, algo debió haber sucedido excepcional o los productos tienen una demanda especial por periodos específicos del año, lo cierto es que la evaluación conviene para poder dimensionar el resultados de las decisiones administrativas y gerenciales tomadas.

Este incremento tan evidente de los ingresos obedece que a final de año el consumo de carnes frías se incrementa voluminosamente por efectos de las navidades así como el consumo de carne de marrano, aspectos culturales bien aprovechado por los administradores.

El ingreso total se incrementó en un 93%, pero el costo de ventas de manera paralela en un 92%, lo que significa una correlación normal que nos refleja realidad de los resultados.

Los costos operacionales se incrementaron en 113% ósea casi un 10% más de los ingresos obtenidos, lo que requiere una verificación porque se desproporción en un 10%, puede haber despilfarro o desorden ante el volumen de ventas en cerca de un 100% que afectan la utilidad del ejercicio en un porcentaje importante.

La utilidad del ejercicio se incrementó de manera lógica igualmente en un 103%, lo que significa un porcentaje acorde con la lógica del ejercicio en su conjunto.

Como se puede observar, la cantidad de posibilidades de análisis son tan extensas como desee el analista financiero y los cruces pueden realizarse dependiendo de la necesidad de información requerida por los accionistas, propietarios o administradores.

#### Razones Financieras.

Otra gran herramienta fácilmente digerible y entendible son las razones financieras, que no es otra cosa que comparar dos cuentas diferentes entre sí con el fin de observar comportamientos financieros; a continuación unos pocos ejemplos sencillos sobre la misma empresa y los mismos estados financieros ya observados.

Razones de liquidez: como su nombre lo indica mostrarían una relación respecto a que tanto dinero líquido o fácil de convertir en transaccionales se tiene respecto al total de activos pertenecientes a la compañía.

$$\text{Razón corriente:} \quad \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad \frac{739.270.807}{2.679.000} = 276$$

En este primer periodo solamente se contabilizo créditos con bancos, solamente fueron tenidos en cuenta provisiones para impuestos por lo que está razón de liquidez es altamente positiva para la empresa.

Capital de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente

$$739.270.807 - 2.679.000 = 736.591.807$$

$$\text{Prueba acida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} \quad (4)$$

$$\frac{739.270.807 - 388.884.915}{2.679.000} = 130,7$$

Aun reduciendo el total de inventarios se supera en un 130% la capacidad de los activos corrientes de cubrir los pasivos existentes.

Razones de endeudamiento: explica respecto a deuda que tanta posibilidades de pago podríamos tener en un momento dado, y si sería posible cubrir el endeudamiento total o parcial, dependiendo contra que se ejecute el cruce de análisis.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo con Terceros} \times 100}{\text{Total Activo}} \quad (5)$$

$$\frac{562.095.157 \times 100}{1.375.438.518} = 40,8\%$$

De acuerdo a algunos autores que aseguran que el nivel de endeudamiento de una empresa no debe sobrepasar el 50% se estimaría que se encuentra dentro de lo normal.

$$\text{Endeudamiento financiero} = \frac{\text{Obligaciones Financieras}}{\text{Ventas Netas}} \quad (6)$$

$$\frac{559.416.157}{2.699.318.831} = 0,207.. \quad \% \text{ por } 100 = \text{ a } 20,7 \%$$

Se encuentra por encima de los promedios, se dice normalmente que una empresa comercial no debe superar el 10% de endeudamiento financiero.

Concluyendo este tema, es muy importante hacer un alto en la lectura y desarrollar los ejemplos descritos paso a paso, con el objeto de entenderlo completamente, a simple vista podría parecer dispendioso, pero una vez comprendido, sería posible generar iniciativas nuevas para aplicar con los estados financieros propios y exigir a los contadores más de lo que normalmente entregan como resultado de su trabajo.

## **TALENTO HUMANO.**

Teniendo cuenta múltiples estudios y análisis sobre la gestión del talento humano se ha identificado como uno de los componentes claves que han llevado a las grandes empresas a triunfar en el mundo empresarial, lo componen múltiples variables y evidentemente dentro de las compañías pequeñas o medianas su manejo no es el más adecuado, por cuanto se dirige mediante prácticas aprendidas empíricamente producto de la improvisación, como consecuencia de la incapacidad económica para contratar personas expertas en el tema.

La carencia de trabajadores calificados continúa siendo un obstáculo para el logro del éxito de estas empresas.

Al solicitárseles caracterizar el mercado de empleados calificados o de alto potencial, el 63% de los ejecutivos se mostró descontento. Un 10 % se quejó de una escasez extrema, mientras que 53 % habló de una limitada oferta de trabajadores con talento. Cuando se solicitó la identificación de los tres principales retos afrontados por las organizaciones en el campo de la fuerza laboral, la respuesta individual registrada con mayor frecuencia (30%) fue la incapacidad de las compañías para atraer candidatos calificados.

