

A hand in a dark suit jacket holds a blue pen, pointing towards a white line graph and a bar chart. The background is a blurred image of a person in a suit. The line graph shows an overall upward trend with some fluctuations. The bar chart consists of seven vertical bars of increasing height, each filled with diagonal hatching.

# Estrategias para alcanzar el éxito en empresas prestadoras de servicios

**Sobeydis Perez Rojas  
Dolka Maestre Córdoba  
Betina Martínez López**



UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA | SHIKI EKIRAJIA  
PULEE WAJIIRA

**ESTRATEGIAS PARA  
ALCANZAR EL ÉXITO  
EN EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVICIOS**

---

**Sobeydis Pérez Rojas  
Dolka Maestre CÓRdoba  
Betina Martínez López**



UNIVERSIDAD | SHIKII EKIRAJIA  
DE LA GUAJIRA | PULEE WAJIIRA

Riohacha, 2020

**Estrategias para alcanzar el éxito  
en empresas prestadoras de servicios**

© Sobeydis Pérez Rojas  
Dolka Maestre Córdoba  
Betina Martínez López

© Universidad de La Guajira  
Primera edición, 2020

ISBN: 978-958-5534-98-8

**Directivas académicas**

Carlos Arturo Robles Julio  
**Rector**

Hilda María Choles Almazo  
**Vicerrectora Académica**

Boris Sandy Romero Mora  
**Vicerrector Administrativo y Financiero**

Víctor Pinedo Guerra  
**Vicerrector de Investigación y Extensión**

Sulmira Patricia Medina  
**Directora de Investigaciones**

**Diseño portada:**

Luz Mery Avendaño

**Impresión:**

Editorial Gente Nueva  
PBX: 320 2840 - 320 2971  
Bogotá, D.C.

Depósito legal  
Reservados todos los derechos de esta edición

Impreso en Colombia / Printed in Colombia

## CONTENIDO

Resumen .....	7
Introducción.....	9
Antecedentes .....	11
Capítulo I	
Fundamentos teóricos .....	15
La dirección estratégica.....	15
El proceso estratégico y fases que lo componen.....	17
La determinación de la misión y la visión .....	18
Análisis estratégico externo.....	19
El macroentorno .....	19
El micro entorno .....	21
Análisis estratégico interno .....	22
Elaboración de la matriz DAFO .....	22
Estrategias resultantes del análisis de la matriz DAFO:.....	23
Elaboración de los objetivos empresariales .....	23
La formulación .....	24
La implantación.....	26
El control .....	26
Estrategia de la inteligencia empresarial.....	26
Relacion de la inteligencia empresarial con la gestión del conocimiento y la gestión de la información .....	29
Ventajas de la inteligencia empresarial .....	31
Reducción de costos y mayor eficiencia .....	31
Mayor capacidad para tomar decisiones .....	32
Mejor capacidad de respuesta .....	32
Mayor visibilidad y comprensión del negocio .....	33
Productos y servicios de inteligencia empresarial .....	33
Análisis de la estrategia para la implementación de la inteligencia empresarial .....	36
Motivación tradicional orientada a la visualización .....	37
Motivación innovadora orientada a la gestión.....	37

Estrategia de identificación y participación del cliente interno en la empresa . . . . .	46
Cliente interno, empresa y calidad de vida . . . . .	47
Expectativas no superadas por el cliente interno en las empresas . . . . .	49
Estrategias para la real participación del cliente interno en las empresas. . . . .	51
Estrategias para alcanzar el respeto en el talento humano de las empresas . . . . .	55
Descripción de las políticas empresariales existentes en Colombia para regular el comportamiento de las personas . . . .	56
Factores que permiten generar el respeto por las personas en una organización . . . . .	60
Estrategias para generar respeto y defensa de los empleados en una empresa . . . . .	61
Estrategia de aplicabilidad de los estados financieros para mejoramiento de las empresas . . . . .	65
<b>Capítulo II</b>	
Fundamento conceptual. . . . .	69
Marketing conceptos . . . . .	70
Marketing de los servicios . . . . .	72
Intangibilidad . . . . .	73
Inseparabilidad . . . . .	74
Variabilidad. . . . .	74
El carácter perecedero. . . . .	74
La complejidad del servicio. . . . .	75
Servucción. . . . .	75
El cliente . . . . .	76
El servicio . . . . .	77
<b>Capítulo III</b>	
Diagnóstico interno y externo . . . . .	79
Diagnóstico interno . . . . .	79
Cultura organizacional . . . . .	79
Análisis del producto mediante el marketing mix . . . . .	80
La tecnología . . . . .	83
Análisis del micro entorno. . . . .	83
Diagnóstico interno . . . . .	82
Análisis de macroentorno . . . . .	82

Capítulo IV	
Estrategias empresariales . . . . .	85
Objetivos estratégicos . . . . .	85
Objetivos operacionales. . . . .	85
Objetivos de marketing . . . . .	85
Objetivos financieros . . . . .	86
Objetivos de recursos humanos . . . . .	86
Objetivos gerenciales: . . . . .	86
Definición de estrategias . . . . .	86
Estrategia competitiva genérica. . . . .	86
Estrategia de crecimiento . . . . .	87
Estrategias funcionales . . . . .	87
Estrategias de recursos humanos . . . . .	89
Estrategias gerenciales . . . . .	89
Capítulo V	
Modelos gerenciales. . . . .	91
Modelos de planeación estratégica . . . . .	92
Modelo Kaizen mejoramiento continuo . . . . .	93
Modelo justo a tiempo. . . . .	93
Conclusiones . . . . .	97
Bibliografía . . . . .	99
Anexos . . . . .	103

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Autores . . . . .	16
<b>Tabla 2.</b> Factores estratégicos del macroentorno . . . . .	20

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Fases del proceso estratégico. . . . .	19
<b>Figura 2.</b> Matriz DAFO . . . . .	22
<b>Figura 3.</b> Matriz Igor Ansoff . . . . .	25
<b>Figura 4.</b> Relación de los componentes de la servucción . . . . .	76
<b>Figura 5.</b> Flujo de atención al cliente . . . . .	80
<b>Figura 6.</b> Modelo de calidad . . . . .	92
<b>Figura 7.</b> Modelo Kaizen mejoramiento continuo. . . . .	93

## RESUMEN

Dadas las exigencias del entorno empresarial y sus complejidades en los mercados, estudiar y evaluar su “potencial estratégico o posición competitiva” se ha convertido en una urgencia para las empresas de hoy en día. La ineficiencia de los modos de dirección tradicionales, para adaptarlas a este entorno cada vez es más hostil y a causa de esto, nace la necesidad de una respuesta para que permita a las empresas sobrevivir e incrementar su eficacia. Surge entonces la formulación de la llamada “estrategia empresarial” lograda por medio de la denominada “dirección estratégica”.

La estrategia empresarial es la respuesta a la necesidad permanente de adaptación de la empresa a los cambios de su entorno, los que se configuran como amenazas que dificultan su eficiencia, competencia y las coyunturas, entendidas como eventos reales en los que es posible aprovechar las ventajas externas. Ante este matiz, la organización tiene debilidades que deben ser superadas y fortalezas para mitigar las amenazas, aprovechar las oportunidades y lograr la posición competitiva deseada. La velocidad e importancia de estos cambios son aspectos que definen el contexto estratégico donde se dilucida la empresa.

La actitud estratégica constrañe una constante adaptación de la empresa al entorno inestable, con el objetivo de hacerla más competitiva y capaz de dar respuestas rápidas que eviten pérdidas e impactos negativos en la misma. El ilustre Peter Drucker sintetizó en una frase la esencia de la relación empresa-cliente: “Sin cliente no hay negocio”, los clientes son indispensables para las organizaciones.

Sin embargo, actualmente millones de personas comprueban día a día que la calidad en el servicio y la atención brindada por las organizaciones solo son un requisito para alcanzar un criterio de cumplimiento, es decir, son solo uno de los elementos de la misión que también se traduce como palabras bonitas en avisos publicitarios y en los encargados de las ventas. Generalmente las empresas que prestan servicios no se esfuerzan en manera creativa para brindar a sus clientes experiencias memorables, sino que más bien están enfocadas en el producto y en las utilidades que este puede generar, de manera tal que se pierden los verdaderos intereses, es decir, las personas. La realidad sobre la calidad

del servicio prestado por las empresas colombianas es alarmante debido a los resultados de insatisfacción que muestran sus clientes.

La esencia de este trabajo radica en la elaboración de propuestas de estrategias que permitan incrementar la calidad en la prestación de servicios, así como aumentar el grado de eficiencia y competitividad en su gestión. Para esto se recurrió a un análisis interno por áreas funcionales, prestando especial atención al análisis de la servucción llevada a cabo hasta el momento y un análisis externo mediante un estudio del macro y micro entorno empresarial, que den como resultados objetivos estratégicos, de marketing, de recursos humanos, financieros, gerenciales y estrategias competitivas genéricas, de crecimiento y del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

## INTRODUCCIÓN

Una gran parte de las empresas colombianas en la actualidad presentan problemas de eficiencia, eficacia y competitividad, debido al desconocimiento del ámbito de su negocio o su área de actuación, las capacidades y competencias que posee y las ventajas competitivas que pueden llegar a alcanzar. Con los cambios y transformaciones exigidos por la globalización y la apertura de los mercados, se hace importante avanzar rápidamente para solucionar los problemas de subdesarrollo existentes, mediante el perfeccionamiento y la adaptación a técnicas modernas de dirección empresarial adecuadas a las exigencias y características del entorno.

El análisis surge de la necesidad de replantear las estrategias empresariales usadas, para que se ajusten al escenario competitivo actual, teniendo en cuenta que estas deben ser creadas de manera integral en la empresa y no crear estrategias específicas por divisiones. Todo esto en una constante lucha por lograr el posicionamiento de ser el líder y el preferido de los usuarios con el apoyo de las herramientas tecnológicas. Las empresas deben hacer su mayor esfuerzo para establecer relaciones reales y de fidelización con sus consumidores y aunque no es fácil mantener satisfechos a los clientes, esto, en gran parte depende del trabajo en equipo de los miembros que integran la empresa.

Una estrategia para mejorar es el cambio en la cultura de la organización, pues se requiere la construcción de un mapa integral, o ruta que sea específico, fluya naturalmente y permanezca alineado con el fin de que la empresa contribuya de manera proactiva a las relaciones con los clientes, quienes son la razón de ser de toda la organización.

Desde esa perspectiva, Porter (1991) afirma que la razón del éxito o fracaso de las empresas es quizá la cuestión central del campo de la estrategia, y que las causas de esto, se pueden encontrar en las respuestas a cuestiones como en qué difieren las empresas, cómo se comportan, cómo se seleccionan sus estrategias y cómo son dirigidas.

La estrategia funcional es un componente importante de la estrategia de negocio de la empresa, centrándose en las acciones llevadas a cabo en las diferentes áreas funcionales (producción, marketing, finanzas, investigación y desarrollo

y recursos humanos). La estrategia de un área funcional no se formula aisladamente, sino que debe ser consistente con las estrategias de las demás áreas funcionales y tener presentes las características de los mercados externos básicos relacionados con dicha área. La estrategia funcional determina las actividades, competencias y objetivos de las distintas áreas o departamentos de la organización.

El enfoque se ocupa de responder el siguiente interrogante: ¿Qué estrategias empresariales se deben proponer para mejorar la prestación de servicios mediante la utilización de herramientas y técnicas de la dirección estratégica y del marketing? Se formula como objetivos: 1) proponer estrategias empresariales para el mejoramiento de la prestación de servicios mediante la utilización de herramientas y técnicas de la dirección estratégica y del marketing; 2) analizar los diagnósticos internos y externos desde la servucción y, 3) plantear la solución estratégica con mayor impacto para las empresas.

## ANTECEDENTES

Bermeo (2015), en su trabajo de grado titulado “La dirección estratégica: una ventaja competitiva de las empresas”, de la Universidad Militar Nueva Granada, manifiesta que, dentro del mundo empresarial, la dirección estratégica ha sido la forma más acertada de dirigir en el siglo XXI. Han sido numerosos los estudios y presentaciones realizados en esquemas, diagramas, inventivas hacia el encuentro del problema y la solución del mismo para el mejoramiento continuo en la búsqueda de la calidad y la conquista del mercado, que además han sido publicados en libros y artículos, recogiendo una especial atención por la adquisición, el perfeccionamiento teórico y en la realización práctica, los escritos.

Sobre esta temática, Bermeo se ha centrado en demostrar las derivaciones más relevantes logradas por las denominadas empresas de “clase mundial” con la aplicación empírica y estudios de los resultados de diversas técnicas de dirección, transportando dicha práctica a la literatura como descubrimientos teóricos. En virtud de esto hoy es común escuchar términos como estrategia, dirección, planificación, control, indicadores, ejecución, asociados a las distintas áreas comerciales, económicas del mercado.

Sobre esta temática, Bermeo se ha centrado en demostrar las derivaciones más relevantes logradas por las denominadas empresas de “clase mundial” con la aplicación empírica y estudios de los resultados de diversas técnicas de dirección, transportando dicha práctica a la literatura como descubrimientos teóricos. En virtud de esto hoy es común escuchar términos como estrategia, dirección, planificación, control, indicadores, ejecución, asociados a las distintas áreas comerciales, económicas del mercado.

Es claro entonces según lo planteado por Bermeo en su trabajo, que la clave para tener buenas respuestas es hacer buenas preguntas. Los estrategas deben evaluar varias opciones, diseñar, elegir y hallar soluciones a los retos que enfrentan día a día. Por esto es necesario aprender a plantear la pregunta correcta. Los estudios de la dirección estratégica plantean retos, en el proceso de analizar, tomar decisiones y efectuar acciones estratégicas en las que se originan grandes preguntas tales como: ¿Por qué muchas empresas naufragan y otras tienen éxito?, ¿por qué algunas organizaciones han obtenido mejores

resultados que otras?, ¿qué información es necesaria en el proceso de creación de la planificación estratégica?, ¿qué habilidades y destrezas son necesarias para establecer una estrategia efectiva?

onzález y Martínez (2014) en su artículo científico titulado *Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales*, publicado en la *Revista Dimensión* (2014), profundiza en cómo la influencia de los mercados más dinámicos o globalizados, junto con una rivalidad creciente por parte de las empresas existentes, ha hecho que los mercados cambien de manera cada vez más rápida, no solo en cuanto a los productos y servicios que ofrecen, sino también en la forma de entender y enfrentar la competencia.

Así, el ambiente actual exige un incremento en la competencia, rápidas mejoras tecnológicas y, por tanto, manejar los ciclos de vida de los productos en el corto plazo. Es en este escenario en el cual las capacidades dinámicas se muestran como la opción para la creación de riqueza en ambientes de cambio acelerado. Se pueden evidenciar las capacidades dinámicas de una empresa respondiendo a situaciones de crisis. Entre estas razones, el enfoque tecnológico es vital para la implementación de estrategias que permitan innovar y perdurar de manera competitiva.

Este artículo deja claro que los cambios organizacionales han evolucionado a medida que se generan modificaciones mentales y estructurales en el hombre, a fin de lograr ser sostenibles en el tiempo. La velocidad con que se generan los cambios con el paso de los años es cada vez más vertiginosa y esto es producto de la revolución tecnológica, lo cual motiva en las compañías la necesidad de estar atentos a las tendencias del mercado, en las cuales los clientes cada día poseen más información debido a la facilidad de acceder a esta.

Lo anterior implica dos hechos importantes: por un lado, la capacidad que deben desplegar las empresas para comprender qué quiere el cliente y, por otro, la búsqueda de diferenciación en contravía a la pretensión de uniformidad derivada de la propuesta industrialista del siglo XIX y buena parte del XX. Al respecto, Martínez (2010), en su estudio científico titulado *“Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España”*, escribe cómo las distintas teorías sobre movilidad empresarial y los factores que son determinantes para el crecimiento de las empresas han sido motivo de estudio a lo largo de los años centrándose en la probabilidad de supervivencia o de crecimiento de las empresas según su edad, tamaño (Evans, 1987 y Hall, 1987) y otras características individuales y sectoriales, a las que se ha intentado dar respuesta a través de la teoría del aprendizaje pasivo, cuyo máximo exponente es Jovanovic (1982).

Para sintetizar y entender los factores que intervienen en el crecimiento empresarial resulta imprescindible volver a citar a Gibrat (1931) considerado uno de los pioneros en el estudio del crecimiento empresarial, y quien estableció la hipótesis más contrastada en el estudio del crecimiento de la empresa: la ley del efecto proporcional. Esta ley describe el crecimiento como el resultado de diversas fuerzas o factores que actúan de forma proporcional en el tamaño de las empresas.

De esta forma, Martínez en su estudio explica que una empresa pequeña tiene la misma probabilidad de crecer que una gran empresa. A pesar de los aportes realizados a esta definición de crecimiento empresarial por diversos autores, la definición de Gibrat sirve para cuestionar esos factores que intervienen en el crecimiento de las empresas y que van más allá de la edad y del tamaño. Probablemente, el crecimiento empresarial es el resultado de una compleja combinación de diferentes elementos. Johan Wiklund (1998) ha condensado investigaciones previas sobre el crecimiento empresarial en un modelo conceptual que abarca cuatro elementos que afectan al crecimiento: entorno, estrategia, recursos y motivación. Por la amplitud conceptual que recogen estos elementos, el modelo de Wiklund sirve como punto de partida para el estudio de los factores que intervienen en el crecimiento empresarial.



# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS

### LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica es la encargada de gestionar el proceso de toma de decisiones estratégicas en una empresa y el éxito de esta recaerá en cuán capaz sea de adaptarse al medio y lograr resultados mejores y más estables que la competencia. Para entender mejor es bueno remontarse al significado y origen de la palabra “estrategia”. Estudios realizados en los últimos años coinciden en la afirmación de que “estrategia” proviene de la palabra griega “*strategos*” que significa el profesional de la estrategia, quien planifica la destrucción del enemigo en razón del uso eficaz de los recursos o el significado de general y de sus funciones o el “arte del general

En un sentido netamente militar, las estrategias son “los planes de acción frente al enemigo en campaña y que señalan los caminos para mover y disponer las fuerzas en guerra”. La similitud que presenta la guerra con el mundo de los negocios de las empresas de ahora, frente a la competencia del mercado y el papel del empresario y liderazgo de la empresa, ha llevado a un proceso de adopción y adaptación de los principios y reglas de este ámbito al terreno empresarial. También su significado aparece en el campo económico y académico en los denominados “juegos de estrategias” a partir del desarrollo de la Teoría Matemática de los Juegos iniciada en 1928 por John Von Neumann.

Todos estos antecedentes y la connotación que ha adquirido en el mundo de los negocios han llevado a la adaptación e incorporación de la terminología y los enfoques de la “estrategia militar” y de la “estrategia de los jugadores” en el desarrollo de la moderna economía de empresa. Teniendo en cuenta lo anterior las definiciones de estrategia empresarial se ven influenciadas por dichos aspectos. Varios autores han teorizado sobre el tema. En la siguiente tabla se mencionan los principales:

**Tabla I. Autores**

<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
A.D. CHANDLER (1962):	“Determinación de los objetivos y las metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”,
H.I. ANSOFF (1965):	“Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”.
K.R. ANDREW (1980):	“Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”.
M.E. PORTER (1980):	“Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”,
H. MINTZBERG (1980):	“Una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas”.