El reclutamiento y la retención de empleados continúa siendo un desafío. Tres de las cuatro respuestas más frecuentes se relacionaron con problemas de reclutamiento y contratación de personal, incluyendo la incongruencia entre las habilidades de los empleados y las prioridades organizacionales (27%), la incapacidad de las compañías para retener empleados clave (26%) y la falta de habilidad para conformar una fuerza laboral adecuadamente motivada (22%). (Barrios, 2009)

El Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial para la Competitividad Regional – OPTICOR, de la Universidad del Valle, Cali-Colombia (2007), realizó un estudio para identificar los factores críticos en las PyMES de la ciudad de Cali; y se obtuvo como resultado: 1) Baja calificación del recurso humano frente a las necesidades de las empresas en el marco de la globalización (63%), y 2) Bajo nivel de transferencia tecnológica (63 %). (Marino Valencia Rodríguez, 2009).

Por todo lo anterior; vale la pena hacer una revisión general sobre lo que significa el talento humano dentro de una organización, pero más que hacer un recuento de los procesos que se llevan a cabo por la mayoría conocidos, es más una situación de entendimiento y comprensión del

ambiente que rodea a los trabajadores, es una actitud hacia ellos que marca una diferencia sustancial en el modo como se obtiene el éxito, por eso vale la pena generar una concientización de ciertos aspectos no siempre valorados dentro de las empresas promedio.

La realidad de nuestras organizaciones como quieran que se llamen y en el sector de la economía en que se encuentren, sin distinción de ser públicas o privadas; las personas que trabajan en ellas son muy diferentes en su comportamiento diario o en sus motivaciones personales, por lo que ven la vida de distinta forma, las oportunidades que la vida les ofrece así como los caminos que se ven obligados a tomar por las circunstancias de la misma sociedad, los uno muchas veces en escenarios similares pero cada uno con motivaciones muy diferentes, lastimosamente no todos pueden hacer lo que quieren o desean y hacen lo que les toca, dentro de esta ruleta de realidad unos pueden contar con la fortuna de salir favorecidos y lograr realizar una labor que les gusta, los motiva, los ilusiona y los llena como personas, otros que agradecen al menos tener la oportunidad de llevar el alimento a la casa y otros que no encontraron nada más que poder hacer, solamente les toco, entonces estas personas nunca estarán motivados y felices con lo que hacen.

Es importante reconocer que por más que se haga un proceso de selección muy exigente siempre tendremos trabajadores con tres tipos de personalidades generales, el que hace lo que le gusta, el que hace lo que le toca, y que no le gusta lo que le toca hacer; sin importar que perfil tengan; obviamente se encuentran personas que aplican para una labor por sus conocimientos y certificaciones aportadas en su hoja de vida, lo que supondría que esa labor es la que les gusta hacer, pero por experiencias vividas se puede afirmar que eso no es así en todos los casos, de modo pues, que la más importante lección es el hecho de aceptar que esto es una realidad y no debe ser un motivo de señalamiento a los comportamientos si no de manejo diferencial dependiendo de los objetivos y del tipo de labor que cumplan dentro de la empresa.

Así las cosas, otra lección importante sería la necesidad de identificar plenamente dentro de la nómina, la clasificación dentro de estos tres conceptos; el que está haciendo lo que le nace, quiere, lo motiva, ilusiona y proporciona su auto valía como persona productiva y miembro de una familia, para motivarlo aún más y estar pendiente que nunca decaiga en su entusiasmo; los que laboran únicamente por una necesidad física de subsistencia, para hacer el esfuerzo de enseñarle lo que quiere, ubicarlo en el lugar que posiblemente anhele dentro de la organización y motivarlo a reconocer su empresa como una herramienta de superación personal y familiar donde sus objetivos se hagan propios y en su beneficio; finalmente quedarían aquellos que detestan lo que están haciendo, y que definitivamente lo hacen por extrema necesidad económica, en contra de sus propios gustos e intereses, para ellos solo quedaría un esfuerzo por motivarlos, pero en una opinión muy personal, esto es difícil cuando lo que se hace se detesta, no quedaría otro camino que el reemplazo con al menos algún tipo de persona que reúna si no la primera personalidad, al menos la segunda.

Tal vez, una de los principales principios en la empresa moderna, es la motivación del cliente interno, como se llama hoy en día a los trabajadores, no es posible a mi parecer, que una empresa crezca si no existe un compromiso real de todas las personas que conforman la organización, es decir, todos deben mirar los objetivos de la empresa como propios, y se debe lograr que los empleados piensen y se convenzan que alcanzando metas empresariales, también se logran metas personales; por este motivo es imprescindible desarrollar al interior de las organizaciones, estímulos suficientes, no siempre económicos, sino de valor a las personas por lo que son y aportan dentro de la empresa, dar estatus y posición dentro del organigrama de procesos a los empleados y mostrar siempre una posibilidad de crecimiento como persona, y como profesional o técnico dentro de la organización, si esto se logra, el éxito está asegurado.