**Fuente:** elaboración propia, con base a diferentes autores.

De manera concreta se puede definir la estrategia empresarial como una búsqueda de diversos planes de acción que permiten a las empresas adquirir la posición competitiva deseada, de acuerdo a sus medios actuales y potenciales. La estrategia empresarial detalla las grandes opciones de la empresa que orientarán sus decisiones, fijando un marco de referencia donde se encauzarán todas sus acciones.

Por esto la estrategia va a cobrar gran importancia en la dirección estratégica la cual ha tenido su evolución en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo y planificación estratégica, ya que no solo introduce un análisis sistemático del entorno, un esfuerzo para formular estrategias y la participación de la dirección en su formulación, sino que

además se preocupa por la implantación de la estrategia. Dicho esto, se puede formular la pregunta “¿Qué es la dirección?” Desde la perspectiva, de Cuervo (1993)

La dirección estratégica se ocupa de las decisiones orientadas a la movilización de los recursos de la empresa para el logro de sus objetivos, lo que implica tres funciones básicas:

- a. Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa.
- b. Coordinación de los recursos de distinto tipo: materiales e inmateriales, financieros y humanos, para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuados.
- c. Búsqueda de rentas empresariales, es decir, de creación de valor; lo que supone que la rentabilidad de los capitales invertidos sea superior a su costo de oportunidad –para riesgos similares– y sea elemento determinante del proceso de decisión empresarial”.

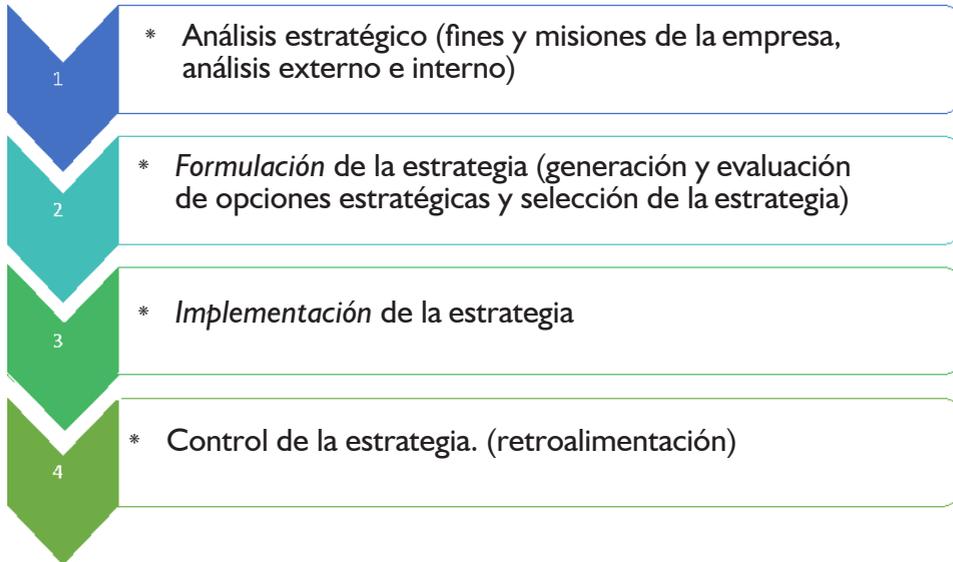
Por otra parte, Menguzzato, Bartoli y Hermel (1989) definen la dirección estratégica como una “estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la dirección, donde hay que ir al encuentro del entorno. Es un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos”.

La dirección estratégica es una herramienta poderosa para las empresas, es un mecanismo que orienta y mejora la forma de gestionarlas. Para que esta tenga éxito es necesario que la mayor parte de sus integrantes estén alineados en un propósito común, formando parte de una única visión, con una misión, valores y una estrategia organizacional clara y compartida, creando las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso estratégico con suficiente realismo y libertad, fomentando la coordinación y la fluidez del conocimiento y de la información entre la dirección y la totalidad de la organización.

### **El proceso estratégico y fases que lo componen**

Se puede apreciar según la revisión de la literatura, que la dirección estratégica consta de cuatro fases básicas: *el análisis, la formulación, la implementación y el control de la estrategia*, las que se explican a continuación:

Figura 1. Fases del proceso estratégico



Fuente: Menguzzato, M. y Renau, JJ (1991) la dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Ariel

La fase de análisis estratégico trata de comprender la posición estratégica de la empresa, configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y por tanto sobre la elección estratégica. Es el proceso mediante el cual puede determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y una evaluación de la situación y la correspondiente formulación de un plan, una vez definidas las misiones, objetivos y metas de la empresa.

### El análisis

El *análisis estratégico* se compone del estudio de tres elementos que conjuntamente determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa y que serán los ejes sobre los que se construirá la estrategia de la misma: la definición de los fines y misiones generales de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

### La determinación de la misión y la visión

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y de cara al futuro. Responde a la esencia del negocio

y cuál es aquella que se desea. En su declaración se asimila todo el pensamiento estratégico, toda la capacidad de análisis y diagnóstico y la intuición clara de cuál puede ser el futuro. En su construcción se apela a tres cuestiones básicas: *¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?*

Su preparación es una parte importante del proceso estratégico, ya que mantiene la claridad y consistencia de propósito, al proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tomarán. Posibilitará obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara del concepto de negocio de que tiene la empresa, así como también puede servir de documento de relaciones públicas, si ha sido preparado adecuadamente, permitiendo ganar la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

La visión, por su parte, es el tercer gran hito del pensamiento estratégico, es una representación de lo que se cree en el futuro debe ser la empresa a los ojos de los clientes, trabajadores, proveedores, etc. Es una imagen vista de la organización para los siguientes 5-20 años. Debe ser breve, de preferencia con menos de 10 palabras, fácil de captar y recordar, inspiradora, debe plantear retos para su logro, ser creíble y consistente con los valores estratégicos y con la misión, además, ser clara respecto de lo que debe llegar a ser la empresa. La visión es una inspiración y una motivación a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa.

### **Análisis estratégico externo**

El análisis estratégico externo comprende el análisis del macro y el micro entorno, los cuales se componen de los actores y fuerzas externas a la organización, ya sean variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas, medioambientales, como mercados, competencias, entre otras, que influyen en la capacidad de la empresa para desarrollar y mantener transacciones y relaciones exitosas con los públicos objetivos. El objetivo del análisis externo es definir las oportunidades y amenazas que le depara el entorno a la empresa. La posibilidad de prever los cambios y reaccionar ante ellos le proporciona importantes ventajas.

### **El macroentorno**

Las fuerzas que actúan sobre las empresas de un sistema socioeconómico y que son independientes de la función que estas desempeñan y del sector del que forman parte es lo que se denomina macroentorno. Estas fuerzas

pueden representar una amenaza o una oportunidad e impactan en mayor o menor medida a las empresas en dependencia de sus características, y se denominan factores estratégicos del entorno, desde el punto de vista de la incidencia significativa que puedan tener sobre el desarrollo de la actividad de la empresa o sus resultados. Se pueden agrupar como se muestra a continuación:

**Tabla 2.** Factores estratégicos del macroentorno

<b>ECONÓMICO:</b>	<b>TECNOLÓGICO:</b>
Renta y riqueza nacional (PIB) Etapa del ciclo económico Nivel de inflación Nivel de desempleo Tasa de interés Tipos de cambio Balanza de pagos Política monetaria y política fiscal Política de desarrollo industrial	Conocimientos científicos y tecnológicos Grado de madurez de las tecnologías actuales Tasa de difusión de la innovación en ese campo Política de investigación y desarrollo Patentes y regulaciones Infraestructura en país / región
<b>DEMOGRÁFICO:</b>	<b>MEDIO AMBIENTAL:</b>
Tamaño de la población Distribución y densidad geográfica Distribución por edad y sexo Tasas de natalidad, matrimonio y mortalidad Formación de familias Movimientos de la población Estructura social, étnica y religiosa	Disponibilidad de materias primas Disponibilidad de recursos energéticos Clima Nivel de degradación del medio ambiente Papel del gobierno en la protección del medio ambiente
<b>POLÍTICO / LEGAL:</b>	<b>SOCIO / CULTURAL:</b>
Estabilidad política Tratados internacionales Legislación: regulación/desregulación de la competencia y otros aspectos de interés Grupos de poder, "lobbies" y otros	Culturas y subculturas Valores y actitudes Estilos de vida Nivel educacional Mercado de trabajo Grupos sociales: Sindicatos, defensores de consumidores, ecologistas, minorías étnicas, partidos políticos y otros Conflictividad social

**Fuente:** Elaboración propia.

En este escrito, teniendo en cuenta la anterior clasificación, se les dará una importancia relevante a las dimensiones económicas, tecnológica y político legal, que afectan de forma positiva y negativa a la empresa objeto de estudio.

## El micro entorno

Los factores o fuerzas del entorno que se encuentran más próximos a la organización y cuya influencia son inmediata, condicionando el desarrollo de la relación de intercambio, es lo que se denomina microentorno.

Mediante el análisis del micro entorno se puede estudiar el mercado y la competencia. Para el análisis del mercado se utilizan criterios geográficos, de tamaño, crecimiento, decisión de compra y estudio de competidores, que aportan conocimiento sobre las necesidades, percepciones, tendencia y más del comportamiento de los consumidores y de la demanda. Todas estas cuestiones le permiten a la empresa obtener una visión del mercado, en cuanto a su estructura, naturaleza, tendencia y evolución. En tanto, para el análisis de la situación competitiva, Michael Porter expone que la situación de competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas, que a continuación se presentan:

- *Amenaza de nuevos ingresos de competidores:* el riesgo de competencia dependerá de las barreras de entrada y de la reacción de los competidores existentes que los nuevos competidores pueden esperar. Las principales barreras contra la competencia son: economía de escala, diferenciación del producto, requerimiento de capital, desventajas en costo independientemente del tamaño, acceso a los canales de distribución y política gubernamental.
- *Intensidad de la rivalidad entre competidores del sector:* la rivalidad entre competidores es un juego por las posiciones. Será menor o mayor dependiendo del tamaño y el poder de la competencia en el mercado, la diferenciación del producto, la rapidez del crecimiento de la industria y otras. En este punto, se utilizan tácticas como competencia de precios, introducción de nuevos productos y el golpe de la publicidad.
- *Amenaza de productos sustitutos:* son bienes que pueden ser consumidos o usados en lugar del otro en alguno de sus posibles usos. Estos son productos que limitan el potencial de las industrias por el atractivo que pueda tener la retribución percibida de sus precios. Cuanto más atractivo sean los precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión a las utilidades en el sector industrial.
- *Poder de negociación de los clientes:* de igual modo ocurre con los consumidores que pueden exigir rebaja de precios o aumento de calidad, su poder dependerá de la importancia relativa de las compras que haga, el nivel de estandarización de los productos que compra, entre otros factores.

- *Poder de negociación de los proveedores*: va a depender de las características de la situación de su mercado y de la importancia relativa de sus ventas. Puede ser ejercido mediante mecanismos, como el aumento de los precios o la reducción de la calidad de sus bienes.

### Análisis estratégico interno

El propósito fundamental de este análisis es determinar todos los aspectos propios de la empresa, en cuanto a su estructura, tamaño, cartera de productos y mercados, con el objetivo de determinar sus fortalezas y debilidades.

Este diagnóstico empresarial se realiza en dos partes: la primera que estudia las características de la empresa y la segunda que evalúa la empresa según la competencia. Para este estudio se suelen utilizar instrumentos como: el análisis funcional, los perfiles estratégicos, la cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades. En el caso específico de esta empresa se estudiarán los subsistemas de marketing, economía, recursos humanos y gerencia, mediante el análisis funcional. De aquí se derivarán e identificarán las variables claves que deberán ser objeto de análisis, en la determinación de las estrategias empresariales más adecuadas.

### Elaboración de la matriz DAFO

Una vez detectadas en el análisis externo e interno las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se deberán evaluar según los objetivos perseguidos en el estudio, mediante una matriz DAFO. Esta es una herramienta de análisis estratégico que evalúa las amenazas (A) y oportunidades (O) del entorno y las fortalezas (F) y debilidades (D) de la organización ante el reto competitivo, para establecer posibles líneas estratégicas para la organización.

Figura 2. Matriz DAFO



**Fuente:** Menguzzato, M. y Renau, J.J (1991). "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management" Ariel.

### **Estrategias resultantes del análisis de la matriz DAFO:**

- Estrategia ofensiva: Aprovechar al máximo las posibilidades apoyándose en las fortalezas.
- Estrategia defensiva: Protegerse de las amenazas, apoyándose en las fortalezas.
- Estrategia de reorientación: Reducir o eliminar las debilidades para aprovechar las oportunidades
- Estrategia de supervivencia o liquidación: Resistir sin tener que ceder o desinvertir.

Mediante el método de impactos cruzados se puede realizar una interacción mutua entre las variables claves identificadas para definir el problema estratégico. La aplicación de este método supone la definición de los factores clave, para lo cual se debe realizar el análisis de la estructura y determinar cuáles son las variables motrices y cuáles las dependientes, estas se determinan utilizando una escala del 0 al 3, que va desde relación nula hasta relación alta. A través de este método se puede evaluar cómo una fortaleza puede contribuir a aprovechar una oportunidad y a contrarrestar el efecto de una amenaza, así como una debilidad imposibilita aprovechar una oportunidad y puede potenciar una amenaza.

### **Elaboración de los objetivos empresariales**

En conjunto con la misión, los objetivos de la empresa buscan dar coherencia a la actuación empresarial. Sirven para definir el futuro de esta y les brindan a los gerentes y demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como: la toma de decisiones, la eficiencia y la coherencia de la organización y la evaluación del desempeño. Para que sean efectivos deben reunir algunas de estas características:

- Claridad: deben estar claramente definidos, de tal forma que no revista ninguna duda para aquellos que son responsables de participar en su logro.
- Flexibilidad: deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran, con la finalidad de aprovechar las condiciones del entorno.
- Medible o mesurable: en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- Realista: su logro debe ser factible.

- Coherente: debe definirse teniendo en cuenta que debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir, no deben contradecirse.
- Motivador: deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- Deben ser deseables y confiables por y para los miembros de la organización.
- Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

En el marco de la organización se pueden definir partiendo de tres niveles:

Objetivo supremo: definición de la misión.

Objetivos generales o estratégicos: en estos se expresan las metas de la empresa a nivel global y a largo plazo. Son el resultado de un proceso de negociación entre los distintos grupos o coaliciones de la empresa (directivos, accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno). Centran su atención en la rentabilidad, eficiencia, cuota de mercado, crecimiento, imagen, innovación, satisfacción del personal, satisfacción del cliente, entre otros.

Objetivos operacionales: son los que se fijan a todos los niveles de decisión o en las diferentes unidades que conforman la empresa a fin de concretar los objetivos generales y hacerlos operativos.

## **La formulación**

Luego de haber expuesto los objetivos, se procede a la fase de *formulación de la estrategia* constituida en tres partes: generación y evaluación de opciones estratégicas y selección de la estrategia. En la generación de la estrategia hay varias alternativas de acciones posibles y debe haber un marcado cuidado por parte de los directivos de seleccionar la estrategia más idónea y no dejarse llevar por acciones obvias, ya que muchas veces lo que no es evidente puede llegar a ser lo más apropiado.

Para generar las estrategias se pueden utilizar diferentes herramientas y matrices que permitan visualizar el mejor camino para la empresa. La matriz de impactos cruzados posibilita definir la posición de la entidad y el camino estratégico a seguir según el cuadrante en el cual resultó un mayor impacto de la ponderación e interrelación de las variables claves. Esto permitirá obtener un problema y una solución estratégica general.

Las estrategias derivadas del análisis pueden ser de *estabilidad, supervivencia o liquidación*, de *crecimiento intensivo*, entre las que se encuentran desarrollo de mercado, desarrollo de producto, penetración de mercados o de crecimiento por diversificación, con la creación del binomio producto mercado. En esta última, la matriz Igor Ansoff, sirve de cuadro para desarrollarla. (figura 3).

Estas estrategias de crecimiento pueden ser tanto de carácter defensivo como ofensivo y muestran diferentes vertientes, como el crecimiento interno, es decir, las inversiones a lo interno de la empresa y el crecimiento externo, entendidas como las fusiones o participaciones en otras entidades. Se deben citar, además, dentro de las estrategias de crecimiento las de internacionalización, como son las exportaciones directas e indirectas. Una muestra de las cuales son las licencias, franquicias, cooperaciones o alianzas. Por último, como otra estrategia derivada del análisis se encuentra también la de *reestructuración*, que busca recuperar una satisfactoria posición competitiva perdida, reorientando las actividades, realizando cambios estructurales o procedimientos productivos.

Figura 3. Matriz Igor Ansoff

		MERCADO	
		EXISTENTE	POR EXPLOTAR (NUEVO)
P R O D U C T O	EXISTENTE	PENETRACIÓN	DESARROLLAR MERCADO
	NUEVO	DESARROLLAR PRODUCTO	DIVERSIFICACIÓN

Fuente: Philip Kotler "Dirección de Marketing" pág. 49

Por otra parte, se encuentran las estrategias competitivas genéricas, determinadas según Porter a partir del análisis de los factores determinantes de la competencia, donde la idea fundamental es potenciar la ventaja competitiva. Estas estrategias son: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque o nicho.

Estas tienen como objetivo asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera frente al conjunto de competidores y en un mercado en concreto, de ahí su conveniencia en el trazo de la misma.

Por último, todas las anteriores se concretan en estrategias funcionales para su implantación inmediata en las distintas actividades de la empresa. Una vez que han sido diseñadas las diversas alternativas, se precisa la evaluación que puede darse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones en la empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas, por ejemplo: ¿Cuál de las opciones se fundamenta en puntos fuertes de la empresa, supera puntos débiles y aprovecha oportunidades mientras se minimizan las amenazas a que se ve enfrentada la empresa? ¿Puede lograrse la financiación precisa? ¿Es posible formar a los empleados para reflejar el tipo de imagen que la empresa trata de proyectar?

En el proceso para seleccionar aquellas estrategias que la empresa deberá seguir, se pueden determinar una o más estrategias que siempre va a estar basada en el criterio de los directivos y tendrán ventajas y desventajas, ya que ninguna estrategia es completamente acertada o errónea.

### **La implantación**

Una vez determinadas las estrategias se procede a la fase de *implantación de la estrategia*, donde se pone en práctica aquella que fue definida, siendo necesario plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que se acercan al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa.

### **El control**

Finalizando el proceso estratégico, se encuentra la fase de *control de la estrategia*, momento de retroalimentación del sistema. Fase que permite la corrección, pero más que esto, la prevención, mediante un accionar proactivo.

## **ESTRATEGIA DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL**

Una estrategia de inteligencia empresarial eficaz permite que su organización vea la información existente de manera diferente. La inteligencia empresarial (IE) permite que los altos ejecutivos tengan la claridad para hacer las preguntas correctas y obtener respuestas inmediatas con base en información y en tiempo real desde cualquier rincón de las operaciones de la compañía. Sin

embargo, en lugar de abrumar a los ejecutivos con información detallada, la inteligencia empresarial proporciona información analítica, consolidada y escenarios predictivos alternos, que facilitan una mejor y más oportuna toma de decisiones. La inteligencia empresarial (IE) es una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno.