El trabajo es una necesidad de subsistencia, pero su importancia real no radica allí, el trabajo nos permite vivir la vida sanamente, mental y emocionalmente estable, muy aparte de que para muchos signifique simplemente una forma de traer el pan al hogar, realmente es una dignificación y valoración de las habilidades y capacidades que somos capaces de hacer, y demostrar a nuestro

entorno, y lo más importante, a nosotros mismos, que valemos, somos útiles, con posibilidades y esperanzas de crecer, y aportar a nuestro núcleo familiar valores y expectativas de futuro.

Para concluir, se puede afirmar que el trabajo es intrínseco en la salud mental, espiritual, emocional del ser humano, con el no solo se alimenta el cuerpo, si no también nuestro propio concepto de valía, nuestro orgullo como persona miembros de una familia y de una sociedad

Por otra parte; además de esa motivación individual que guía las actuaciones diarias dentro de la empresa, el otro gran escenario a abordar es el del trabajo en equipo, el ser humano es individualista por naturaleza y sus deseos de prosperar imperan sobre las necesidades de vivir en sociedad, es por esto que es tan difícil trabajar en equipo cuando todos tratan por naturaleza de competir con su compañero; no obstante, aquí radica el éxito de cualquier dirección de talento humano, lograr que se comporten como equipo cohesionado en anhelos, aspiraciones y metas por cumplir por que se prioriza el bienestar del conjunto y no el individual.

Para lograr éxito en el manejo de equipos de trabajo se puede resumir en los siguientes aspectos generales; en virtud de lo estudiado en el módulo de la especialización, (Forero, 2013) donde se resumen los más conocidos.

1. Buenas comunicaciones interpersonales
2. Equipos concentrados en las tareas
3. Definir claramente la organización del equipo
4. Establecer la situación tema o problema a trabajar
5. Interés por alcanzar los objetivos
6. Crear un clima democrático
7. Ejercitar el consenso en la toma de decisiones
8. Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas.

Finalmente, en el tema del talento humano, no todo es comprensión y motivación personal o colectiva, se debe imprimir un aspecto pragmático a la dirección de personal, por lo tanto es necesario aplicar controles de gestión y cumplimiento de objetivos a los trabajadores, que presionen sobre metas a alcanzar y responsabilidades con la organización que representen el resultado de su trabajo en la organización, empleando indicadores de gestión así como un sistema de evaluación bien desarrollado.

No obstante un mal proceso de evaluación puede ocasionar efectos contrarios, la evaluación del desempeño, es un proceso sin el cual no es posible mejorar como organización, no obstante, un mal enfoque al respecto, dada la variedad de significados e interpretaciones que se dé por parte de los directivos, el jefe del recursos humanos o los mismos trabajadores, puede generar en lugar de mejorías, problemas y conflictos que es precisamente lo que se busca erradicar,

El fondo de la evaluación del desempeño no es en sí mismo una simple medición, lo que busca es el mejoramiento de la labor que está desarrollando el empleado, por consiguiente no se puede caer en el error de interpretar estos métodos como una calificación específica del sujeto que cumple las funciones evaluadas, interpretando los resultados únicamente con la óptica de la censura o la felicitación, como normalmente se ve en las organizaciones

El proceso de evaluación no debe obedecer solamente al seguimiento de un formato de verificación con fechas y prioridades establecidas al azar; es importante que el proceso enseñado en el módulo se cumpla, es decir, identificación, medición y gestión, aquí radica la impersonalidad del proceso, donde la observación directa, la experiencia de los directivos y sobre todo las necesidades de la empresa direccionan e identifican que cargos, a que personas y en qué orden se debe realizar la evaluación del desempeño, un modelo basado en necesidades organizacionales es más legítimo que uno soportado sobre subjetividades de algunos funcionarios de menor nivel que puedan incidir en la objetividad del proceso si los protocolos no se encuentran bien fundamentados, debido al juego de poderes, intereses, hasta

disgustos personales que degeneran en un desacertado nivel de escogencia y prioridad de las calificaciones o evaluaciones de desempeño.

Un proceso de evaluación no solo debe verse como la manera de verificar si el empleado cumple o no el objeto del contrato de trabajo, si no para mejorar procesos que ellos llevan a cabo, por eso es importante que en estas actividades se involucre al inspeccionado, para que sea el también quien aporte mejoras que el mismo haría, para cumplir mejor su misión; de tal manera, que los formatos de evaluación puedan ser flexibles a las necesidades específicas del puesto, esto lograría cada vez más sofisticación y el compromiso de los colaboradores evitando que esta actividad sea vista como proceso inquisitivo que los molesta e indispone.

## **GESTIÓN DE RIESGOS.**

Un tema, que viene tomando fuerza en las organizaciones modernas es la identificación, evaluación y tratamiento de amenazas que puedan impactar sobre la operación, al punto que atenten contra la capacidad instalada o de respuesta, que puede llevarla a la quiebra.

Estas amenazas existen en muchos órdenes, como la seguridad industrial, la seguridad contra amenazas intencionales y las amenazas naturales; todas son importantes evaluarlas y analizarlas, sin embargo el nivel de riesgo de pérdidas por hurto, sabotaje, robo de información se está tornando tan grave en las sociedades modernas, que hoy no se concibe un negocio sin medidas mínimas de seguridad que protejan los activos de las empresas.

Cualquier empresario debe conocer algunos conceptos básicos en ese sentido, en aras de entender que hacer como mínimo para cubrir este importante tema de preservación del negocio.

Un resumen, más o menos entendible limitaría el tema a 4 etapas básicas, la identificación de los riesgos, la evaluación, clasificación y el tratamiento.

En la fase de identificación, es el esfuerzo que hace la organización para que de manera conjunta de los todos los departamentos determinen cuáles de sus activos (Físicos, intelectuales, de información, derechos de autor, patentes, etc.) son los más valorados dependiendo del nivel de impacto para los fines de la empresa en caso que fueran, hurtados, saboteados, dañados, adulterados o destruidos.

Una vez visualizados estos activos el siguiente paso es ubicar que amenazas pueden realmente impactar estos activos señalados como importantes; por ejemplo, si la empresa es de servicios las amenazas podrían tener relevancia sobre el robo de información de clientes que pudieran ser provechosos para la competencia, pero si la empresa es de producción, las amenazas podrían inclinarse sobre el producto terminado o en las instalaciones como bodegaje o procesos de transporte.

Una vez identificados plenamente, tanto los activos a proteger como las amenazas posibles, se debe evaluar las probabilidades que se materialicen, para esto se necesita ser valorados cualitativamente, es decir en conceptos de expertos definir si es posible, poco probable, amenaza media, alta o baja. O por el contrario usar métodos más técnicos denominados cualitativos, ejemplo, datos oficiales del departamento de policía sobre el tipo de amenazas específicos que necesitamos, ejemplo al 10 % de bodegas situadas en la localidad de Bogotá donde se encuentra almacenado el producto terminado, se producen hurtos o intentos de hurtos en un periodo no superior de 6 meses.

El siguiente paso una vez confrontados las posibilidades de ocurrencia o materialización de las amenazas sobre los activos definidos como prioritarios y no prioritarios, es determinar el impacto en términos de capital perdido, clientes desertores, activos dañados, imagen afectada; es decir, la cuantificación de las pérdidas sufridas por la materialización de esas amenazas, con el fin de evaluar cuales eventos, de producirse podrían ser manejados por la organización o cuales desbordarían las capacidades financieras y de operación para responder al evento.

La clasificación, estos parámetros una vez cuantificados, valorados confrontados en términos de amenaza, tipo de activo e impacto producido se deben llevar a unas tablas valoradas dependiendo el grado de impacto producido y la posibilidad de ocurrencia, con el fin de hacer una prioridad de importancia para el control y seguimiento.

De la clasificación, seguiría la última fase, el tratamiento de esos riesgos ya clasificados, los más prioritarios por su nivel de probabilidad e impacto deben ser tomados como objetivos primarios para ser mitigados, aportando recursos, controles, seguimiento. El tratamiento de esos riesgos ya clasificados, los más prioritarios por su nivel de probabilidad e impacto deben ser tomados como objetivos primarios para ser mitigados, aportando recursos, controles, seguimiento y evaluación constante, de ahí en adelante una vez se descienda en la clasificación algunos deberán ser abordados de inmediato para tomas medidas administrativas, de control o simplemente vigilancia y verificación.

Tomemos como ejemplo una microempresa de producción de cuadernos como ejemplo.

Lo primero **identificar los activos**.

1. Caja.
2. Materia prima.
3. Troqueladoras.
4. Prensas.
5. Producto terminado.
6. Transporte.
7. Bodegas.

#### **Amenazas**

1. Robo interno.
2. Atraco zona de producción.
3. Atraco producto transportado.
4. Sabotaje a materia prima.

**Una vez definidos con claridad estos dos conceptos se procede a realizar una valoración o evaluación.**

#### Probabilidad De Ocurrencia

El evaluador puede definir una escala propia pero basada en hechos reales así:

- 1 a 4 Eventos que representan menos del 40% de los casos reportados
- 5 a 7 Eventos que representan del 41% hasta el 70% de los casos reportados.
- 8 a 10 Eventos que representan del 71% hasta el 100 % de los casos reportados.

Una vez estudiados los informes oficiales del departamento de policía, específicamente de estos eventos tenemos que:

Tabla 14: Probabilidad de ocurrencia. (Fuente Propia).

AMENAZAS	ACTIVOS AMENAZADOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
1. Robo interno.	1. Caja.	3
	2. Materia prima.	6
	3. Producto terminado.	8
2. Atraco zona de producción.	4. Materia prima.	2
	5. Troqueladoras	0

	6. Prensas.	2
	7. Producto terminado.	7
4. Atraco producto transportado.	8. Transporte.	6
5. Sabotaje a materia prima.	9. Bodegas.	9

En esta tabla se define la probabilidad de ocurrencia de cada amenaza estudiada y en cada uno de los escenarios posibles, los números de la última columna representan de 1 a 10 las ocasiones en que los registros oficiales delincuenciales reciben denuncias de ocurrencia de estos mismos hechos específicamente.