Desde el punto de vista del manejo de información, compila, reúne y analiza datos e información cuyo resultado disemina en la organización. Con ello permite obtener, de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización para la toma de decisiones y la orientación estratégica.

La inteligencia empresarial es considerada un conjunto de procesos orientados a la recopilación, el análisis y la diseminación de la información relevante para la toma de decisiones, la orientación estratégica en las organizaciones, y que asegura, además, el acceso, la captura, la interpretación y la preparación del conocimiento e información con valor agregado, para apoyar la toma de decisiones y conectar el saber de la empresa con la acción.

En esencia, la inteligencia empresarial es una guía para el accionar de cualquier empresa a partir de la toma de decisiones inteligentes basadas en el análisis de información, de modo cualitativo o cuantitativo. Debido a su utilidad, funciona como un mecanismo de defensa contra sorpresas de cualquier carácter: políticas, sociales, económicas, tecnológicas, regulatorias. A causa de la explosión de la información y en medio de la globalización se hace necesario que los directivos de las organizaciones no confíen solo en su instinto, en la información más cercana y en los conocimientos de sus asesores para tomar decisiones. Es necesario también valorar la importancia de poner de manifiesto la inteligencia empresarial, porque esta provee herramientas de tratamiento de la información, de no ser así, se puede deformar la realidad y llegar a conclusiones erróneas.

Es una confusión habitual pensar en la inteligencia empresarial como una forma de espionaje. La inteligencia empresarial es una herramienta para la toma de decisiones que se basa en la obtención de información de forma ética y legal, principalmente de fuentes públicas y privadas, con la debida autorización. Otra confusión muy frecuente es la que existe entre inteligencia empresarial e inteligencia competitiva. La segunda se refiere solo al ambiente de los competidores y sus capacidades, vulnerabilidad e intenciones. Es parte de la intelligen-

cia empresarial, que tiene un enfoque más amplio y abarca todos los aspectos del trabajo de la entidad, incluida la información interna.

La eficacia de un sistema de inteligencia empresarial, se puede medir con base en varios parámetros:

- **Rapidez**

Es la capacidad del sistema para ofrecer la información solicitada en el menor tiempo posible. No hay que olvidar que el valor de la información depende muchas veces de su momento de consumo.

- **Fiabilidad**

Se refiere a la calidad de la información ofrecida o la capacidad para confiar en la información que se ofrece. Muchas veces, la información de valor se obtiene a partir de fragmentos que han de ser agregados y procesados. En este proceso, la integridad de los datos puede ser alterada.

- **Nivel de abstracción**

La capacidad de dar respuesta a preguntas complejas con base en el procesamiento de unidades más pequeñas de información. En la medida en que el sistema pueda realizar más tareas de este tipo, evitará más trabajo a los usuarios.

- **Navegación en profundidad**

Es la capacidad de pasar de cuestiones más generales a otras más concretas. Por citar un ejemplo, podemos estar consultando las ventas globales de la compañía por meses, si desde ese informe podemos acceder mediante un enlace, a las ventas de ese mes por clientes, entonces decimos que tiene profundidad, ya que nos permite navegar por los datos conforme nos van surgiendo inquietudes.

- **Presentación de la información**

Está relacionada con la presentación de la información. Cuanto menos esfuerzo necesite el usuario para interpretar la mejor será el rendimiento del sistema en este aspecto. En este apartado es clave el esfuerzo hecho en el diseño visual de los informes, cuadros de mandos y otros elementos de visualización. La información ha ido tomando un alto valor en las organizaciones, tanto para mantener la competitividad de las mismas como para lograr su mejor desempeño y toma de decisiones. La relación entre los términos información e inteligencia

está determinada por la transformación de un cúmulo de datos para convertirlos en información. Por lo tanto, para una empresa como Asecomex Ltda, la inteligencia empresarial es una poderosa herramienta que no solo tributa al aumento de la competitividad, sino también al desarrollo de sus procesos y a la satisfacción de sus clientes.

## **RELACION DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL CON LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Teniendo una base en los sistemas de información, la inteligencia empresarial permite a la organización tener acceso de modo sistemático y organizado a los datos que requiere sobre el ambiente externo e interno, mediante los cuales se pueden anticipar acontecimientos futuros que tributan al desarrollo de estrategias para el mejor accionar de la organización. La dinámica de la inteligencia empresarial en las organizaciones no es un acto aislado, por el contrario, es un ejercicio estrechamente vinculado con otras herramientas de gestión organizacional y en particular, con la gestión del conocimiento y la gestión de la información.

La gestión del conocimiento puede considerarse una herramienta que facilita e impulsa el desarrollo de las organizaciones. Esta, comparte elementos con la IE, que demuestran su relación: datos, información, conocimiento, factor humano y tecnología de la información y las comunicaciones, todas se interrelacionan entre sí para crear nuevos valores organizacionales. En ambos casos el elemento común más importante es el factor humano, debido al papel tan decisivo y preponderante que desempeña en cada proceso, al unir su conocimiento con la información y transformar aquel con el que trabaja para generar uno nuevo.

El especialista en inteligencia empresarial requiere para su trabajo de fuentes de información y de conocimientos, que estén identificados y organizados. Es en este contexto donde la gestión del conocimiento surge como facilitadora de los procesos de inteligencia empresarial, al sintonizar sus actividades y herramientas con las de esta.

Para que esto sea posible, después de determinar y alertar sobre las debilidades y amenazas futuras de la organización, se identifican las necesidades de inteligencia de la misma. La gestión del conocimiento toma en cuenta esos resultados y moviliza los recursos de conocimiento, identifica las necesidades de aprendizaje y proyecta las acciones. Así, la inteligencia empresarial funciona como una brújula para que los gestores del conocimiento se dirijan hacia nue-

vos campos, si fuese necesario y puedan dar respuesta a las nuevas demandas de conocimientos que de ellos se deriven.

Además, la inteligencia empresarial constituye una parte intrínseca del proceso de producción de conocimiento, debido al carácter activo que posee el análisis del entorno que esta realiza, que comprende la búsqueda, la adquisición y el análisis del conocimiento externo, todo lo cual; forma parte del proceso de creación de valor y la diseminación de sus resultados.

La gestión del conocimiento hace posible que todo el conocimiento organizacional se inserte en el proceso de creación de este; al facilitar su utilización y reutilización mediante:

- El empleo integrado del sistema de información.
- La creación y explotación de los recursos de información y conocimientos a través de la identificación, adquisición, estructuración y validación de fuentes, su ordenamiento, la facilitación de su acceso con el empleo de diferentes formatos y plataformas.
- La capacitación y utilización de expertos.
- La generalización de procedimientos, metodologías y la integración de buenas prácticas de trabajo.
- El aprovechamiento de espacios y actividades para el intercambio de conocimientos y la capacitación.
- El empleo de herramientas tecnológicas para apoyar cada una de estas acciones y procesos.

En general, la relación entre inteligencia empresarial y gestión del conocimiento se debe a que la primera es una herramienta de creación y la segunda genera el ambiente que favorece esa creación. Debido a esto, los resultados de la gestión del conocimiento se palpan en el diario desempeño de las organizaciones y no a un plazo largo e indefinido plazo. Por el contrario, los resultados diarios de cualquier organización son fruto del Conocimiento individual y del organizativo, gestionándose o no de manera formal y sistemática, Pero serían mucho más eficaces si se gestionaran como parte de un sistema que los encauce.

Un sistema de información incluye un conjunto de componentes que se relacionan entre sí, que captan o recuperan, almacenan, procesan y distribuyen información para su posterior uso, el cual cubre una necesidad de conocimiento. Teniendo una base en los sistemas de información, la inteligencia empresarial permite a la organización tener acceso sistemático y organizado a las infor-

maciones que requiere sobre el ambiente externo e interno, donde a través de la misma se pueden anticipar acontecimientos futuros, los cuales tributan al desarrollo de estrategias para el mejor accionar de la organización.

Para el desarrollo de la inteligencia empresarial es indispensable tener una debida gestión de la información ya que la primera se nutre de esta. Se puede llevar a cabo una buena gestión de la información sin tener implantado un sistema de inteligencia empresarial, pero no funciona así de forma inversa. La ausencia de una adecuada gestión de la información y el conocimiento dificulta la puesta en práctica de la inteligencia empresarial, ya que no fluyen fácilmente los datos sobre la información necesaria, ni el conocimiento que se encuentra implícito.

Otro elemento que relaciona la inteligencia empresarial con la gestión de la información son los recursos que se utilizan: personas preparadas en la tarea de gestión y análisis de información y con conocimiento de los temas de interés a la empresa; acceso a variadas fuentes de información, ya sean bases de datos u otras; tecnologías de la información y las telecomunicaciones para el procesamiento más rápido y eficiente de la información, además de contacto con personas del entorno informativo de la empresa, ya sea local, nacional o internacional, todos estos en función de los intereses de la organización.

## **VENTAJAS DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL**

### **Reducción de costos y mayor eficiencia**

El personal de la empresa de todos los departamentos necesita disponer de información fiable y pertinente para poder realizar su trabajo. La mayoría de las empresas no son conscientes de la cantidad de trabajo y recursos necesarios para generar toda esa información y distribuirla entre las personas que la necesitan. Tampoco son realmente conscientes del gran costo que supone el no hacerlo, ya que esto se traduce en falta de coordinación, decisiones erróneas y mal aprovechamiento de los recursos disponibles en la empresa. La información más cara es la que no se encuentra disponible en el momento necesario.

Ese trabajo suele realizarse de forma manual por los propios interesados, quienes, detrayendo tiempo de sus propias obligaciones, se ven obligados a dedicarlo a una tarea perfectamente automatizable como la generación de informes. Generalmente lo hacen apoyándose en herramientas como hojas de cálculo. Aunque este es un factor que pasa inadvertido, una parte muy importante de las horas de trabajo de oficina consiste en la recopilación de datos y generación de informes. Un buen sistema de inteligencia empresarial ha de ser

capaz de automatizar gran parte de ese trabajo, minimizando la posibilidad de errores y permitiendo que la gente dedique su tiempo y talento a lo realmente importante analizar la información, no procesarla. Esto mejorará la toma de decisiones, la coordinación entre departamentos y agilizará en general todos los procesos de la empresa.

### **Mayor capacidad para tomar decisiones**

Al reducir los costos de obtener información, se abre un nuevo horizonte para la empresa con muchas más posibilidades. En primer lugar, se mejora la seguridad en la toma de decisiones, ya que al disponer de información más relevante, fidedigna y actualizada estamos en mejor posición para tomar decisiones que se ajusten a la realidad de la empresa y de su mercado. Se podrían evitar muchas decisiones erróneas si se dispusiera de la información adecuada presentada con un formato que facilitase su comprensión.

En segundo lugar, la empresa puede comenzar a plantearse cuestiones o proyectos que antes eran imposibles de valorar por falta de tiempo o recursos necesarios para hacer una estimación fiable de los costos y beneficios potenciales. En general, disponer de información relevante amplía nuestro horizonte, ya que el conocimiento es poder.

### **Mejor capacidad de respuesta**

La mejora en la capacidad de respuesta también es notable. No solo podemos disponer más rápidamente de la información necesaria de una manera mucho más visual e intuitiva que nos permite localizar mucho antes los errores. También podemos definir nuestro propio sistema de alertas ante excepciones.

Ya no es necesario que alguien esté revisando valores y datos continuamente para saber si algo va mal. Se puede programar al sistema para que genere notificaciones cuando un valor concreto se encuentre fuera de los parámetros que hemos establecido. El sistema procederá a chequear todos esos indicadores de manera continua y al encontrar cualquier tipo de anomalía, avisará a las personas designadas como responsables para ese tipo de asuntos. A continuación, les ofrecemos algunos ejemplos:

- Una rotura de *stock* de un determinado producto. Avisar al jefe de compras.
- Un descenso de ventas en una zona. Mandar e-mail al delegado y a su responsable.

- Un nivel de impago superior al 20% por parte de algún cliente. Mandar e-mail al comercial y al departamento de cobros.

### **Mayor visibilidad y comprensión del negocio**

Los sistemas de inteligencia empresarial no solamente son capaces de proporcionarnos información analítica y fiable de manera rápida. Además, pueden hacerlo con formatos visuales atractivos que facilitan su comprensión y visualización. Esta flexibilidad para presentar la información no solamente nos permite asimilarla mucho más rápido y detectar mejor los puntos cruciales que pueden sernos útiles también nos sirve para darnos cuenta de aspectos que hasta ahora podíamos haber dejado pasar inadvertidos, entre tantas filas y columnas de números.

Muchas veces la perspectiva con que miramos la realidad es un factor crucial a la hora de dar la solución correcta al problema que tenemos en frente. Los sistemas de inteligencia empresarial nos ofrecen múltiples puntos de vista, permitiéndonos mejorar nuestra perspectiva y nuestra habilidad para comprender el negocio.

### **Productos y servicios de inteligencia empresarial**

La aplicación de la IE permite utilizar un gran número de productos que se obtienen a partir de las técnicas que desarrolla esta disciplina. En la práctica diaria de una organización puede suceder que se requiera de productos combinados o no concebidos previamente. Por ello, el ejercicio de la inteligencia empresarial exige una gran creatividad e innovación, de modo que se encuentren propuestas de solución a problemas tan diversos y complejos como los que enfrenta la vida organizacional.

Los estudios de mercados y los estudios estratégicos son dos productos que serían muy útiles e importantes para la empresa objeto de estudio, debido a que la prestación de servicios es su principal actividad. Las altas presiones competitivas, la continua expansión de los mercados y los altos costos que conducen a tomar decisiones estratégicas equivocadas son las principales razones por lo que muchas organizaciones han optado por desarrollar las actividades de investigación de mercado y orientación estratégica, con el propósito de disminuir el nivel de incertidumbre en la toma de decisiones.

Estos estudios son un instrumento de acopio de información oportuna, analizada y resumida, que les aporta a los empresarios, investigadores, productores e inversionistas los conocimientos necesarios para realizar grandes acciones con

bajas probabilidades de cometer errores. Es por esto que se han convertido en herramientas fundamentales para las organizaciones que aspiran a insertarse o mantenerse en los mercados de forma competitiva. Según Philip Kotler (1994), la investigación de mercado es un diseño sistemático de recolección, análisis y presentación de la información, en función de descubrir la situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa. De ahí se infiere que esta posee las siguientes características:

- Es un ejercicio sistemático y metodológico.
- Se nutre de información.
- Debe ser realizada por personal capacitado en recolección, procesamiento y análisis de información.
- Identifica la situación del entorno.
- Facilita la toma de decisiones.
- Entre los objetivos que persiguen estos estudios se encuentran:
- Identificar oportunidades en el mercado.
- Evaluar la satisfacción de los consumidores.
- Identificar y seleccionar los canales de distribución.
- Detectar los segmentos de mercado más atractivos.
- Minimizar los riesgos.
- Identificar futuros problemas.

Por lo tanto, la investigación de mercado, puede considerarse un producto de alto valor añadido que nutre los sistemas de inteligencia de las organizaciones, mediante la cual se determina, elabora y aplica el método para acopiar, analizar y comunicar la información y sus posibles efectos. Estos estudios recogen aspectos relevantes que caracterizan el entorno entre ellos se pueden mencionar el desarrollo tecnológico de un sector, el tamaño y la tasa de crecimiento, las particularidades de los compradores y suministradores, los productos de la competencia, los aspectos regulatorios y obstáculos al comercio, así como los gustos y preferencias de los clientes. Toda investigación de mercado debe comenzar con la definición de sus objetivos y alcance territorial, los cuales deben estar formulados de manera clara y precisa, y ser congruentes con la problemática que se investiga.

Según Koontz (1995), las estrategias son programas generales de acción, que llevan consigo el compromiso de énfasis y recursos, para poner en práctica la misión básica de las organizaciones. Esto significa que:

- Es un proceso sistemático.
- Da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de la organización.
- Permite visualizar el futuro.
- Identifica los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, identificando metas y objetivos para llevar a cabo dichas estrategias.

La estrategia de una empresa es expresión de la dirección de cualquier organización, por tanto, debe soportarse en la información de su macro y microentorno, así como en la interna, que permite la obtención de productos inteligentes de valor agregado, que ayuden a una adecuada toma de decisiones. En este punto, se ubican los estudios estratégicos, considerados el eslabón más alto de los productos de la inteligencia empresarial, y que, además, son una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión, en función del quehacer actual y del camino que deben recorrer las organizaciones. Estos estudios pueden ser de diversos tipos, dependiendo de su alcance estratégico y de la finalidad que persiguen.

En este caso, se encuentran los siguientes: globales, territoriales, zonales, sectoriales, de inversión, de productos, de publicidad y de comercialización; siendo los últimos los de mayor demanda, ya que tienen como objetivo principal la inserción o el mantenimiento de un producto o servicio en el mercado. Estos estudios necesitan para su realización de información externa que está relacionada con el entorno competitivo (amenazas y oportunidades) y de información interna que proporciona los puntos débiles y fuertes de las organizaciones (fortalezas y debilidades). La identificación satisfactoria de cada uno de estos elementos sirve de punto de partida para fomentar la estrategia que se desea seguir.

Los principales elementos externos que se tienen en cuenta para estos estudios son:

- Factores económicos generales: incluye el tipo de organización, la evolución del PIB, nivel de empleo, política monetaria, entre otros.
- Factores políticos legales: ilustra el sistema político, los partidos políticos, los sindicatos y las subvenciones.
- Factores sociológicos y culturales: abarca la organización social, las variables demográficas y educacionales, y el nivel de formación de la población.
- Factores tecnológicos: incluye el proceso productivo, la tecnología, los métodos de gestión, los sistemas de información y los recursos humanos.

- Factores económicos competitivos: tiene en cuenta los competidores potenciales y actuales, clientes, proveedores y productos sustitutos y similares.

El análisis de los elementos internos de una organización es una tarea compleja que; no se basa solamente en un simple inventario de los recursos que posee, sino que debe estar orientado a la evaluación potencial de sus capacidades y basado en aspectos como:

- Producción: incluye aspectos como el estado de la tecnología, el análisis de los costos, la productividad, el control de calidad y la política de abastecimiento.
- Marketing: incluye la evolución del mercado, producto, precio, posicionamiento de la marca, promoción y publicidad.
- Estado financiero: refleja la rentabilidad de las inversiones, liquidez, estructura financiera, solvencia, entre otros.
- Organización: muestra el clima organizacional, las motivaciones, los estilos de liderazgo, los sistemas de información, etc.

Tanto las fuentes externas como internas de información son de gran importancia para el diseño de cualquier estrategia que elabora una organización. Las primeras aportan información sobre las condiciones e influencias del entorno, entre ellas: económicas, políticas, sociales, legales, ambientales y tecnológicas, que puedan afectar la actividad y el desarrollo de la organización. Las segundas facilitan la caracterización del entorno tecnológico y comercial, también contribuyen a determinarlas capacidades y recursos de las organizaciones que pueden aportar una ventaja competitiva, entre ellas tecnológicas, económicas financieras, y humanas.

## **ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL**

En la actualidad, resulta de gran impacto para la toma de decisiones organizacionales la implementación de sistemas de inteligencia empresarial para apoyar a las estrategias de los negocios, en su papel de herramientas gerenciales que nutren y vinculan las ciencias de la información, la informática y las ciencias gerenciales como elementos integrados que permitan alcanzar el éxito de las organizaciones.