El siguiente paso es determinar el impacto que puede producir estos eventos dependiendo de valoraciones internas y decisiones de los gerentes, propietarios y administradores en virtud de la capacidad de respuesta para recobrase de la pérdida, este es un posible ejemplo.

Impacto:

- 1 Equivale al valor de menos de 1 salarios mensual legal vigente.
- 2 Equivale al valor de más de 1 salarios mensual legal vigente hasta 6
- 3 Equivale al valor de más de 6 salarios mensual legal vigente hasta 10
- 4 Equivale al valor de más de 10 salarios mensual legal vigente hasta 15
- 5 Equivale al valor de más de 15 salarios mensual legal vigente hasta 20
- 6 Equivale al valor de más de 20 salarios mensual legal vigente hasta 25
- 7 Equivale al valor de más de 25 salarios mensual legal vigente hasta 30
- 8 Equivale al valor de más de 30 salarios mensual legal vigente hasta 40
- 9 Equivale al valor de más de 40 salarios mensual legal vigente hasta 50
- 10 Equivale al valor mayor a 50 salarios mensual legal vigente.

Entonces la tabla se complementa así.

Tabla 15: Impacto. (Fuente Propia).

AMENAZAS	ACTIVOS AMENAZADOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO
2. Robo interno.	1. Caja.	3	2
	2. Materia prima.	6	4
	3. Producto terminado.	8	6
3. Atraco zona de producción.	4. Materia prima.	2	4
	5. Troqueladoras	0	8
	6. Prensas.	2	6
	7. Producto terminado.	7	6
5. Atraco producto transportado.	8. Transporte.	6	5
6. Sabotaje a materia prima.	9. Bodegas.	9	9

En la tabla se incluye una columna más a la derecha, donde se determina el impacto, calculando cuanta pérdida se puede presentar en cada evento, dependiendo por ejemplo cuánto dinero se mantiene en la caja, o cuanta materia prima en promedio existe en bodega, cuánto vale y cuanto puede resultar afectado en caso de robos o sabotajes. Una vez claro estos montos de posible pérdida se aplica la tabla que la misma compañía definió como niveles de impacto en cuanto a la capacidad de recuperación ( Resiliencia ), en términos de sueldos mínimos mensuales legales vigentes.

Para la siguiente fase de clasificación es conveniente elaborar una tabla de las prioridades dependiendo de la probabilidad y el impacto con una valoración particular definida por cada entidad.

Siguiendo con el ejemplo.



Se podría escalar en un riesgo valorando los patrones de 10 como máxima probabilidad y 10 como máximo impacto según los planteamientos planteados anteriormente; ósea 100 como máximo riesgo posible.

Dividiendo 100 puntos máximo de riesgo al multiplicar la probabilidad máximo por el impacto máximo esperado y escalarlos en un cuadro fácilmente controlable de 16 niveles; podrían ser más cuadros o menos eso depende de la decisión, en este caso se van a utilizar solo 16 cuadros además de una valoración en colores para definir el nivel de alerta y seguimiento así.

De 0 a 38 Verde (Bajo)  
 De 39 a 69 Amarillo (Medio)  
 De 70 a 100 Rojo (Alto)

Tabla 16: Parámetros de distribución de riesgo (Fuente Propia).

<b>PROBABILIDAD</b>	39 a 44	70 a 75	83 a 87	95 a 100
	26 a 31	64 a 69	76 a 82	88 a 94
	14 a 19	32 a 38	51 a 56	57 a 63
	0 a 7	8 a 13	20 a 25	45 a 50
	<b>IMPACTO</b>			

De un total de 100 puntos como máximo riesgo posible donde existiría 10 puntos máximos de probabilidad y 10 puntos máximos como impacto, se estableció a criterio del director de seguridad un tabla de 16 niveles 4 para probabilidad y 4 para impacto, cabe anotar que pueden ser más o puede escogerse un diagrama o una campana de Gauss, en este caso se escogió un modelo por cuadrantes donde se dividió 100 entre 16 opciones para valorar cada cuadrante de una manera más o menos simétricas, donde el impacto asciende de izquierda a derecha y la probabilidad de abajo hacia arriba, en la medida que existe más probabilidad y más impacto los cuadrantes tienen mayor valor del riesgo hasta llegar al último superior derecho donde se encontraran los valores más altos de 95 a 100.

El resultado de confrontar la probabilidad por el impacto se completaría la tabla de identificación valoración y análisis de la siguiente manera.

Tabla 17: Probabilidad por Impacto (Fuente Propia).