Una estrategia no se basa solo en la selección de la tecnología correcta, sin un objetivo estratégico a la vista la tecnología no tendrá el impacto deseado en el

éxito de su empresa. Una estrategia efectiva de inteligencia empresarial deberá enfocarse en tres aspectos fundamentales: qué, quién y cómo.

**Qué:** la primera fase de una estrategia efectiva de inteligencia empresarial es definir qué representa el éxito de la iniciativa. Esto incluye entender el estado actual de la empresa, sus necesidades, motivaciones y su estrategia general.

Además, es necesario conocer ¿para qué se busca implantar una herramienta de inteligencia empresarial en la organización?, ¿qué carencia se pretende cubrir con un sistema de estas características? Varias pueden ser las motivaciones de la empresa que va a desarrollar el proyecto, las que agruparemos en dos bloques:

### **Motivación tradicional orientada a la visualización**

Se busca disponer de una forma atractiva de visualizar la información, así como facilidad para elaborarla por parte de los encargados de estas tareas, más allá de la forma estándar que tienen los aplicativos de área utilizados.

### **Motivación innovadora orientada a la gestión**

Se quiere incorporar elementos que faciliten la toma de decisiones en toda la empresa y faciliten la gestión; se precisa de un sistema que unifique la información utilizada y la forma de aprovecharla. Es necesario dotar a todos los directivos de mayores capacidades de gestión.

Si el personal que va a desarrollar esta actividad en la organización se siente más identificado con las respuestas del primer bloque, probablemente tendrá dificultades para poner en marcha el sistema de inteligencia empresarial, fundamentalmente porque le costará convencerse de que vale la pena (son caros para el objetivo perseguido) y, más aún, convencer a los directivos de la organización, pues lo que obtendrá, en caso de implantarlo, será un sistema de representación utilizado por un número reducido de personas y para un conjunto pequeño de información. Si, por el contrario, se identifica con las respuestas del segundo bloque, es decir, quiere poner en marcha un auténtico sistema de inteligencia empresarial, ya ha sorteado la primera barrera.

**Quién:** en esta fase, como parte de las estrategias se necesita definir quiénes van a patrocinar esta iniciativa y quiénes van a participar en ella. Además de la ayuda de una casa consultora que se encargue de instalar estos servicios en la organización, es necesaria la colaboración de todas las áreas de la empresa, fundamentalmente las de resultados claves. Una estrategia de intelligen-

cia empresarial dirigida únicamente por la dirección de la entidad y realizada completamente por el departamento de informática, tiene significativamente menos probabilidad de ser exitosa que las que se basan en la colaboración entre las unidades claves del negocio y el grupo de tecnologías de la información. Estas alianzas colaborativas son clave para el éxito de la empresa.

La estrategia debe indicar quién va a liderar la iniciativa, así como señalar quién la va a ejecutar y realizar el trabajo. A medida que la información se vuelve más importante para el éxito de la empresa, contar con personal clave en las áreas de requerimientos de negocio, integración de datos, analíticos y visualización, se vuelve esencial, así que es vital identificar cómo se contará con personal para el proyecto y cómo los nuevos conocimientos necesarios serán desarrollados.

También es necesario conocer ¿qué estamos buscando y qué necesitamos que nos de la herramienta a implantar? Si la organización ha decidido que necesita mejorar su gestión basándose en un sistema de inteligencia empresarial, tiene que decidir qué es lo que espera del sistema. Al igual que en el caso anterior, podemos encontrarnos dos tipos de respuesta:

- **Requerimientos basados en la utilización**
  - Queremos una herramienta de visualización de la información en el formato deseado (pantalla, listado, etc.)
  - Que como usuario me permita navegar por la información; que facilite a mis departamentos de soporte el análisis de la información y la preparación de la misma.
  - Que facilite al departamento de informática la elaboración de informes de manera rápida y ágil.
- **Requerimientos orientados a la gestión**
  - Queremos reforzar las capacidades de gestión de nuestros directivos, dotándoles de herramientas que les ayuden a mejorar su proceso de gestión de la información, planificación, definición de objetivos, cuantificación, comunicación, establecimiento y seguimiento de responsabilidades, formación, visualización y análisis.
  - Establecer un auténtico Sistema de Inteligencia Empresarial que garantice la ejecución eficaz de los procesos de toma de decisión.

Si la empresa, está buscando básicamente lo primero con esta herramienta, probablemente vea cubiertas sus aspiraciones sin demasiados problemas y termine poniendo en marcha un sistema de visualización cuya principal virtud radicará en el acortamiento de los tiempos para acceder a la información y en la facilidad de las labores de análisis a los departamentos operativos. Sin embargo, esto no supone una mejora en su proceso de toma de decisiones, sino, tan solo un mejor acceso a la información, pero sin cambios en la gestión.

Por el contrario, si la empresa busca soluciones que le ayuden a realizar todas las tareas inherentes al proceso de toma de decisiones, o la mayor cantidad posibles, la tecnología actual ya le permite mejorar sus procesos de toma de decisiones operando un cambio cultural en la organización.

Si se sabe qué se está buscando con la implantación del sistema y el tipo de funcionalidades que demanda el mismo, se estará en la senda correcta para implantar un Sistema de inteligencia empresarial que ayude a la mejora en la gestión.

**Cómo:** el tercer fundamento de la estrategia de inteligencia empresarial es entender cómo se va a desarrollar la iniciativa, cuáles son las áreas de mayor importancia que esta va a atacar, en qué orden y qué entregables se obtendrán para dar valor a su empresa y lograr que alcance un nivel más alto en estrategias de negocios.

La estrategia no debe centrarse solamente en el corto plazo, debe tener una perspectiva de mediano y largo plazo. Es decir, que debe identificar el futuro a largo plazo del programa de inteligencia empresarial, incluyendo la implementación inicial de la tecnología y el Data Warehouse, así como el apoyo permanente y el desarrollo de las capacidades de la empresa para utilizarla efectivamente, impulsando los resultados empresariales.

El éxito de esta iniciativa está ligado directamente al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Su estrategia de inteligencia empresarial debe calificar y cuantificar los beneficios que el negocio desea obtener. Un proyecto de IE que solo alcanza resultados tecnológicos moderados, pero es significativo para la estrategia de su empresa, es claramente más efectivo que un proyecto de inteligencia empresarial que implementa la solución técnica perfecta con resultados irrelevantes para el negocio.

Una correcta estrategia de inteligencia empresarial puede ser el diferenciador entre el éxito o el desperdicio de inversión. Tomarse el tiempo para definir claramente y delinear una estrategia de IE para la empresa en cuestión es vital para realmente agregar valor al negocio. En resumen, si se quiere que un sistema de IE tenga éxito, se tiene que tratar como tal y no como una simple herramienta de visualización que facilite el acceso a la información existente.

El proyecto de implementación de un Sistema de inteligencia empresarial para la toma de decisiones debe contemplarse como un proceso decisorio en sí mismo, y gestionado, de ser posible, de la misma forma:

- Estableciendo porqué y para qué quiere implantarlo.
- Estableciendo objetivos, metas, elementos a controlar, acciones a desarrollar.
- Planificando y asignando responsabilidades.
- Seleccionando las herramientas y soluciones más adecuadas para cada usuario (visualización, análisis, planificación, etc.)
- Comunicando los objetivos a la organización.
- Formando sobre los objetivos perseguidos, los cambios necesarios y, en último lugar, las herramientas y soluciones seleccionadas.
- Generando un proceso decisorio basado en información y experiencia.
- Con una filosofía de supervisión y acción permanente, para llevar a buen puerto el nuevo sistema, verificando el cumplimiento de los objetivos inicialmente establecidos.

Si, por el contrario, tan solo se quiere incorporar una herramienta de visualización (e incluso, de análisis), se puede seguir ejecutando el proyecto de la manera tradicional, pero hay que ser conscientes, entonces, de que no se conseguirá pasar de dicho estado una vez implantada la herramienta. Por esta razón, para poder implementar una unidad interna de inteligencia empresarial en una organización es necesario considerar un grupo de elementos importantes antes de acometer la tarea, por lo que es conveniente obtener ayuda externa mediante una casa consultora que ofrezca el servicio de establecimiento de sistemas de inteligencia empresarial.

La estrategia a seguir por una empresa debe estar dirigida a crear las condiciones previas para brindar servicios eficientes en la organización, pero para ello es necesario cumplir con ciertos elementos que son imprescindibles y desarrollar un grupo de tareas con el fin de lograr su cumplimiento. Su implementación puede ser cumplida siguiendo los pasos que se muestran a continuación:

### **Paso 1: Definición de los objetivos**

Como en todo proyecto, lo primero es considerar los objetivos que se persiguen con la creación de una unidad interna de servicios de inteligencia empresarial. En las empresas, en términos generales, se considera que la actividad más importante de este tipo de unidades es la ejecución de tareas sobre los competidores y el ambiente de la competencia en general. Sin embargo, en muchas

ocasiones, el conocimiento del entorno competitivo no es más importante que la vigilancia de otros sectores del entorno de la entidad.

La organización deberá decidir los elementos del entorno que de mayor interés le sean: competidores, proveedores, clientes y otros de alcance más general como la economía, la política, el marco regulatorio y la sociedad en su conjunto, son elementos que se deben vigilar de cerca debido a la influencia que ejercen sobre la organización misma en diferentes circunstancias. En algunas organizaciones es más conveniente contar con un grupo de inteligencia que les ayude a encontrar la orientación estratégica correcta en acciones de mercado, financieras y en la búsqueda de alianzas y cooperaciones.

Las tareas a realizar son:

Tarea 1: planificar y discutir lo que se desea obtener.

Tarea 2: definir el problema de aplicación y sus componentes, aclarando que es fundamental y qué es opcional.

Tarea 3: estimar la magnitud de la aplicación a desarrollar.

Tarea 4: definir los objetivos.

## **Paso 2: Definir las condiciones generales de la organización**

No en todas las organizaciones existen las condiciones ideales para el establecimiento de un sistema interno de inteligencia empresarial. En algunas, la ausencia de un adecuado sistema de gestión de información y del conocimiento dificulta el funcionamiento del servicio interno, a causa de que no se faciliten datos sobre la información contenida en la organización, el comportamiento de los flujos de información; ni el conocimiento que ella atesora, sobre todo conocimiento implícito de sus trabajadores y colaboradores.

Se hace necesario identificar y definir los problemas comunes y poco comunes que definen el funcionamiento de la organización para posteriormente poder definir los requerimientos de inteligencia empresarial. Además, hay que identificar las fortalezas, debilidades y reservas en el aprovechamiento de la inteligencia empresarial; para poder definir las posibilidades de desarrollo que va a tener la misma, atendiendo a las características de la organización.

Las tareas a realizar son:

Tarea 1: identificar los problemas que son objeto de decisión.

Tarea 2: diagnóstico organizativo y funcional.

Tarea 3: diagnóstico de la vigilancia y comunicación con el entorno.

Tarea 4: diagnóstico de la gestión de información y el conocimiento orientado al aprendizaje.

- Primeramente, se recomienda realizar una auditoría de información que esclarezca las condiciones de la organización para acometer la tarea de IE, lo cual debe resolverse antes de poner en práctica el proyecto.
- Se propone, además, realizar un diagnóstico de la gestión del conocimiento que esté dirigido a evaluar las actividades que se realizan en la organización para reorganizar el conocimiento, nutrirlo y manejarlo la realización de actividades encaminadas a adquirir, diseminar y utilizar el conocimiento por parte de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización y el mejoramiento de la misma, el personal, la dirección y el control.

Tarea 5: identificación de las causas que originan las fortalezas y debilidades y las áreas de responsabilidad a que corresponden.

Tarea 6: análisis del nivel de incidencia de las fortalezas y debilidades identificadas en los resultados generales de la organización.

### **Paso 3: Análisis de los recursos necesarios para el establecimiento de un sistema de inteligencia empresarial.**

Los recursos fundamentales para cualquier proyecto de inteligencia empresarial son las personas preparadas para la tarea, las fuentes de información, los métodos y herramientas de análisis y las tecnologías de información y telecomunicaciones. Por esto es que la decisión de crear una unidad interna de inteligencia en la organización debe estar precedida de un examen de la posibilidad de contar con esos recursos. Generalmente, el personal capacitado es el recurso más difícil de obtener en ciertos entornos.

En el caso de la infraestructura informática y de telecomunicaciones, en principio puede ser la misma que ya está instalada en la organización, por lo que el problema se reduce al incremento de su magnitud y alcance dentro de la misma y según sea el caso, la adquisición de computadoras con la configuración adecuada para el funcionamiento de determinados programas de análisis de información con exigencias no comunes. El objetivo de este paso es identificar qué se requiere para implementar la inteligencia empresarial, atendiendo a las características de la organización.

Las tareas a realizar son:

Tarea 1: identificar los requerimientos para cada componente y por cada área de resultado clave.

Tarea 2: definir los factores clave para el desarrollo de la inteligencia empresarial atendiendo a los requerimientos identificados.

Tarea 3: estimación de las posibilidades reales de desarrollo del sistema en la entidad.

Tarea 4: desarrollar y ubicar de forma apropiada los recursos disponibles en la organización.

Tarea 5: identificar las necesidades de personal y la formación y capacitación del mismo.

#### **Paso 4: Definir la ubicación organizacional de la unidad empresarial**

Este aspecto es de gran importancia, ya que se supone que la unidad de inteligencia trabaje para toda la organización en su conjunto. Sin embargo, es muy posible que su labor se destine principalmente, de modo temporal, a solo una de las áreas de la empresa. Por ejemplo, las destinadas a encontrar nuevos mercados, incrementar las ventas, propiciar alianzas ventajosas, etc. Por su potencial de solución de problemas, así como por el monto de la inversión para su creación y mantenimiento, la unidad debería estar al servicio de toda la organización. La dirección de la entidad debe ser la responsable de que esta unidad trabaje para la estrategia organizacional en su conjunto y no solo para una parte ella.

Las tareas a realizar son:

Tarea 1: integrar todos los sistemas que intervienen en la organización.

Tarea 2: definir qué área necesita más de los servicios de inteligencia empresarial.

Tarea 3: determinar los responsables de la unidad, así como el espacio organizacional donde se ubicará.

Una vez que se hayan realizado todos estos pasos y las tareas correspondientes a cada uno de ellos se pasa a la implementación del sistema, paso que consta de dos fases:

Fase 1 que incluye las siguientes tareas:

1. Establecimiento de la estructura que va a tener el sistema.
2. Organización de los puestos de trabajo con los recursos necesarios para cada tarea.
3. Puesta en funcionamiento del equipo.
4. Divulgación de las tareas y funciones que realizará cada quien.

Fase 2, que garantiza el buen funcionamiento del sistema e incluye:

1. Tomar medidas de seguridad informática. La protección del capital informático e informacional, tanto por accidentes como acciones intencionales.
2. Coordinar tareas.
3. Motivar y liderar el trabajo colaborativo a partir de:
  - Creación de un ambiente de trabajo ético, de creación y desarrollador de una cultura global: innovadora, de colaboración, de compromiso, de flexibilidad y de desarrollo de la inteligencia y el talento.
  - Contribución de los directivos con más experiencia al establecimiento de un ambiente de trabajo que propicie la colaboración.
  - Conformación de equipos de trabajo integrados o tutorados por los mejores profesionales disponibles en la organización.
4. Poner en práctica las acciones correctivas correspondientes

Posterior a la implementación del sistema de inteligencia empresarial es necesario evaluar el funcionamiento del mismo para poder apreciar los resultados alcanzados con su implementación, teniendo en cuenta los objetivos propuestos y las estrategias formuladas, de acuerdo con el impacto e influencia ejercido en los resultados de la organización y el desarrollo alcanzado por la misma de forma general.

Para la ejecución de este paso se deben realizar cuatro tareas fundamentales:-  
Tarea 1: definir los ejes sobre los que se sustenta el proceso de evaluación:

- Los métodos que se utilizarán.
- Los responsables de evaluar.
- Las esferas que serán evaluadas.
- Los indicadores que medirán el comportamiento de las áreas.
- La frecuencia con que se realizará.

Tarea 2: evaluar el funcionamiento del sistema de inteligencia empresarial.

El control del sistema se llevará a cabo por la estructura creada para esta función, la cual puede trabajar en dos direcciones: el monitoreo y control del funcionamiento del sistema y el monitoreo y control del desarrollo y la aplicación de estos servicios en los procesos de la organización.

El monitoreo y control del funcionamiento del sistema puede ser un conjunto de acciones dirigidas a medir cualitativa y cuantitativamente, de manera

periódica, la eficacia y eficiencia del empleo de esta nueva herramienta, así como de los productos y servicios que de ella se deriven. Los resultados de sus análisis ayudarán a perfeccionarla o a considerar su eliminación y empleo de otras nuevas.

Por su parte, el monitoreo y control del desarrollo y la aplicación de estos servicios en los procesos de la organización, se orientará a medir el desempeño y el impacto que estos van a tener en los resultados de la misma. Para este fin se pueden utilizar instrumentos de medición ya establecidos o creados por la organización, como pueden ser los modelos de evaluación del desempeño, reportes periódicos sobre la aplicación de esta nueva herramienta, así como de la opinión de los clientes u otro tipo de instrumento establecido para ello.

Los resultados que se obtengan con esta herramienta se pueden contrastar con los que se alcancen en el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Dichos resultados se consolidarán en un reporte único con el que se informará a la dirección de la organización sobre la marcha del funcionamiento del sistema y su influencia en los resultados alcanzados.

Tarea 3: realizar reuniones para identificar los problemas que pudieran ir surgiendo y en caso de desviaciones poner en práctica las acciones correctivas necesarias. Estas deben realizarse periódicamente y participarán en ellas todos los trabajadores relacionados con el tema de discusión. Se realizará un resumen de lo tratado, el cual, luego de ser validado, se extenderá a todos los miembros de la organización por medio de los canales de comunicación disponibles.

Tarea 4: recompensar por el buen trabajo en caso de ser así y disciplinar en caso de fallas.

También sería muy bueno para la empresa en su labor de implementación de la inteligencia empresarial contar con la ayuda de consultorías para fortalecer cualquier información, generar valor añadido al uso de la inteligencia empresarial como herramienta de trabajo para la toma de decisiones más pertinentes, y la orientación táctica y estratégica de las organizaciones.

Estas consultorías pueden ofrecer:

- Cursos de posgrado, talleres, seminarios y entrenamientos a solicitud, en diversas temáticas siempre vinculadas a los intereses de la organización que los solicite.
- Creación de centros de inteligencia empresarial.
- Transferencia de tecnología que permita lograr una sólida autosuficiencia y bases para operar en el futuro. Consiste en la entrega de los

métodos y procedimientos de trabajo a instituciones que lo solicitan. Incluye la capacitación teórica y práctica del personal seleccionado por la entidad que recibirá la tecnología, lo que se realiza mediante un entrenamiento oportuno

- Creación de sistema de almacenes de datos, sistemas de intercambio de datos, sistemas de gestión de documentos o de flujos de trabajo con el empleo de herramientas tecnológicas.
- Difusión de conocimientos sobre gestión de información, nuevas tecnologías de la información, inteligencia empresarial y otros, entre ellos profesionales de la información, gerentes, consultores y varios de otras áreas

### **Estrategia de identificación y participación del cliente interno en la empresa**

Actualmente, en algunas organizaciones aún existen diferencias entre el gerente y el empleado, debido a que centran su importancia en la parte operativa y en satisfacer al cliente externo, sin tener en cuenta al cliente interno cuyo papel debe ser reconocido como el más importante, siendo este; quien ejecuta y realiza las actividades u operaciones para que la organización cumpla con su objetivo de manera eficiente y eficaz. Por esta razón es relevante conocer las características, necesidades y expectativas que estos tienen dentro de la organización para así implementar estrategias que conlleven a una mayor participación de los empleados en esta y, por ende, contribuir con el mejoramiento continuo de la empresa.