AMENAZAS	ACTIVOS AMENAZADOS	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	IMPACTO	RIESGO
1. Robo interno.	1. Caja.	3	2	6
	2. Materia prima.	6	4	24
2. Atraco zona de producción.	3. Producto terminado.	8	6	48
	4. Materia prima.	2	4	8
	5. Troqueladoras	0	8	8
	6. Prensas.	2	6	12
	7. Producto terminado.	7	6	42
3. Atraco producto transportado.	8. Transporte.	6	5	30
4. Sabotaje a materia prima.	9. Bodegas.	9	9	81

En esta tabla se incluye la multiplicación de las comunas de probabilidad e impacto, por ejemplo el robo interno de la caja según datos oficiales ocurre 3 de cada 10 veces en las empresas del mismo mercado que se maneja y según el impacto para los directivos según el dinero que normalmente se maneja allí es de nivel 2 ósea entre uno y seis salarios mínimos mensuales legales vigentes, de modo que el riesgo en este caso obtiene una valoración de 6.

Una vez valorado la amenaza contra el activo específico numerados del 1 al 9 se posicionan en la tabla de clasificación.

Tabla 18: Clasificación de los Riesgos (Fuente Propia).

<b>PROBABILIDAD</b>	39 a 44 (7)	70 a 75	83 a 87	95 a 100
	26 a 31 (8)	64 a 69	76 a 82 (9)	88 a 94
	14 a 19	32 a 38	51 a 56	57 a 63
	0 a 7 (1)	8 a 13 (4)(5)(6)	20 a 25 (2)	45 a 50 (3)
	<b>IMPACTO</b>			

De la última columna de la tabla No 17, se obtienen las valoraciones del peso de los riesgos y se ubica en el lugar que le pertenece dentro de la clasificación del riesgo, por ejemplo el riesgo uno analizado en la descripción de la tabla anterior obtuvo un valor de 6 ósea que se ubica en el primer cuadrante de la izquierda que va de 0 a 7, pero si observamos el riesgo de sabotaje en materia prima ubicada en bodegas, tanto la alta probabilidad como su alto impacto es valorado el riesgo de 81 en la tabla No 17, por lo tanto se clasifica en el cuadrante número tres de impacto y tres de probabilidad en 76 a 82. Como se observa los cuadros fueron coloreados según el nivel de seguimiento control y cuidado escogido por los administradores, a partir de 70 puntos de riesgo es sumamente riesgoso para la continuidad del negocio y se coloreo como rojo, el siguiente nivel en color amarillo para los riesgos valorados entre 69 y 39 puntos de riesgo, y el ultimo en color verde para los que van de 0 a 31, esto nos permite visualizar rápidamente cuales merecen mayor atención.

De esta manera se prioriza los riesgos de la siguiente forma.

El numero 9 (Sabotaje a materia prima en bodegas) en un nivel de riesgo alto por cuanto la probabilidad de ocurrencia es 9 entre 10 y el impacto se valoró como 9 entre 10, lo que significa una alta probabilidad de ocurrencia y un impacto que supera los 40 salarios mínimos mensuales vigentes.

En riesgo medio tenemos los eventos de amenaza numero 7 (Atraco en zona de producción de producto terminado) y 3 (Robo interno en producto terminado). Por su probabilidad e impacto de recuperación de la organización.

El restante de riesgos fueron clasificados como riesgo bajo.

De esta clasificación se establece un plan de gestión de riesgo o de mitigación de riesgos sobre los que se deben tomar decisiones como:

Alta prioridad de recursos de seguridad para evitar que en bodegas se lleve a cabo el sabotaje a la materia prima, se realicen verificaciones constantes y controles específicos de seguimiento.

Otra opción es transferir el riesgo a una aseguradora de materia prima.

Así mismo se identifica que hacer para mitigar el riesgo en las otras amenazas y eventos calculados.

## **ESTÁNDARES:**

El último tema a tratar, se refiere los estándares de calidad como corolario de todo lo que significa competitividad nacional e internacional, tema que es visto con recelo ante la ignorancia de sus bondades y de lo que significa para potencializar la imagen y oportunidad de negocio de cualquier empresa.

Después de principios del siglo pasado, gracias al avance de la tecnología en los sistemas de comunicación, como consecuencia de las dos guerras mundiales, el mundo se interconecto a una velocidad nunca vista desde la existencia de la humanidad, esta interrelación no se limitó a la comunicación entre personas, si no que invadió escenarios comerciales, sociales y políticos haciendo el mundo dependiente entre países mediante vínculos y oportunidades mercantiles entre empresas y personas de diferentes culturas, idiomas, razas, religiones etc.

Como los lenguajes y modos de ver la vida y la sociedad son tan disimiles como personas tiene el mundo, el choque entre culturas ocasiona problemas de comprensión y de entendimiento, sobre

todo en la cultura corporativa, situación que obstaculiza y limita adelantar empresas bajo lineamientos mutuamente conocidos en aras de crear confianza y proyección futura de negocios.

Es por estas razones, que algunas empresas reconocidas en Estados Unidos, en Europa y Asia, con una amplio recorrido y experiencia corporativo, demostrados con su éxito comercial; se dieron a la tarea de identificar esos comportamiento o maneras de llevar a cabo procesos generales y diseñaron modelos reconocidos y practicados por muchas de ellas, consolidando en patrones a seguir resultado de evaluaciones, estudios y acuerdos de los mejores expertos en estos temas, dependiendo de la región en general donde se desarrollan los vínculos comerciales entre países, en Estados Unidos por ejemplo, los estándares planteados son utilizados por toda América Latina, sin desconocer que hay empresas que practican los estándares europeos, los más reconocidos a nivel mundial son los siguientes.

ISO    International standard organization    Organización Internacional de Normalización

Nacieron en 1947 después de la segunda guerra mundial y hacen parte entidades de tipo privado de todos los países del mundo, su sede queda en Ginebra y el continente que más las utiliza es el continente americano.

BSI    British Standards Institution    Instituto Británico de Normalización

Creada en Londres en 1907, igualmente hacen parte múltiples representantes de empresas de muchos países y diseñan modelos para ser implementados por empresas en todo el mundo, los países que más las emplean son los del continente europeo; no obstante, estas también sirven y son utilizadas para complementar las normas ISO y ser empleadas también en todo el mundo.

Podemos decir que estos son los más globales y conocidos, sin embargo, existen infinitos estándares internacionales en muchas especialidades dependiendo del mercado y la especificidad de las necesidades comerciales.

Debido a la existencia de estos estándares o modelos de procesos, muchas empresas multinacionales o transnacionales, implementan estas formas de hacer sus actuaciones internas con el fin de desarrollar un lenguaje comercial común en todo el mundo, no importa el idioma o nación al que necesiten incursionar, si las empresas en esos países conocen estas mismas normas y las aplican es suficiente para crear la confianza suficiente para arriesgarse y adelantar alianzas comerciales.

Pero no es suficiente con practicar estos modelos, por esto los entes reguladores de estos estándares crearon una certificación, que da fe que efectivamente los estándares están siendo aplicados de la mejor manera, es por esto que nace la certificación de las normas ISO, este documento expedido por la organización identifica a cualquier empresa en el mundo incluyendo instituciones públicas, como practicante de los estándares dándoles credibilidad y depositando confianza para desarrollar convenios comerciales.

Existe una lista interminable de estándares ya establecidos, reconocidos y practicados dependiendo como ya se dijo de la especialidad que se está buscando. Entre los más conocidos a continuación una relación de las ISO, por considerarlas las más usadas en el continente americano.

- 9001    Requisitos en sistemas de calidad.
- 14001    Sistemas de gestión del medio ambiente.
- 17001    Sistema de gestión en la seguridad de la información.
- 22000    Sistema de gestión alimentario.
- 16949    requisitos de aplicación de calidad para la industria automotriz.
- 31000    Gestión del riesgo.

26000 Responsabilidad social.  
28000 Gestión de la cadena de suministro.

Cabe anotar que dentro de cada uno de estos numero existe una familia relacionada con el tema o numero principal, por citar un ejemplo la ISO 27002 son las reglas específicas a seguir, ISO 27003 es una guía de implementación de esta norma, ISO 27004, son las medidas y métricas a seguir, etc. Pero eso si todas relacionadas con la principal sobre la ISO 27001, sistemas de gestión de seguridad de la información.

En resumen; un buen gerente de empresa debe identificar cual es la norma que más necesita implementar para ampliar sus posibilidades de negocio, no obstante la primera y por la que se recomiendo poseer como mínimo es la ISO 9001, Requisitos de calidad, porque de esta se desprende el tipo de modelo empresarial confiable.

Su implementación aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, como pueden ser:

Dentro de las principales ventajas (Wikipedia, 2014):

Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.

Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de productos y servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.

Medir y monitorear el [desempeño de los procesos](#).

Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, entre otros.

Reducir las incidencias negativas de producción o prestación de servicios.

En si cualquier estándar señala un marco mínimo de requisitos de procesos a cumplir, es una especie de esqueleto de las mejores maneras para conducir una organización, pero este esqueleto es robustecido por la implementación de su propia capacidad y diseño de actividades propias, pero sin modificar ese esqueleto básico, de este modo siempre se cumple con unos mínimos establecidos universalmente pero con la particularidad que imprima la propia empresa.

Esta aclaración es importante, toda vez que muchas personas consideran que implementar este tipo de modelos cambia de tajo la cultura empresarial perdiéndose la identidad del negocio que hasta ahora se ha construido.

## **CONCLUSIONES**

Es evidente dado la cantidad de artículos, investigaciones y estadísticas encontradas en la investigación, que la MIPyMES en Colombia presentan una gran cantidad de debilidades y el escenario de competitividad no es el mejor para el futuro del país.

Es necesaria una capacitación en modelos gerenciales modernos que les permita a gerentes, administradores y propietarios proyectar sus empresas a ocupar espacios importantes en el mercado nacional e internacional.