Es importante analizar la participación del cliente interno. Este cliente interno tiene que ver más allá de las funciones que como trabajador realiza diariamente, según menciona Martínez (2005) para ejercer esta participación, los trabajadores deben recibir capacitaciones. Este pensamiento se refiere a la forma en que los trabajadores son tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones en las empresas. Esto, a su vez, va ligado a todos aquellos beneficios recibidos, formar parte de una empresa no solo implica ir a la oficina cada día, sino que implica ser uno más de la organización, y esto es algo que desde las áreas administrativas de la empresa se debe tener en cuenta.

Por lo tanto, el cliente interno es aquel que da vida a cada una de las organizaciones, por tal razón, debe ser cuidado y capacitado lo mejor posible para que ambas partes sean beneficiadas con dicha tarea, así la empresa verá mejores resultados y mayor optimización de las funciones que realiza el trabajador, este podrá contar con más experiencia y mejorar su calidad de vida. Las empresas actualmente buscan estrategias que les permitan crecer como organización,

mejorar su rentabilidad y contar con un personal comprometido. Un ejemplo de estas estrategias es la llevada a cabo en la empresa McDonald's, conocida como estrategia de participación, cuyo objetivo es hacer que los empleados incrementen el sentido de pertenencia hacia la empresa para la cual trabajan y contribuyan con ideas al desarrollo de la misma, de allí la frase “ninguno de nosotros es mejor que todos nosotros” (Croc, 1955).

En la mayoría de las organizaciones colombianas la participación del cliente interno hoy por hoy es tenida en cuenta, esto con el fin de brindar mejores condiciones laborales y lograr mejores resultados durante el desarrollo de las actividades de la organización. Sin embargo, también es importante mencionar que esta tarea no es realizada por todas las empresas. La meritocracia es algo que debe prevalecer en estas para poder sobresalir y ayudar a los trabajadores en el mejoramiento de sus expectativas laborales, profesionales y personales. El esfuerzo y dedicación deben ser valorados por estas empresas para de esta manera lograr contar con un cliente interno óptimo, con mejor calidad de vida y un cliente externo satisfecho con la labor desempeñada por la organización.

### **Cliente interno, empresa y calidad de vida**

Primeramente, al entrar en el concepto de la empresa se puede analizar que se trata de una interacción de ciertas variables: equipo de trabajo, productos, servicios, mercado, clientes. Cuando estos elementos interactúan, son sinérgicos y se reinventan en el tiempo se puede decir que hay una empresa, antes no. Una empresa debe estar soportada en esas condiciones y esto es lo que se construye en la etapa de creación, de la puesta en marcha, por ende, la empresa es tener un equipo de trabajo, unas personas que están en condiciones de desarrollar productos y servicios que alguien está dispuesto a comprar y a pagar. “Una empresa también se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir algo o prestar un servicio que cubra una necesidad y obtener unos beneficios”. (González, 2002, pág. 3)

Es importante poder analizar la manera como, con la llegada de la globalización y los cambios culturales y tecnológicos, se ha podido reconocer la importancia que merecen los clientes y lo indefectibles que son para el desarrollo y progreso de las organizaciones. En este sentido es necesario conocer el valor de la palabra cliente, que conlleva múltiples significados de acuerdo a la perspectiva que se tenga en cuenta o se emplee. De esta manera, cuando se hace referencia al cliente en la rama administrativa y según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es el comprador potencial o real de los produc-

tos o servicios y en este sentido, obtener clientes y mantenerlos es el objetivo de todas las organizaciones.

Del mismo modo, se ve que en las organizaciones existen tanto clientes internos como externos y de alguna manera no se le ha dado la importancia que se merece el cliente interno. Principalmente. Hoy en día, el término es más popularizado y se le conoce como la persona que presta sus servicios a una organización.

Por consiguiente, “los clientes internos son todos aquellos que mediante un proceso de selección y reclutamiento de personal que realizan las empresas, son elegidos y contratados para desarrollar una labor específica en un puesto de trabajo asignado, donde tendrán un jefe directo al cual rendir unos resultados y así mismo tener unos deberes y derechos como miembros activos en una organización”. De ahí la importancia de la frase “Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que debemos hacer es que funcionen dentro” (Albrecht, 1992, pág. 89)

Esto obliga a que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo interno, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan. Así mismo, es indispensable conocer cuáles son aquellas necesidades que el cliente interno tiene para poder desenvolverse en su lugar de trabajo y de esta manera poder satisfacerlas y brindarle una mejor calidad de vida.

Aunado a lo anterior, y según Salvador (2003), “tener buena calidad de vida significa estar a gusto, encontrarse bien, llevar una vida digna, ser feliz”. Si el cliente interno está satisfecho y tiene una buena calidad de vida, la empresa obtendrá beneficios que se verán; reflejados en una mayor productividad.

En este mismo sentido, Maslow, Mac & Gregory (1987) afirman que el conjunto de necesidades que se pueden satisfacer mediante el trabajo para la mayoría de las personas o que el fin fundamental que persigue un trabajador es la satisfacción de una necesidad fisiológica mediante la obtención del dinero y rara vez reconocen en los otros las necesidades de seguridad, sociales, de autorrealización y autoestima.

Por lo anterior, es importante destacar las principales necesidades que tiene el cliente interno dentro de la organización: cada quien tiene la necesidad de ser comprendido esto significa interpretar claramente lo que dice el cliente. Escuchar lo que demanda para poder dar una respuesta específica a lo que quiere, de igual forma hacerlo sentir bienvenido. Las personas necesitan sentir que el otro está contento de verla y que se tiene disposición de contribuir con ellas.

Hacerlo sentir importante la autoestima de los clientes internos es relevante, cualquier cosa que haga para que se sienta especial es un paso hacia la calidad del servicio y buscar la manera de que se sienta cómodo; darle la seguridad psicológica de que será atendido y sus necesidades serán cubiertas. Llevar una buena relación con los clientes internos conlleva a mantener una salud mental y una relación de armonía con el entorno.

Después de mirar cada una de las necesidades del cliente interno, es muy importante enumerar algunas de las características que pueden hacer que a este se le dé el reconocimiento que se merece. Una de ellas es que el empleado es la imagen de la empresa independientemente de si su función es prestar un servicio o realizar otra actividad económica. Otra característica importante es que siempre debe estar dispuesto a realizar su trabajo con excelencia y responsabilidad, se resalta también el trabajo en equipo, punto necesario para poder alcanzar metas y satisfacer las necesidades del cliente externo. Contar con un buen equipo de trabajo hace que los resultados sean más óptimos y se requiera de un corto tiempo en su realización.

Por otro lado, falta darle una mayor importancia a la relación entre el cliente interno y el proveedor interno, para facilitar el trabajo y así dar resultados excelentes a corto, mediano o largo plazo, de acuerdo a las expectativas que cada persona tenga. “El proveedor interno son los trabajadores de la empresa que cumplen la función de abastecer de recursos a los distintos departamentos de la organización e incluso a los de su misma área, es decir es todo aquello que provoca que esa persona tenga que desarrollar un trabajo” (Albrecht, 1992, pág. 91).

Al realizar este análisis se puede apreciar que en la actualidad en muchas empresas no se da la importancia que merecen los clientes internos en la organización, siendo estos tal vez uno de los factores más importantes para cumplir con los objetivos empresariales. Para las personas es importante que las empresas puedan alcanzar sus metas con un mínimo de tiempo y esfuerzo, aprovechando la sinergia del capital humano y una buena aplicabilidad del proceso administrativo.

### **Expectativas no superadas por el cliente interno en las empresas**

El hecho de que un gerente desee que el empleado tenga un desempeño de cierto nivel no significa que el último pueda concretarlo hay que invitar a la participación de los empleados en el establecimiento de los objetivos. Puesto que cada persona que labora dentro de la empresa es un cliente que se debe mantener satisfecho, se debe esforzar y encontrar ideas que lo mantengan animado con continuar apoyando con su trabajo. Sin embargo, también es importante que se sienta valorado.

Después de todo son los clientes internos quienes pueden marcar la diferencia con la competencia. Es simple, a una empresa la hacen sus empleados y el trato que ellos les den a los clientes hace la diferencia. Mientras más apoyados y queridos se sientan, más comprometidos estarán para mantener y captar clientes para la empresa. Cada detalle para ellos cuenta, hasta el mínimo gesto como recibir un comentario positivo sobre su trabajo, una carta por su buen desempeño, escuchar una sugerencia, invitarlos a tomar un café y un sinnúmero de cosas más pueden hacerles sentirse especiales (Dessler 2001).

Las buenas empresas saben que para tener empleados más productivos es necesario mantenerlos satisfechos con el trato que reciben. Además, un empleado contento al igual que un cliente contento puede brindar una opinión o experiencia positiva sobre la empresa. No obstante, a pesar de las ventajas que incentivar y motivar al cliente interno tiene para las empresas, normalmente, estas; concentran la mayor parte de sus esfuerzos en conseguir la satisfacción del cliente externo cuando en realidad ambas cosas son necesarias. Lydia (1997) menciona las expectativas más frecuentes que el cliente interno no logra satisfacer.

- No se crean espacios donde los empleados se sientan cómodos: las empresas no se enfocan en crear espacios que ayuden a incentivar la creatividad y que el cliente interno se sienta plenamente cómodo. Más que oficinas o lugares de trabajo, que sean recintos para estimular la imaginación y al mismo tiempo conseguir su satisfacción.
- No se premia ni se reconoce a los empleados por su buen trabajo: esta, es la forma más básica de incentivar y hacer sentir bien al cliente interno, no necesariamente y que dar grandes premios a sus empleados, pero sí importante recompensarlos y reconocer su labor de una forma atractiva que ojalá cada vez que lo haga ofrezca algo novedoso para mantener en un nivel importante la motivación y satisfacción de sus empleados.
- No se escuchan las ideas, opiniones y recomendaciones de sus empleados: escuchar las ideas y opiniones de los empleados y tenerlas en cuenta no solo los hace sentirse valorados, también puede ser una gran forma en que las empresas pueden ayudar a desarrollar una cultura en la que se incentive y aliente la creatividad e innovación por parte de los mismos trabajadores, ambas son cosas fundamentales para lograr también la satisfacción del cliente externo.
- No se es empático: tratar de ponerse en los zapatos de sus empleados le permite comprender mejor sus necesidades y ser consciente de algunas cosas que pueden estar necesitando para sentirse más plenos en el cum-

plimiento de sus labores. Aunque esto puede suponer otorgarles algunas concesiones, el nivel de satisfacción y motivación que ello produce puede pagar con creces. Por lo que se pueden generar beneficios para sus empleados que le ayuden a mantener un nivel de satisfacción y motivación alto lo que se puede lograr simplemente no siendo tan restrictivo.

- No se realizan actividades fuera de la empresa: a través de este tipo de actividades, las empresas logran mantener una buena relación con sus empleados, algo que efectivamente los hace sentir importantes y valorados y que, al tiempo, se traduce en altos niveles de satisfacción.
- No se hace uso de formación para aumentar la confianza: los directivos que cortan los presupuestos de formación para ahorrar costes no entienden cómo la prestación de servicios y la moral pueden sufrir en resultado. Los empleados necesitan entrenamiento para hacer su trabajo con seguridad y para facilitar la promoción profesional dentro de la empresa.
- No se establecen programas de tutoría: capacitar y motivar a los empleados experimentados para ser mentores. Un programa de tutoría puede facilitar el crecimiento de habilidad dinámica a través de una organización y fomentar un sentido de comunidad al tiempo que mejora la satisfacción del empleado y el compromiso de los empleados.

Por lo anterior, se puede decir que para tener clientes satisfechos hay que entender primero las necesidades y expectativas de los clientes internos que son quienes garantizan el buen servicio a los clientes externos. Si los trabajadores están motivados se enfocarán en alcanzar resultados en vez de preocuparse por cumplir horarios y competir para ver quién es el mejor; teniendo en cuenta que toda empresa depende de su personal interno para ejecutar, operar, producir y atender a los clientes.

Como se afirmó anteriormente, a muchos gerentes aún les cuesta comprender que el empleado requiere de una participación activa, de una atención y motivación para poder tener una mejor calidad de vida y por ende una mayor producción. Si el empleado está satisfecho le da credibilidad a la empresa y contribuye a su crecimiento. En definitiva, para tener un buen cliente interno, la organización debe diseñar y generar espacios donde se pueda motivar y tener en cuenta la opinión de este, ayudando a mejorar su desempeño.

### **Estrategias para la real participación del cliente interno en las empresas**

Con base a lo anterior, se puede decir que actualmente están creciendo las empresas que se proponen construir relaciones provechosas con los clientes de

manera creativa. Cada vez se descubren más herramientas que facilitan la comunicación con ellos. Por ello, saber informarles qué hace la empresa, cuál es la propuesta de valor o por qué su producto/servicio es diferente de los demás, es fundamental en este tiempo.

Pero, así como es importante educar al cliente en las razones por las que somos una mejor opción que la competencia, también es importante preocuparse por las personas que internamente colaboran día a día para que se construyan esas relaciones redituables y así garantizar que efectivamente, se puedan dar altos niveles de satisfacción que a su vez redunden en la satisfacción de quienes compran los productos o servicios que vendemos.

Mientras que los clientes internos no necesariamente pueden comprar los productos o servicios ofrecidos por su empleador, la relación con ellos también juega un papel clave en el éxito de la empresa. Por ejemplo, en el departamento de ventas, el vendedor que no funciona bien con el servicio al cliente puede tener mayor dificultad para realizar pedidos u obtener respuestas a las preguntas de sus clientes externos, lo que resulta en un bajo nivel de servicio. Las tensas relaciones internas también pueden afectar negativamente la moral de general en la empresa.

Cada detalle para el cliente interno cuenta, desde el mínimo gesto como recibir un comentario positivo sobre su trabajo, una carta por su buen desempeño, escuchar una sugerencia, invitarlos a tomar un café y un sinnfín de cosas más que pueden hacerlos sentirse especiales. A continuación, se plantean estrategias interesantes con el fin de que las empresas busquen incentivar y conseguir la satisfacción de los clientes internos.

En primer lugar, para que exista una participación activa del cliente interno dentro de la empresa, se pueden crear espacios donde los empleados se sientan cómodos, teniendo en cuenta que el entorno físico laboral es un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en la compañía. Los puestos de trabajo ya sean compartidos o individuales, abiertos o cerrados, deben ser pensados y diseñados teniendo en cuenta el bienestar de los empleados, sin dejar a un lado la personalidad del negocio. Las oficinas actuales deben elegir un estilo que se oriente a explotar al máximo el concepto de comodidad. Espacios que más que simples oficinas de trabajo sean recintos que estimulen al trabajador, que incentiven la creatividad y en los que se sientan plenamente cómodos.

En segunda instancia premiar y reconocer a los empleados por su buen trabajo. El reconocimiento es una herramienta de gestión que refuerza la relación de

la empresa con los trabajadores, y que origina positivos cambios al interior de una organización. Aunque no necesariamente se necesita dar grandes premios a los empleados, sí es necesario recompensarlos y reconocer su labor de una forma atractiva y que ojalá cada vez que lo haga ofrezca algo novedoso para mantener en un alto grado la motivación y la satisfacción de sus empleados: escribir una nota de agradecimiento o expresárselo personalmente, enviar un correo de felicitación, regalar bonos, anchetas, tardes u horas de trabajo libre para que puedan descansar.

En tercer lugar, se plantea realizar actividades fuera de la empresa, en las que se busque incentivar el bienestar físico y psicológico de los empleados, ya sean torneos deportivos, gimnasia, rumba-terapia, celebración de fechas especiales para la empresa, pasadías, salidas de campo, concursos e integraciones. Estas actividades ayudan a la integración y a mejorar las relaciones interpersonales en ambientes fuera de la empresa, reducir el estrés laboral, mejorar el clima laboral, alivianar las tensiones dentro de la empresa y aumentar el rendimiento. Esto hace sentir a los empleados importantes y valorados y al tiempo, se traduce en altos niveles de satisfacción.

En cuarto lugar, se sugiere escuchar las ideas, opiniones y recomendaciones de los empleados y tenerlas en cuenta. Esto, no solo los hace sentirse valorados, también puede ser una gran forma en que las empresas pueden ayudar a desarrollar una cultura que incentive y aliente la creatividad e innovación por parte de los mismos trabajadores, ambas son cosas fundamentales para lograr también la satisfacción del cliente externo. Una buena forma de hacerlo es demostrar tu entusiasmo hacia todas las ideas, aunque no aceptes la mayoría de ellas. Crear reuniones periódicas en donde los empleados puedan expresar su opinión sobre temas relacionados o no con la empresa, así se estimularía su participación.

Así pues, es natural que, si dentro de una organización hay un mal servicio hacia el cliente interno, con mucha probabilidad existirá un mal servicio para el cliente externo. Cada vez es más notorio que el elemento realmente significativo con el que cuenta una empresa es su personal. El capital humano es el único activo con el que las organizaciones pueden crear una ventaja competitiva sostenible, porque los activos físicos y financieros ya no representan puntos de verdadera diferenciación. Esto nos permite ver la importancia del cliente interno en el éxito corporativo de la empresa

Es de resaltar que el cliente interno debe ser motivado y recompensado de algún modo por el esfuerzo realizado. Su papel debe ser reconocido como el más

importante, ya que este es quien ejecuta y realiza las actividades u operaciones para que la organización cumpla su objetivo con eficacia y calidad.

Por esta razón, es importante conocer las características y necesidades de los clientes internos dentro de la organización y a su vez diferenciarlo del cliente externo. Sin olvidar que van muy de la mano con el servicio en las organizaciones, tema del cual no es posible desligarse, ya que hoy en día el trato y el compromiso con los empleados es primordial. Además, se debe tener en cuenta que el cliente interno es igual o más importante que el gerente.

Se recomienda a los gerentes que utilicen herramientas no solo para medir cómo se sienten los empleados, sino también para escuchar sus inquietudes. Los trabajadores felices tienden a ser más productivos, por lo que tiene sentido asegurarse de que el personal esté contento, y valorar el trabajo de cualquier empleado, porque todos los trabajos son necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa. Hacerles ver la importancia de su trabajo, lo que han ayudado a conseguir, que vean el resultado final: para qué hacen lo que hacen realmente. En definitiva, darle sentido a su labor para que ellos le encuentren también sentido. De esta manera hasta las tareas más tediosas las harán con una actitud diferente.

Para las buenas empresas es vital saber que para tener empleados más productivos es necesario mantenerlos satisfechos con el trato que reciben. Relacionarse con los trabajadores creará confianza y el vínculo les dará reconocimiento, además que la comunicación será directa, hecho que beneficiará a la empresa

Impulsar la participación tratando de entregar bonificaciones y premios por el buen trabajo, estrechando las relaciones entre sus trabajadores con reuniones extra laborales y finalmente conocer a los trabajadores, son acciones que crearán un vínculo importante. De esta manera, aumentará la productividad y por ende la empresa también verá cambios favorables y mejorará sus ingresos. En síntesis, todos ganan, los empleados, la empresa y los clientes.