La aplicación de las últimas teorías gerenciales es vital en las pequeñas empresas, toda vez que el mundo de mercado es demasiado cambiante y no conviene perder tiempo explicando modelos pasados de moda y poco prácticos, por lo tanto los esfuerzos se deben enfocar en las nuevas prácticas administrativas.

Los temas tratados no alcanzan a abarcar todo lo que significa administrar un negocio en expansión; no obstante, pueden servir como un inicio sobre lo vital, con la opción de profundizar en los conceptos y prácticas con el fin de aplicarlos de manera efectiva en sus respectivas empresas.

Es necesario, tomar el presente trabajo como base para el desarrollo de un modelo completo a manera de manual, que pueda ser presentado por la universidad como producto útil y completo que sirva de guía para los empresarios de este tipo de negocios.

Se identificó que unas de las principales falencias es el desconocimiento en temas financieros, tanto para las micro como para las pequeñas empresas existen debilidades, porque la falta de liquidez y los saldos de cartera son también en definitiva malos procedimientos o cálculos financieros.

La investigación, también es útil para gerentes de empresas de mayor nivel, en el entendido que sirve como resumen de las prácticas que en ocasiones se descuida en la tarea diaria de las organizaciones.

## **BIBLIOGRAFIA**

El Espectador.com, edición del 17 de Julio de 2011, Un país de Pymes, sección económica, recuperado de. <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-285125-un-pais-de-pymes>.

Villegas Londoño, Dora Inés y Toro Jaramillo, Iván Darío, Revista MBA EAFIT, 2012, Las pymes, una mirada a partir de la experiencia académica. Artículo grupo de investigación la gerencia en Colombia, universidad EAFIT [En Línea], [Consultado el 20 de Septiembre de 2013]. Disponible en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/Documents/pymes-mirada-a-partir-experiencia-academica-mba.pdf>.

Marino Valencia Rodriguez, Artículo de investigación, DIALNET, modelo para la creación del conocimiento para Pymes. 2009.

BusinessCom.co. Pymes en Colombia, publicada el 01 de Enero de 2014, Disponible en; <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/#clasificacion>, Consultada el 15 de Febrero de 2014.

El Economist Intelligence Unit (Eiu), los resultados obtenidos en sus estudios Latin America's small and medium-sized enterprises: the human capital challenge y Latin America's small and medium-sized enterprises: the organisational challenge, 13 Economist Intelligence Unit (EIU). Latin America's small and medium-sized enterprises: The organisational and human capital challenges. [en línea]

Cala Hederich, Álvaro. Situación y necesidades de la pequeña y mediana empresa. En: Revista electrónica de difusión científica. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda (2005); p 3.

Dursun Barrios Hernandez, Diseño Organizacional Bajo Enfoque Sistemico Para Unidades Empresariales Agroindustriales; Maestría Ingeniería Administrativa, Escuela de ingeniería de la Organización, Facultad de Minas, Universidad Nacional de Colombia, 2009.

Álvarez, A. C. La administración de personal. Cuarta edición. Bogotá.: Taller Gráfico. 1990.

Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO), Observatorio de la Seguridad de la Información, 2010, **Guía práctica para PYMES**, "Cómo implantar un Plan de Continuidad de Negocio)

Harold, K. Heinz, W. Administración una perspectiva global, Bogotá, 1999. Ed. 11ª, Mc Graw, Hill, Capitulo 01. Fundamento de la teoría y la práctica de la administración global, Pag.32.

Publicación eltiempo.com Sección Bogotá Fecha de publicación 27 de septiembre de 2009  
Autor. Al año nacen 53 mil empresas en Bogotá y se liquidan 16 mil, según estudio de la Cámara de Comercio <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-6220011>

Theodore Levitt Publicación. “Miopía Del Marketing”, Revisión del Negocio de Harvard, 38 (julio agosto 1960), las págs. 24-47 [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomercializacion / materiales/6.b.1..pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcomercializacion/materiales/6.b.1..pdf).

Forero, Luis, Bogotá. Características del trabajo en equipo. Universidad Militar Nueva Granada. FAEDIS, Especialización alta gerencia, material de estudio [Consultado el 08 de Octubre de 2013].

Wikipedia, 2014. Pagina web, consultado el dia 20 0de Febrero de 2014, [http://es.wikipedia.org/wiki/ISO/IEC\\_27000-series](http://es.wikipedia.org/wiki/ISO/IEC_27000-series).

Asis, Physical Security, 2012, Risk management, 3a, Edition.

## **BIOGRAFIA**

Ricardo Andrés López García, es especialista en Administración de Proyectos de la Escuela de Ingenieros Militares, y Administrador de empresas de la Universidad Cooperativa de Colombia, profesional universitario en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes, oficial en retiro del Ejército Nacional de Colombia en el grado de Teniente Coronel. Se puede contactar en la Universidad Militar Nueva Granada, Carrera 11, No 101-80, Colombia. Correo electrónico ricardoand36@yahoo.es.