En conclusión, las empresas necesitan incentivar a los clientes internos haciéndoles saber de manera constante que esperan lo mejor que puedan dar. Si tiene problemas para satisfacer las expectativas, ajuste su enfoque a cada uno de los empleados dependiendo de lo que funcione mejor.

Esto no solo significa permitir el bienestar personal y profesional de las personas, incluye el cumplimiento de la obligación principal del empleador de proporcionar un entorno de trabajo seguro. La satisfacción de las necesidades de los clientes internos implica mantener registros precisos de los empleados, ayudándolos a alcanzar sus metas profesionales y apoyando sus capacidades, aptitudes, talentos y conocimientos.

Por lo anterior, es importante que las empresas desarrollen una cultura de servicio hacia lo, si es que quieren ser reconocidas por sus clientes por la calidad de servicio que brindan. El cliente interno debe definir muy bien su función dentro de la organización, debe comprender, creer y vender la misión a todos los integrantes de la empresa, teniendo claro cuáles son sus necesidades y prioridades, esto para hacerlos partícipes de la elaboración de objetivos. Así mismo es indispensable conocer cuáles son aquellas necesidades que el cliente interno necesita para poder desenvolverse en su trabajo y a su vez satisfacer sus necesidades.

Mantener al empleado satisfecho, suministrándole las herramientas para sus funciones diarias, hacerlo sentir importante dentro de la compañía donde labora con los beneficios propios y que entre ellos se sienta un clima laboral agradable, hace que todos tengan un desempeño sobresaliente, que al llegar al lugar de trabajo les agrade y disfrute su estadía durante la jornada laboral, esto conlleva a que su actitud siempre sea agradable, entusiasta y positiva, y a que tengan una buena calidad de vida.

### **Estrategias para alcanzar el respeto en el talento humano de las empresas**

Se parte del hecho de que el respeto es parte fundamental de las relaciones interpersonales, ya que, según Rodríguez (2005), permite que se den buenas interacciones entre individuos, además, por medio de este, se refleja su ser a los demás, puesto que demuestra la consideración que se tiene por los otros y la educación que fue inculcada en el hogar. Sin embargo, dentro de las organizaciones, en muchas ocasiones se presentan altercados entre empleados y subalternos inclusive entre los mismos empleados, que atentan contra este principio ético. Por lo tanto, es importante determinar las causas o factores que permiten que se mantenga el respeto dentro de las organizaciones, con el fin de que se facilite la implementación de este, por medio de políticas y estrategias.

Conforme a lo anterior, se puede decir que, dentro de las organizaciones, la falta de respeto se ve reflejada en el maltrato y acoso laboral al que los empleados pueden llegar a ser sometidos, por lo tanto, resulta importante profundizar en este, ya que no es un tema aislado. A nivel mundial se presentan casos, como en Europa, donde lo llaman comportamiento social adverso. Una encuesta realizada en el 2005 reflejó que un 11,2% de los trabajadores encuestados sufrió algún tipo de maltrato físico o psicológico, sin embargo, otra encuesta realizada en el 2010 demostró un aumento de esta cifra, llegando a un 14,9%, lo que resulta preocupante, ya que; los países de Europa en su mayoría son desarrollados, por lo tanto, el maltrato laboral debería disminuir en vez de crecer.

Casos como el anterior también se presentan en los Estados Unidos, donde cerca de 53 millones de trabajadores reportaron haber sido víctimas de acoso laboral, de los cuales el 52,1% fueron latinos, el 46% afroamericanos, el 33,5% blancos y el 30,60% asiáticos, esto resultó afectando la productividad de las empresas, ya que una persona que sufre de acoso no labora al cien por ciento de su capacidad, esto ocasionó pérdidas a las empresas en Estados Unidos de 300 millones anuales, además de un millón de días de ausencia. Analizando los datos presentados anteriormente, se puede observar, que el hecho de que no se dé respeto dentro de las organizaciones; no solo afecta a los empleados; sino que estas también se ven afectadas.

Las cifras mostradas anteriormente son alarmantes, lamentablemente, Colombia no es la excepción, e Ministerio de Trabajo determinó en el 2015 que dos de cada tres empleados sufren de factores psicosociales en su ámbito laboral, lo que les genera altos niveles de estrés y dificulta el desarrollo de sus actividades. Sintetizando los casos consultados, se puede determinar que es necesario establecer acciones que implementen el respeto por las personas en las organizaciones, ya que el irrespeto resulta contraproducente, tanto para los trabajadores como para las organizaciones, por lo tanto, es un tema que no se puede dejar a la deriva, debido al grado de importancia que tiene. Es factible realizar un análisis que permita crear diferentes estrategias para generar el respeto en las empresas.

### **Descripción de las políticas empresariales existentes en Colombia para regular el comportamiento de las personas**

A continuación, se describirán las normas existentes en Colombia con el fin de regular el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones para evitar el abuso y sancionar aquellos comportamientos que sean inadecuados y afecten a las personas.

En Colombia, la ley 1010 de 2006; rige todo lo relacionado con el acoso laboral que puedan sufrir los trabajadores dentro de las organizaciones, por lo tanto es importante que las empresas y sus miembros tengan de manera que en cuenta las normas estipuladas en esta ley, de manera que puedan orientar su comportamiento con base en esta, de tal forma que no incurran en ninguna modalidad de acoso laboral, puesto que la ley determina sanciones de dos y hasta diez salarios mínimos legales vigentes para la persona acosadora y el empleador que lo tolere. Con el fin de que se tenga claro cuáles son los tipos de acoso que la ley considera, estos se presentan a continuación:

**Maltrato laboral:** todo acto de violencia contra la integridad física o moral, la libertad física o sexual y los bienes de quien se desempeñe como empleado o trabajador; toda expresión verbal injuriosa o ultrajante que lesione la integridad moral o los derechos a la intimidad y al buen nombre de quienes participen en una relación de trabajo de tipo laboral o todo comportamiento tendiente a menoscabar la autoestima y la dignidad de quien participe en una relación de trabajo de tipo laboral.

**Persecución laboral:** toda conducta cuyas características de reiteración o evidente arbitrariedad permitan inferir el propósito de inducir la renuncia del empleado o trabajador, mediante la descalificación, la carga excesiva de trabajo y los cambios permanentes de horario que puedan producir desmotivación laboral.

**Discriminación laboral:** (Numeral modificado por el artículo 74 de la Ley 1622 de 2013. El nuevo texto es el que sigue) todo trato diferenciado por razones de raza, género, edad, origen familiar o nacional, credo religioso, preferencia política o situación social que carezca de toda razonabilidad desde el punto de vista laboral.

**Entorpecimiento laboral:** toda acción tendiente a obstaculizar el cumplimiento de la labor o hacerla más gravosa o retardarla con perjuicio para el trabajador o empleado. Constituyen acciones de entorpecimiento laboral, entre otras, la privación, ocultación o inutilización de los insumos, documentos o instrumentos para la labor, la destrucción o pérdida de información, el ocultamiento de correspondencia o mensajes electrónicos.

**Inequidad laboral:** asignación de funciones a menosprecio del trabajador. Se refiere al hecho de asignarle a los trabajadores actividades que estén muy por debajo de sus capacidades, menospreciando así su trabajo.

**Desprotección laboral:** toda conducta tendiente a poner en riesgo la integridad y la seguridad del trabajador mediante órdenes o asignación de funciones sin el cumplimiento de los requisitos mínimos de protección y seguridad para el trabajador.

Según el Artículo 7 de esta ley, existen algunas conductas que se constituyen como acoso laboral, son las siguientes:

- a) los actos de agresión física, independientemente de sus consecuencias;
- b) las expresiones injuriosas o ultrajantes sobre la persona, con utilización de palabras soeces o con alusión a la raza, el género, el origen familiar o nacional, la preferencia política o el estatus social;

- c) los comentarios hostiles y humillantes de descalificación profesional expresados en presencia de los compañeros de trabajo;
- d) las injustificadas amenazas de despido expresadas en presencia de los compañeros de trabajo;
- e) las múltiples denuncias disciplinarias de cualquiera de los sujetos activos del acoso, cuya temeridad quede demostrada por el resultado de los respectivos procesos disciplinarios;
- f) la descalificación humillante y en presencia de los compañeros de trabajo de las propuestas u opiniones de trabajo;
- g) las burlas sobre la apariencia física o la forma de vestir, formuladas en público;
- h) la alusión pública a hechos pertenecientes a la intimidad de la persona;
- i) la imposición de deberes ostensiblemente extraños a las obligaciones laborales, las exigencias abiertamente desproporcionadas sobre el cumplimiento de la labor encomendada y el brusco cambio del lugar de trabajo o de la labor contratada sin ningún fundamento objetivo referente a la necesidad técnica de la empresa;
- j) la exigencia de laborar en horarios excesivos respecto a la jornada laboral contratada o legalmente establecida, los cambios sorpresivos del turno laboral y la exigencia permanente de laborar en dominicales y días festivos sin ningún fundamento objetivo en las necesidades de la empresa, o en forma discriminatoria respecto a los demás trabajadores o empleados;
- k) el trato notoriamente discriminatorio respecto a los demás empleados en cuanto al otorgamiento de derechos y prerrogativas laborales y la imposición de deberes laborales;
- l) la negativa a suministrar materiales e información absolutamente indispensables para el cumplimiento de la labor;
- m) la negativa claramente injustificada a otorgar permisos, licencias por enfermedad, licencias ordinarias y vacaciones, cuando se dan las condiciones legales, reglamentarias o convencionales para pedirlos;
- n) el envío de anónimos, llamadas telefónicas y mensajes virtuales con contenido injurioso, ofensivo o intimidatorio o el sometimiento a una situación de aislamiento social.

Otro aspecto que cabe resaltar de esta ley es lo que se establece en el Artículo 10 “tratamiento sancionatorio al acoso laboral”, ya que; es necesario que las personas conozcan las consecuencias de incurrir en actos de irrespeto hacia sus compañeros de trabajo. Estas sanciones se muestran a continuación:

Como falta disciplinaria gravísima en el Código Disciplinario Único, cuando su autor sea un servidor público.

Como terminación del contrato de trabajo sin justa causa, cuando haya dado lugar a la renuncia o el abandono del trabajo por parte del trabajador regido por el Código Sustantivo del Trabajo. En tal caso procede la indemnización en los términos del artículo 64 del Código Sustantivo del Trabajo.

Con sanción de multa entre dos (2) y diez (10) salarios mínimos legales mensuales para la persona que lo realice y para el empleador que lo tolere.

Con la obligación de pagar a las Empresas Prestadoras de Salud y las Aseguradoras de riesgos profesionales el cincuenta por ciento (50%) del costo del tratamiento de enfermedades profesionales, alteraciones de salud y demás secuelas originadas en el acoso laboral. Esta obligación corre por cuenta del empleador que haya ocasionado el acoso laboral o lo haya tolerado, sin perjuicio a la atención oportuna y debida al trabajador afectado antes de que la autoridad competente dictamine si su enfermedad ha sido como consecuencia del acoso laboral, y sin perjuicio de las demás acciones consagradas en las normas de seguridad social para las entidades administradoras frente a los empleadores.

Con la presunción de justa causa de terminación del contrato de trabajo por parte del trabajador, particular y exoneración del pago de preaviso en caso de renuncia o retiro del trabajo.

Como justa causa de terminación o no renovación del contrato de trabajo, según la gravedad de los hechos, cuando el acoso laboral sea ejercido por un compañero de trabajo o un subalterno.

Otro tipo de acoso que se presenta de manera recurrente en las organizaciones es el acoso sexual, el cual se da cuando una persona “valiéndose de su superioridad manifiesta o relaciones de autoridad o de poder acose, persiga, hostigue o asedie física o verbalmente, con fines sexuales no consentidos, a otra persona”. Este tipo de acoso es duramente sancionado por la ley con prisión de uno a tres años.

Es importante tener en cuenta los distintos tipos de acoso que se presentaron anteriormente, con el fin de que las personas no incurran en estos. Sin embargo, estas no son las únicas medidas que tomó el Gobierno colombiano; en defensa de los trabajadores, ya que, mediante la Resolución 652 de 2012, estableció que las empresas públicas o privadas, de manera obligatoria deben crear el “comité de convivencia laboral”, que tiene como objetivo la preven-

ción, intervención y seguimiento de cualquier tipo de acoso que se presente en la organización. Por medio de estas leyes, el Gobierno colombiano; busca que se dé respeto dentro de las organizaciones, de tal forma que la convivencia en las empresas sea moderada y que no existan perjuicios para ninguno de los integrantes de estas.

En definitiva, lo que el Gobierno colombiano quiere erradicar es el irrespeto dentro de las organizaciones, determinando unos parámetros que las personas deben seguir con el fin de no ser sancionados, además, estos sirven como protección de los derechos de los empleados, ya que; no permiten que existan acosos dentro de las organizaciones y en caso de que este se dé, existen sanciones aplicables a estos comportamientos inaceptables. Así pues, es importante que las personas tengan claro cuáles son los comportamientos que son considerados acoso laboral, además de no incurrir en estos, de igual forma es importante tener claro los conceptos de los tipos de acoso, con el fin de que puedan denunciarlos en caso de que estén siendo hostigados por algún miembro de la empresa.

### **Factores que permiten generar el respeto por las personas en una organización**

Según Linacero (2003), cuando se desea generar respeto en las organizaciones, es importante determinar que este es un principio ético y moral, el cual es inculcado desde el hogar, así como la mayoría de estos principios. Entonces; este sería el primer factor para la generación de respeto dentro de las organizaciones, ya que, dependiendo de la crianza que han tenido las personas, así mismo esta se verá reflejada en su comportamiento, por lo tanto las organizaciones deben ser muy selectivas al momento de contratar a una persona, por esto dentro de las vacantes que publican, siempre se pueden observar que exigen personas honestas, respetuosas, responsables, etc., con el fin de que cuando estas estén laborando se les facilite la aplicación de estos principios dentro de la organización.

Por otra parte, Camisón, Boronat y Villar (2013); plantean que, en las organizaciones, si se desea generar respeto, es importante dar el ejemplo, ya que, dependiendo de cómo los altos mandos traten a sus subordinados, así mismo estos retribuirán ese comportamiento. Por lo tanto, es importante que el respeto comience de manera descendente, desde lo más alto hacia lo más bajo, de manera que todos se rijan bajo los principios éticos y morales que estipula la organización y se pueda evitar maltrato físico y/o psicológico entre los empleados de la organización. Otro aspecto importante está en el respeto por la

autoridad, Las empresas tienen unas líneas de mando y es importante que los empleados las conozcan, de manera, que puedan identificar el rango de cada uno en la organización y manejen el respeto por la autoridad.

Dentro de las organizaciones, el respeto no solo se genera en el comportamiento que se da de manera interna, un factor que genera respeto es la promoción y capacitación de los empleados con el fin de mantenerlos motivados, ya que el estado de ánimo influye mucho en el comportamiento y accionar de estos, por lo tanto, Martínez (2005) determina que “es indispensable siempre mantenerlos con una actitud positiva de manera que el comportamiento que se dé un buen clima laboral dentro de la organización”.

Otros factores importantes para la generación de respeto dentro de las organizaciones son las políticas y normatividades de la empresa, en estas se debe estipular cuáles son las acciones admitidas dentro de la organización, además; de las consecuencias o sanciones que podrían tener aquellos que comentan faltas, de esta forma, se regularían las relaciones interpersonales dentro de la organización, sin embargo, en el caso de que los jefes sean aquellos que realicen cualquier tipo de acto de irrespeto, los países como tal tienen una serie de normas para sanciona este accionar. Para esto, también existen normas internacionales con el fin de que el respeto dentro de las organizaciones prevalezca.

Es importante dejar claro que el respeto se logra en las organizaciones mediante a la implementación de normas y políticas que orienten el comportamiento de las personas, además de la promoción de estos. Pero sin duda, la principal forma de generar respeto es dando el ejemplo, puesto que las personas tienden a imitar los comportamientos de sus superiores, por esto es esencial que estos sean más estrictos en la aplicabilidad del respeto, en pocas palabras, su comportamiento debe ser intachable lastimosamente no sucede esto en todas las organizaciones, ya que, debido al grado de informalidad que existe al momento del trato entre empleados, se crea un ambiente de irrespeto que llega a afectar el funcionamiento de estos, hasta tal punto que se este se llega a convertir en acoso laboral.

### **Estrategias para generar respeto y defensa de los empleados en una empresa**

En este apartado se procede a especificar las estrategias para generar respeto y defensa de los empleados en una empresa. Se pretende con la creación de las estrategias y aplicación de esas mismas en las empresas, apuntar a crear entornos de confianza para que todos los empleados se respeten y logren mantener excelentes relaciones laborales entre ellos mismos y de esa manera mantener

un buen trato y que las actividades que les corresponden a cada quien se realicen de la mejor manera posible, para lograr los objetivos de la organización.

Se afirma que toda persona tiene el deber de promover y proteger el respeto, para que esto se logre, tal vez lo más importante sea alentar a un número mayor de personas tanto personal como laboralmente, a convertirse en defensores de valores como el respeto de propios y el de los demás que encuentran a su alrededor

Teniendo en cuenta esto, se debe mencionar que al interior de las empresas existen métodos que conducen a mantener el orden y el buen trato de unos con otros, labor que debe ser abanderada por todo gerente en una compañía, para lo cual debe tener unas políticas empresariales o un código de conducta que contenga las orientaciones básicas de conducta que serán aplicables a todos los empleados de la empresa y por sobre todo dar un buen ejemplo de ello.

Para que en las empresas se pueda lograr el respeto de sus empleados, clientes, y resto de personal, deben realizar lo indicado a continuación:

Verificaciones previas: antes de decidir si una conducta es o no apropiada al interior de la empresa, usted deberá verificar, si es contraria a los códigos de conducta de la empresa y si es incongruente con los valores de esta. En caso de obtener una respuesta afirmativa a uno de los aspectos anteriores, el comportamiento a realizar es inadecuado, se le sugiere preguntar en caso de alguna duda, ya que la empresa espera que todos sus empleados tengan los valores que a continuación se mencionan:

Honestidad y transparencia: la honestidad y la transparencia son esenciales en el trato con los clientes, con el gerente, los proveedores, los inversionistas, etc. Por ello, al momento de ofrecer sus productos, los empleados deben hacerlo de manera honesta. Los empleados deberán abstenerse de ofrecer o promocionar algo que saben que no podrán cumplir.

Seguridad en el trabajo: todos los lugares de trabajo donde se ubican los empleados cumplen con las normas vigentes en materia de seguridad industrial y salud ocupacional. Es por ello que se les debe brindar espacios seguros para trabajar, pues la salud y la seguridad son temas que tiene mucha relevancia para las empresas.

Todo empleado de una empresa deberá cumplir todas las leyes, políticas, prácticas y procedimientos relacionados con el tema. En caso de que se identifiquen situaciones inseguras al interior de la empresa, deberá comunicarlo al área encargada con el fin de minimizar los posibles riesgos contra la salud y la integridad de los empleados y colaboradores.

Respeto y compromiso en el día a día: el respeto es uno de los valores más importantes, por lo cual se deben inculcar en cada uno de los empleados de una empresa, pues este es vital también en la relación con los clientes. El compromiso para con la empresa es no solo identificarse con los valores de la misma sino cumplir los objetivos trazados por ella, como si fuesen los propios. Para cumplir a cabalidad estos valores, los empleados deberán tener también un trato respetuoso hacia los demás, preservando su dignidad, sin acudir a estrategias como el abuso o acoso, sea este moral, sexual o discriminatorio. El acoso moral puede estar constituido por ofensas verbales, trato humillante; o amenazas. Los empleados deben evitar también chistes, apodos o cualquier referencia ofensiva con relación a etnia, color, edad, sexo, religión, estado civil, lugar de origen, deficiencia, orientación sexual.

Igualdad y trato justo: en las empresas se debe buscar el trato justo e igualitario entre todos los empleados. Cuando se va a contratar nuevo personal o se va a promover un trabajador las decisiones se fundan en criterios objetivos basados en la formación, experiencia, habilidades, y valores afines con la empresa. Estas mismas decisiones no se verán afectadas por la etnia, religión, orientación sexual o color de piel. El despido de cualquier empleado se realizará con base en la falta cometida, prevaleciendo el derecho al debido y legítima defensa.

Privacidad de datos personales: en toda empresa se debe aplicar la ley 1581 de 2012, la cual reglamenta la protección de los datos personales. En virtud de esta ley, las empresas protegen la privacidad de los datos suministrados por empleados, proveedores, clientes y demás que tienen relación laboral o comercial con la empresa

Integridad hacia todo el público: ser una empresa integra es hacer negocios de manera honesta. Hacer lo que es correcto. Es respetar la legislación. La integridad con que actúa toda empresa y que se ve reflejada en relación con terceros, ya que toda empresa cree que tener una relación honesta con competidores y demás terceros es esencial para su existencia y éxito. Debemos tratar a todas las partes con las cuales nos relacionamos con la misma integridad y honestidad con las que esperamos ser tratados.

Competir de manera justa con los competidores; es más que evitar conductas anticompetitivas. Los empleados y colaboradores deben respetar el trabajo de los competidores, no haciendo, por ejemplo, afirmaciones que saben son engañosas sobre sus productos y servicios. Los conflictos de intereses también hacen parte de las acciones en las cuales los empleados deben evitar dentro de las empresas, ya que, entre otras cosas, pueden surgir

cuando se involucran, directa o indirectamente, en situaciones que puedan influenciar o parezcan influenciar las decisiones profesionales.

Para las empresas es muy importante también que las dudas que tengan los empleados en la aplicación del código de comportamiento laboral y personal sean transmitidas al área encargada, para que la misma pueda orientar y hacer las correcciones en caso que haya lugar a ellas. Es por ello que la principal recomendación es que los empleados traten sus dudas e inquietudes internamente, acudiendo al superior inmediato o al área de recursos humanos.

Se debe recalcar que los trabajadores deberán tener en cuenta códigos y políticas de las empresas, porque tratan de abarcar todas las posibles conductas cuestionables relacionadas con el trabajo. Por tanto, cualquier otra conducta realizada por un trabajador que pueda ser cuestionable en los términos de algún código o del Reglamento Interno de Trabajo podrá generar la aplicación de medidas disciplinarias que estarán siempre orientadas por el sentido común y la legislación aplicable que regula la materia.

Es así como las empresas deben aplicar las estrategias creadas para generar el respeto en su interior y que sea reflejado hacia su entorno en todo momento, ya que, de esta manera, la organización mantendrá un buen clima laboral y éxito en el cumplimiento de las actividades para el logro de los objetivos y metas propuestas. Generar respeto y mantenerlo hace que cada día laboral y personal de todo ser humano vaya creando cierta disciplina, y el aumento progresivo y positivo en las acciones en todos los aspectos, ya que respeto significa tener en consideración a las demás personas y sus ideas, aun cuando no estemos de acuerdo con ellas.

De acuerdo a lo anterior, el respeto en las organizaciones es parte fundamental de estas, ya que de esto depende el buen desempeño de las organizaciones y el desarrollo de su ambiente laboral, puesto que una persona que sufra de acoso laboral baja su desempeño de tal forma que afecta la eficiencia de la organización. De los temas tratados se pudo concluir lo siguiente:

En lo referente a los factores para generar respeto, se puede determinar que este se logra en las organizaciones mediante a la implementación de normas y políticas que orienten el comportamiento de las personas, además la promoción de estas. Pero sin duda, la principal forma de generar respeto es dando el ejemplo, puesto que las personas tienden a imitar los comportamientos de sus superiores, por esto, su comportamiento debe ser intachable, ya que el irrespeto llega afectar el funcionamiento de empleados, hasta tal punto que se este se puede convertir en acoso laboral.

Finalmente, de acuerdo a las estrategias para generar respeto y defensa para los empleados, se debe recalcar que los trabajadores deberán tener en cuenta códigos y políticas de las empresas, porque tratan de abarcar todas las posibles conductas cuestionables relacionadas con el trabajo. Por tanto, cualquier otra conducta realizada por un trabajador que pueda ser cuestionable en los términos de algún código o del Reglamento Interno de Trabajo podrá generar la aplicación de medidas disciplinarias.

### **Estrategia de aplicabilidad de los estados financieros para mejoramiento de las empresas**

Los estados financieros de las empresas proporcionan información útil que permite operar con eficiencia ante cualquier consideración y es necesario tener un registro de los acontecimientos históricos con la finalidad de proporcionar información financiera de la empresa en un periodo determinado en el cual estén reflejados sus movimientos de capital. Los estados financieros son importantes porque son documentos serios y con validez oficial que permiten tener una idea muy organizada de las finanzas y ayudan, no solo a ver el pasado, sino a aprender de este para mejorar al año siguiente. También permiten estudiar de manera clara y eficaz en qué se ahorró y qué se gastó.

Se enfatiza en que en Colombia, a pesar de los grandes adelantos tecno-científicos y del establecimiento de normas y reglamentos inherente a los aspectos contables, se considera que aún existen empresas que no llevan adecuadamente sus estados financieros, desconociendo intencionalmente, o no, las grandes consecuencias que ello trae consigo, ya que esto redundaría en un proceso de decrecimiento o involución, toda vez que se violan los principios de contabilidad de aceptación general así como las declaraciones de normas y procedimientos de auditoría.

En este orden de ideas se puede decir que es importante destacar la obligatoriedad y el apego al cumplimiento de las normas y principios contables, así como las leyes que las rigen para lograr tanto información contable disponible ajustada a la realidad como la necesidad de incrementar políticas que redunde en el desarrollo y crecimiento de una empresa.

Es notable y evidente que cualquier empresa que no se ajuste a estos principios escasamente, normas o requerimientos, contables, podría lograr avance, crecimiento, desarrollo y en su efecto estaría transitando hacia al estancamiento y decrecimiento de la misma, es decir, la empresa que cometa reiteradamente estos errores estaría en desventaja a aquellos que sí cumplen con las normas establecidas, por cuanto en primer lugar estaría violando los principios de con-

tabilidad de aceptación general, así como se tendría un desconocimiento sobre el flujo del efectivo y sobre los bienes patrimoniales de la misma, lo cual originaría una inconsistencia en la capacidad adquisitiva, de comercialización y financiamiento externo.

Ahora bien, enfatizando en el conocimiento de los estados financieros, es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo primario de establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros. El objetivo fundamental de la contabilidad de una empresa es suministrar información sobre la misma a un amplio conjunto de posibles usuarios o destinatarios de dicha información para ayudarles a tomar decisiones. Para cumplir con esta finalidad, el sistema contable genera unos documentos conocidos como estados financieros o estados contables. Estos documentos, elaborados conforme a unas reglas predefinidas, proporcionan información sobre la situación económico-financiera de una empresa y sobre los distintos flujos que han modificado dicha situación a lo largo del tiempo. (Ortega, 2006).

Lo anterior lleva a considerar que el propósito del análisis de los estados financieros es la transformación de la información de los estados financieros a una forma que permita utilizarla para conocer la situación financiera y económica de una empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones, la planeación administrativa, la ejecución de tareas y la disponibilidad de recursos de capital con que se cuenta para el buen funcionamiento institucional.

Sin embargo, revisando la presentación, análisis e interpretación de estados financieros de Meigs (2011) este considera como propósitos los siguientes: satisfacer las necesidades de información de aquellas personas que tengan menos posibilidad de obtenerla y que dependan de los estados financieros como principal fuente primaria; proporcionar a los inversionistas y acreedores información útil que les permita predecir, comparar y evaluar los flujos potenciales de efectivo en cuanto concierne al monto de dichos flujos y su oportunidad de reducir la incertidumbre; proporcionar información útil para evaluar la capacidad de administración para utilizar con eficacia los recursos de la empresa, alcanzando así la meta propuesta; proporcionar información sobre las transacciones y demás eventos; presentar un estado de la posición financiera de la empresa; presentar un estado de la utilidad del periodo.

Una vez realizado el análisis de los estados financieros será necesario presentar un informe a los accionistas y personas interesadas en el mismo como el geren-

te de la empresa, los acreedores o inversionistas. Este informe normalmente se maneja de forma anual y debe proporcionar documentación de las actividades financieras de la empresa e incluir una carta escrita de manera objetiva acompañada de los estados financieros – balance general, estado de pérdidas y ganancias, estado de patrimonio y estado de flujo de efectivo.

En cuanto a los estados de resultados, está el informe financiero básico, que refleja la forma y la magnitud del aumento o la disminución del capital contable de una entidad en desarrollo de sus operaciones propias. Muestra el desempeño del ente en un periodo de tiempo determinado (Barreto, Cárdenas, Mondragón, 2011). Arroja en los resultados el rendimiento que ha tenido la empresa durante su operacionalización. Pronostica las ventas y después expresa los diversos rubros del estado de resultados como porcentajes de las ventas proyectadas. Los porcentajes usados corresponden a los porcentajes de las ventas de los rubros del año anterior (Gitman, 2007).

*Ahora bien, en cuanto al balance general es el informe financiero que muestra el importe de los activos, pasivos y capital en una fecha específica. El estado muestra lo que posee el negocio, lo que debe y el capital que se ha invertido. El estado de resultado permite prever sucesos económicos anticipados y muestra el rendimiento económico que ha tenido durante cierto periodo. El estado de cambio de patrimonio es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un periodo, además de la aplicación de las ganancias retenidas en periodos anteriores. Esta muestra por separado el patrimonio de una empresa, también muestra la diferencia entre el capital contable (patrimonio) y el capital social (aportes de los socios), determinando la diferencia entre el activo total y el pasivo total, incluyendo en el pasivo los aportes de los socios.*

Por su parte, el estado de flujos de efectivo es uno de los estados financieros más complejos de realizar y que exige un conocimiento profundo de la contabilidad de la empresa para poderlo desarrollar. Según el Consejo Técnico de la Contaduría, se entiende que el flujo de efectivo es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Para el efecto debe determinarse el cambio en las diferentes partidas del balance general que inciden en el efectivo.

La importancia del análisis de estados financieros en la toma de decisiones de cualquier empresa, comenzando por ubicar los conceptos que son necesarios de forma básica, para posteriormente considerar la opción de llevar a cabo los métodos mencionados y poder a través de ellos ubicar las áreas de oportunidad

y de amenaza con la certidumbre de que las decisiones se tomaran con el fin de maximizar los recursos monetarios

El análisis de estados financieros es un componente indispensable de la mayor parte de las decisiones sobre préstamo, inversión y otras cuestiones próximas, y facilita la toma de decisiones a los inversionistas o terceros que estén interesados en la situación económica y financiera de la empresa.

Sobre todo, cuando se desea realizar una inversión, al convertirse en el elemento principal de todo el conjunto de decisión que interesa al inversionista o quien adquiere acciones. Su importancia relativa en el conjunto de decisiones sobre inversión depende de las circunstancias y del momento del mercado. Los profesionales en administración a veces dedican poco tiempo al análisis financiero, en ocasiones por considerarlo un trabajo que debe ser realizado por el contador de la empresa, sin embargo, no es el contador quien debe tomar las decisiones; él solo proporciona información numérica y es función del gerente financiero la toma de decisiones para la maximización de los recursos monetarios en la empresa.

Para que se pueda llevar a cabo el análisis de estados financieros se debe estar familiarizado con los elementos de estos, como son el activo, pasivo, capital, ingreso y egresos; y aunque no deben ser manejados con la profundidad de un contador, el administrado debe saber qué es lo que representa cada cuenta en los estados financieros y poder realizar los cambios necesarios en la empresa. Estos entornos de evaluación permitirán a los administradores de la empresa identificar de mejor manera en dónde se tienen problemas y poder encontrar las alternativas de solución para obtener resultados óptimos.

En conclusión, de esta estrategia, se analiza que para las empresas es un reto; cumplir con su proceso contable; aunado a las normas internacionales de contabilidad, ya que se abrirá nuevas oportunidades al poder hablar un lenguaje único en el mundo de las finanzas en donde se brindará mayor transparencia en su situación económica y se generarán oportunidades de inversión, aumentará la oferta y la demanda de sus productos o servicios. Una empresa operando en forma organizada; combina la técnica y los recursos para elaborar productos o prestar servicios con el objetivo de colocarlos en el mercado para obtener una ganancia, por lo que tiene que estar acorde con los avances tecnológicos del momento, para así iniciar un desarrollo empresarial y tomar un mejor manejo y rapidez en las diferentes fuentes de ingreso.

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTO CONCEPTUAL

De acuerdo con Bonilla (2009), el fundamento conceptual es la definición de los términos técnicos que van a emplearse con mayor frecuencia y que por su significación particular en el tema necesitan ser precisados, lo que quiere decir que esta es una lista de términos que son claves en el proceso.

*El ámbito o campo de actividad:* Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico. Se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y de mercado.

El ámbito de la actividad ha de estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de los diferentes binomios producto-mercado en los que la empresa desea trabajar. También es conveniente tener una visión dinámica de este aspecto mostrando cómo se piensa hacer evolucionar esta cartera de actividades; mediante la combinación de la opción actual con la nueva y analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad: mercados, tecnologías y necesidades.

*Las capacidades o competencias distintivas:* Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas, etc.) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Además de las competencias de la empresa, consideradas como combinaciones adecuadas de “saber”, “saber hacer” y “saber vivir” constituidas a lo largo del tiempo, obtenidas a partir de las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores.

*Las ventajas competitivas:* Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada; e intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad.

*La sinergia:* Es la búsqueda del efecto sinérgico positivo que debe resultar del equilibrio entre los componentes anteriormente descritos, con el objetivo de obtener un mayor grado de eficacia, coherencia y adecuación entre los componentes que permita concebir a la empresa con ventajas competitivas.

*Estrategia corporativa o global:* en este nivel se considera la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más apropiada de éstas. Es también conocida como estrategia de empresa o estrategia maestra. Constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados

*Estrategia de negocios:* en este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a cada unidad estratégica (UE). Se aclara que unidad estratégica es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico, es una unidad autónoma integrada a la estrategia de empresa. Es decir, en un entorno competitivo, cómo competir mejor en el negocio y permanecer en el mercado.

*Estrategia funcional:* en este nivel, la cuestión es cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, cada actividad o cada unidad estratégica; a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Los componentes clave en los que se apoya son las capacidades distintivas y el efecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional. Se le puede considerar la bisagra entre la estrategia global y los planes, ya que contribuye a que se alcancen los objetivos de la empresa.

Las más desarrolladas a nivel de las funciones básicas de las empresas en la actualidad son: *marketing*, producción, financiación, investigación y desarrollo, recursos humanos y gerenciales.

### **Marketing Conceptos:**

El origen de la palabra marketing proviene de la lengua anglosajona y fue escuchada por primera vez en el año 1910 en un curso denominado “Métodos de marketing” impartido en una Universidad de Wisconsin. Es precisamente en Estados Unidos donde nace esta materia y su filosofía.

A nivel filosófico, el marketing surge en aquella etapa de la historia cuando el hombre debía realizar trueques para cubrir sus necesidades y aumentar el

bienestar. Desde ese momento y hasta nuestros días su evolución ha ido indisolublemente unida al desarrollo social y económico. La industrialización, la creación de grandes centros urbanos y comerciales, la especialización en el trabajo y las nuevas tecnologías, han propiciado que se haya creado un mercado de oferta y demanda en donde el marketing debe buscar la entera satisfacción del consumidor.

Con el paso de los años este ha ido adoptando un papel cada vez más importante y protagónico en las empresas en la actualidad, los clientes en el presente son los verdaderos artífices del interés de las empresas, lo que conlleva a un cambio radical en la filosofía del *marketing*. Todo esto ha suscitado la necesidad de crear una nueva visión estratégica de la cual es difícil de predecir su alcance y su final.

Comienza una nueva etapa donde se pone punto final al marketing tradicional y se inicia la implementación de un nuevo marketing.

La realidad muestra que la forma correcta de actuación en las compañías pasa por transformar y adoptar las diferentes variables y estrategias a las demandas actuales del mercado, ya que él ha sido quien realmente ha adquirido el derecho a reclamar una nueva manera de actuar de las empresas en las que se tome conciencia de la importancia del consumidor, se preocupen de conocerle, entenderle y así poderle dar las respuestas precisas a las necesidades que manifieste.

Por esto surge la necesidad de entender también el marketing como un concepto empresarial más global, donde todos los demás departamentos se impregnen de su filosofía y saber hacer. No se tiene que olvidar en ningún momento que la verdadera razón de ser de la empresa es la entera satisfacción del cliente, lo que conlleva al éxito.

A continuación, se pueden nombrar algunas de las definiciones dadas por los autores más reconocidos:

- Kotler: marketing es un proceso social por el que los individuos y los grupos obtienen lo que ellos necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y su valoración con otros.
- ASOCIACIÓN AMERICANA DE MARKETING (AMA)  
1985: la mercadotecnia es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

2004: la mercadotecnia es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y distribuir valor a los consumidores y para gestionar las relaciones con los clientes de forma que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.

2007: la mercadotecnia es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

- Drucker: el marketing tiene como objetivo conocer y comprender tan bien al consumidor que el producto se ajuste perfectamente a sus necesidades.
- Goldman: marketing es la acción de conjunto de la empresa, dirigida hacia el cliente con el objetivo de una rentabilidad.
- Muñiz: marketing es aquel conjunto de actividades técnicas y humanas que trata de dar respuestas satisfactorias a las demandas del mercado.

En resumen, se puede decir que el marketing es una actividad que tiene como fin primordial y último la consecución de los objetivos marcados, que comprende una serie de actividades interrelacionadas entre sí, que tiende no solo a satisfacer la demanda del mercado, sino a cubrir los objetivos fijados por y para la empresa, dirigida en todo momento hacia el cliente con el objetivo principal de obtener una rentabilidad cada vez más alta, con un cambio en la filosofía en los últimos tiempos “producir lo que se va a vender vs vender lo producido”.

### **Marketing de los servicios**

Aunque el concepto de marketing se forjó y desarrolló en el sector de los productos de consumo masivo, los servicios son considerados desde el punto de vista de la disciplina como un producto más, ya que ofrecen beneficios y satisfacciones de igual manera.

La adopción del marketing por el sector de los servicios no se produjo hasta que las empresas pasaron del enfoque de venta al enfoque de mercadeo, dejando de poner en primer lugar al producto y enfocándose en el cliente.

Este cambio se sustentó en dos aspectos importantes:

- El mercado al que se dirigen ambos sectores (producto y servicio) es el mismo: las mismas personas que compran productos tangibles son las que usan los servicios.
- Los consumidores de ambos sectores actúan movidos por las mismas motivaciones básicas: seguridad, economía, confort, etc.

Por estas razones, las mismas técnicas y herramientas utilizadas para vender productos tangibles, que actúan sobre las características y decisión de compra de los clientes, pueden utilizarse para comercializar servicios.

En consecuencia, el marketing de servicios debe entenderse como una ampliación del concepto marketing. Este debe, por tanto, reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector.

Para una mejor comprensión expondremos algunos conceptos de servicios expuestos por importantes autores:

- Kotler: un servicio es cualquier actuación que una parte puede ofrecer a la otra, esencialmente intangible, sin transmisión de propiedad. Su prestación puede ir o no ligada a productos físicos.
- Eiglier y Langeard: es la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto.
- Espinosa: es todas aquellas actividades identificables, intangibles, que son el objeto principal de una operación que se concibe para proporcionar la satisfacción de necesidades de los consumidores.

De las definiciones antes mencionadas se deduce que las empresas oferentes de servicios son aquellas que no tienen como finalidad producir un bien duradero que sus consumidores van a adquirir de forma permanente, si no que su oferta de mercado va a ser la venta de un servicio. Para comprender mejor los servicios es necesario partir de sus características elementales que son la intangibilidad, la simultaneidad producción consumo, la inseparabilidad, la variabilidad, el carácter perecedero y la complejidad del servicio. Cabe destacar que estas características están sujetas al tipo de servicio que se trate.

## **Intangibilidad**

A diferencia de los productos físicos, los servicios se caracterizan por ser intangibles, debido a que no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse.

Por este motivo la compra de un servicio le imprime al comprador un nivel de riesgo mayor, tanto funcional, económico, social, moral como físico ya que no pueden determinar previamente si va a ser satisfactorio el servicio, si el precio va a corresponder con la calidad, si será bueno para la salud, o si está

permitido por la sociedad; esto va a provocar que la decisión de compra sea más difícil.

Toda evaluación del servicio será subjetiva, sujeta a las consideraciones del cliente por experiencias pasadas y con un enfoque general.

En el caso de las empresas de telecomunicaciones existe una fuerte incertidumbre, ya que los elementos tangibles son muy escasos y las empresas deben asegurar su éxito mediante la imagen y la eficiencia de su personal de contacto.

### **Inseparabilidad**

El servicio no existe separado de sus proveedores, por lo tanto, el proveedor deberá buscar la forma de trabajar con varios clientes simultáneamente y por ende más rápido sin que esto afecte la calidad del mismo y la satisfacción de ellos.

En las empresas de telecomunicaciones por lo general se trabaja en varios proyectos simultáneamente y el contacto directo con el cliente es fundamental, en vistas a que no se sientan desatendidos ni olvidados. En la prestación del servicio en muchas ocasiones el cliente no se encuentra presente y se debe tener mucho cuidado en la calidad del resultado final ya que el juicio concluyente recaerá en este.

### **Variabilidad**

Debido a que el servicio depende de la persona que lo presta, de su experiencia profesional, de su estado de ánimo, entre otros aspectos, las empresas prestadoras de servicio deben tener muy en cuenta la correcta captación, selección y atención del personal de contacto, además de un continuo monitoreo del estado de opinión del cliente en función de su satisfacción.

Muchos de los servicios brindados por empresas de telecomunicaciones son denominados soporte, y su razón de ser es la de enseñar y adiestrar a los usuarios en la exploración de elementos en cuestión. En empresas que brindan este tipo de servicios es de suma importancia la correcta selección del personal de contacto, ya que debe tener, además, de un amplio conocimiento de sus funciones, características y habilidades que le permitan transmitir conocimiento con la calidad requerida para una máxima satisfacción del cliente.

### **El carácter perecedero**

Los servicios no pueden ser almacenados, solo los elementos y productos tangibles como celulares y modem (con el cuidado requerido para que no sufran daños). Para contrarrestar las implicaciones que esto trae, las em-

presas pueden establecer sistemas de medida que les permita controlar la oferta y la demanda, ya que, si la oferta supera la capacidad de la empresa, no puede ser aprovechada en su totalidad y significaría una pérdida. Establecer precios diferenciados e incrementar la participación del cliente pueden ser otras variantes, así como la personalización del servicio, práctica común en la mayoría de las empresas de telecomunicaciones en la actualidad.

### **La complejidad del servicio**

Cada servicio es sin dudas un conjunto de subservicios que se integran armónicamente en el mismo momento del consumo y cada uno de ellos representa un momento de la verdad que determina la satisfacción del cliente.

En las empresas de telecomunicaciones esta complejidad es de categoría media en dependencia de los tipos de clientes y servicios, ya que al ser una práctica común la personalización del servicio en algunos casos requiere de un número mayor de personal de contacto y en un tiempo mayor de lo pactado en un inicio.

### **Servucción**

El concepto de “servucción” está relacionado con una visión particular de la gestión de las empresas u organismos prestadores de servicio que se fundamenta en la aplicación de un modelo gerencial que equipara la “producción” como fabricación del producto, con la “servucción” como la fabricación del servicio.

En la fabricación de un tangible se necesita de un conjunto de elementos para obtener el producto final los cuales pueden ser materiales, maquinarias, mano de obra, entre otros y de ante mano se conoce el resultado que se obtendrá. En la esfera de los servicios sucede algo muy parecido, con la diferencia de que en este sistema de servucción (“la forma de fabricar el servicio”) el cliente es parte importante de este sistema, ya que es a la vez productor y consumidor. En materia de marketing es de máxima importancia y las especificidades del marketing de los servicios se basan fundamentalmente en esto.

Los profesores Pierre Eiglier y Eric Langeard, desde el enfoque de marketing estratégico lo definen de la siguiente forma:

“Es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados



espera se sientan complacidas y satisfechas. También se les denomina usuarios finales o beneficiarios.

*Intermedio:* son los distribuidores que hacen que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario.

Desde otro punto de vista se pueden clasificar teniendo en cuenta dos posiciones de los clientes con respecto a la empresa, en cuanto a su dominancia y su participación.

*Cliente dominante:* va a ser aquel que ha pagado un alto precio por el servicio y espera una atención esmerada en función de satisfacer la más mínima de sus necesidades. En esta posición se encuentran en su gran mayoría los consumidores de servicios de software, ya que estos son costosos por los elementos que implica, uso de tecnología, personalización, know-how, entre muchos otros aspectos.

*Cliente dominado:* va a ser aquel que necesita un servicio de urgencia o un servicio que no tiene competidores.

## **El servicio**

Es el objetivo primordial del sistema de servucción, compuesto por la interacción de los elementos anteriormente analizados (cliente, soporte físico y personal de contacto), con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

Desde un enfoque estratégico se podría decir que el servicio al cliente es un conjunto de estrategias que una empresa diseña y pone en práctica con el objetivo de satisfacer a sus clientes mejor que sus competidores. Dicho esto, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- El liderazgo de la alta gerencia es la base de la cadena.
- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad.
- La lealtad de los empleados impulsa su productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente
- La satisfacción del cliente impulsa lealtad.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos clientes.

## La oferta de servicios

La oferta de servicios es la organización coherente de un conjunto de servicios elementales que propone la empresa a un segmento de mercado y que representa un servicio global para el cliente.

La oferta de servicio se compone de:

- *Servicio de base*: es la razón principal por la que el cliente se dirige a la empresa de servicios. Satisface la necesidad principal del cliente.
- *Servicios periféricos*: va dirigido a facilitar el acceso al servicio base o añadir valor al servicio base. Estos servicios se pueden clasificar en:
  - Servicio periférico obligatorio: es necesario y obligatorio para que el cliente pueda acceder al servicio principal.
  - Servicio periférico no obligatorio: sirve para ampliar la oferta, pero no son obligatorio para el cliente utilizarlo. No es la razón principal por la que el cliente se dirige a la empresa de servicios, por lo cual esta podría prescindir de brindarlo sin que afecte la calidad del servicio base.

## CAPÍTULO III

### DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

#### DIAGNÓSTICO INTERNO

##### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos que tienen sus miembros respecto de la organización, la forma en que se realizan las cosas y la manera en que, se supone deben comportarse y que distingue a una organización de otra. Comprende todas las experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores de sus integrantes, así como las normas implícitas que influyen en su comportamiento en el contexto de su trabajo. Se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde la alta dirección hasta la base operativa. Por su acción integradora la cultura organizacional homogeniza las conductas personales y refuerza implícitamente el sistema de reglas y la configuración del poder, reforzando y condicionando las decisiones y las acciones.

Un conocimiento de la cultura organizacional y su grado de fortaleza le permitirá a la empresa reconocer el impacto de esta sobre sus resultados y sobre la realización y éxito potencial de las estrategias formuladas, ya que mientras mayor coherencia exista entre ellas más efectiva será la estrategia.

Para el análisis de la cultura organizacional se puede recurrir a conocer los valores y las conductas (*Anexo 1*) que tiene definida la empresa, si el comportamiento se basa en valores propios e individuales, en un comportamiento disciplinado, en un compromiso con las tareas encomendadas, del profesionalismo que debe caracterizar el trabajo realizado y la prestación de un pronto servicio al cliente, si son menos reacios al cambio para moldear todo con base en la situación existente.

Por otra parte, según la situación o el problema determinado se pueden tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores en la toma de decisiones y en casos muy específicos y en dependencia del nivel jerárquico estimuladas las decisiones creativas que significan cambios importantes para la empresa.

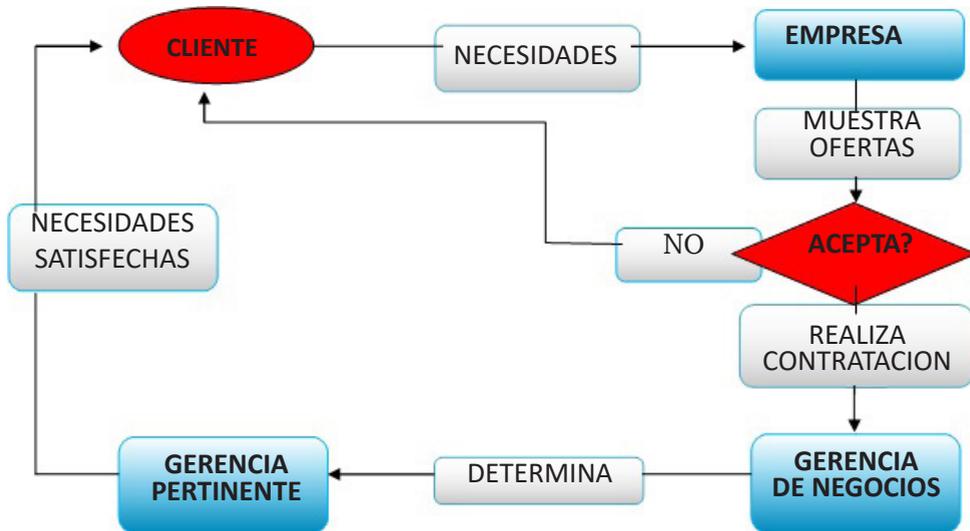
## Análisis del producto mediante el marketing mix

Es el análisis de los servicios dada su naturaleza, sus características y la importancia que tienen en los ingresos de la empresa.

## Análisis de la oferta del servicio

La oferta de servicio son todos los servicios elementales que oferta la organización y que en su conjunto conforman la oferta. Estos se pueden clasificar como servicios de base, periféricos y de base derivados. Una vez determinado el interés del cliente por los servicios de la empresa, la gestión de clientes se debe encargar de la captación del cliente, mediante exposición de los servicios brindados, información de la empresa en su conjunto y del camino que recorrerán durante todo el tiempo que duren los servicios y productos contratados.

Figura 5. Flujo de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia

## Caracterización de los servicios. El proceso de servucción

Son las líneas de negocios de una empresa. A continuación, se analizan los principales elementos del proceso de servucción.

- Consultoría: se refiere a la labor de asesoría especializada con vistas a identificar los flujos de información entre los diferentes procesos y el entorno, para facilitar los procesos organizacionales. Como resultado, puede generar un conjunto de servicios asociados a soluciones de ofertas y que pueden formar parte de un proyecto de ventas para la entidad.

**Clientes:** se les debe manifestar el beneficio del servicio ofrecido para que puedan llegar a convertirse en compradores fáciles. Entre los clientes que pueden solicitar con frecuencia el servicio están las organizaciones empresariales y personas naturales.

**Soporte físico:** está integrado por las tecnologías de la información y las comunicaciones. Es aconsejable contar con equipamiento tecnológico para mostrar de forma amena y atractiva la información. Se puede apoyar en computadoras, televisores, equipos celulares, dispositivos de almacenamiento, papelería, materiales de oficina y transporte.

- **Formación de cliente interno:** cursos de capacitación, adiestramientos y certificación vinculados a la actividad de la empresa que incluyen la modalidad presencial o a distancia.

**Clientes:** existe una mezcla que va desde aquel que no conoce nada al que cree que lo sabe todo. A cada uno se le brinda un tratamiento específico con el objetivo de que todos logren la satisfacción de sus necesidades de aprendizaje. Aquí se encuentra todos los empleados con necesidades de capacitación.

**Soporte físico:** requieren locales preparados con características especiales para el aprendizaje, con la respectiva tecnología.

- **Desarrollo:** orientado al desarrollo de un portafolio de servicios integrales ajustados a la necesidad del cliente.

**Clientes:** son clientes exigentes con la calidad del servicio y con el cumplimiento de todos los requerimientos y necesidades de automatización que poseen. Esperan que todos sus problemas se resuelvan de la manera más rápida posible y muchas veces pretenden obtener más de lo que realmente necesitan. Por lo general los demandantes de este servicio pueden comportarse de manera indecisa al no saber lo que realmente quieren y en ocasiones irritables cuando falla la comunicación y no fluye el proyecto. Los clientes más solícitos de este servicio son las organizaciones empresariales.

**Soporte físico:** está integrado por todo el equipamiento tecnológico, tecnologías, papelería, materiales de oficina y transporte.

- **Despliegue:** servicio orientado a la promoción, instalación, configuración, adecuación y puesta en marcha de servicios. Incluye el adiestramiento al personal del cliente para la explotación efectiva del proceso. Se presta cuando ya el cliente ha firmado el contrato con la empresa.

**Clientes:** son quienes adquirieron algunos de los servicios que son comercializados.

**Soporte físico:** está integrado por todo el equipamiento tecnológico, tecnologías, papelería, materiales de oficina y transporte. Este último es fundamental porque genera valor agregado al producto o servicio.

- **Servicios especializados:** en soluciones con alto nivel de especialización, diseñadas para responder a las necesidades individuales de las entidades. Incluyen la programación o rediseño de los servicios ofrecidos.

**Cientes:** los clientes que más solicitan este servicio son las organizaciones empresariales. Poseen un alto nivel de exigencia y poder adquisitivo. Son clientes que saben en realidad lo que necesitan y gustan de informarse bien sobre lo que compra para estar seguros de que servirá a sus intereses.

**Soporte físico:** está integrado por todo el equipamiento tecnológico, tecnologías, papelería, materiales de oficina y transporte.

- **Servicios de valor agregado:** orientados a la publicación y gestión de información de interés, el desarrollo de eventos participativos, la consulta del estado de procesos industriales y de otras variables, entre otras prestaciones.

**Cientes:** los clientes son habituales en este servicio, aunque se puede encontrar los ocasionales y algunos potenciales a quienes se les dirigen una campaña de promoción para lograr atraerlos definitivamente. Son clientes exigentes que esperan toda la calidad del servicio debido a que apuestan mucho de acuerdo a la publicidad observada

**Soporte físico:** está integrado por todo el equipamiento tecnológico, tecnologías, papelería y materiales de oficina. El acceso a las tecnologías de la información es fundamental para que los especialistas se mantengan actualizados con respecto a la tecnología que trabajan.

## DIAGNÓSTICO EXTERNO

### Análisis del macro entorno

#### *Análisis de la demanda*

La demanda actual de servicios en el país es alta y abarca todas las especialidades dentro de los diferentes sectores. Esto se debe al rápido avance que ha tenido la tecnología y la necesidad de actualizarse que tienen las empresas y las personas naturales, de esta forma cada día existen más opciones de venta en las empresas sin dejar de tener en cuenta que existen otras empresas que son competencia en el mercado.

Otro factor que ha creado una necesidad de demanda de servicios en las empresas es encontrar mecanismos que le permitan ser más eficientes y competitivas, de tal forma que puedan tener un mejor control de los recursos económicos, financieros, técnicos y humanos que poseen. Todo esto redundará en la necesidad de actualizar sus procesos con el logro de mayor eficiencia y mejor atención al cliente. A esto se debe sumar la creciente inclusión de todos los sectores de la sociedad en la utilización y manejo eficiente de las TIC con el fin de lograr la eficiencia económica y el bienestar social.

## **La tecnología**

El uso de las TIC en la generación de servicios de comercio, la publicidad, los videos, las redes sociales y el intercambio de información que se produce por medio de ellas, ha generado un crecimiento de la penetración de internet en el mundo de más de un 34,3% de la población mundial.

Estamos en la era en que la tecnología no solo se presenta como un factor inseparable de la vida cotidiana, también se ha convertido en la solución más acertada para las empresas, y el factor estratégico fundamental para la economía de cualquier país.

Se ha visto con ojos de asombro los avances que tiene el mundo a medida que pasa el tiempo, y esto no es solo una forma de percibir lo nuevo que se acerca, también es una advertencia para personas de negocios, ya que la tecnología es un medio de innovar, de acercar y de hacer más ágiles las empresas tanto del sector privado como del público. Por esta razón quienes innovan y utilizan de manera óptima recursos tecnológicos están asegurando un éxito en el futuro.

En Colombia, los conceptos de tecnología y empresas de tecnología no trascienden más allá de las compañías dedicadas a la elaboración y distribución de tecnología. Sin embargo, se han visto los pequeños esfuerzos de algunos pocos colombianos emprendedores que están desarrollando tecnología en Colombia aun cuando sigan siendo obstaculizados por las grandes empresas del país y las transnacionales.

## **Análisis del micro entorno**

### ***Análisis del mercado***

El sector servicio en los últimos tiempos ha tenido una tendencia favorable con una demanda en aumento, muy en particular en los servicios asociados al internet. Según opiniones de experto teniendo en cuenta la necesidad de seguir actualizando la sociedad colombiana, ha sido oportuno el apoyo que ha

ofrecido el Ministerio de las TIC a las empresas como motor impulsor de las comunicaciones y el conocimiento en el tema de tecnología.

### ***Capital humano***

El esquema empresarial de capital humano debe ser un sistema social vivo, donde la integración decisiva de las mujeres y hombres que laboran en él hacen funcionar los objetos e instrumentos de trabajo, utilizan la tecnología, los sistemas los procedimientos y controlan los resultados. El activo más importante de la organización es el conocimiento de sus trabajadores

### ***Cartera de productos y servicios***

Se debe ofrecer una variedad de servicios y productos dependiendo del cliente, esto se puede hacer dependiendo del tipo de necesidad, si se quiere para personas, empresas o para corporativos. En la cartera es importante contar con diversos sistemas para la gestión de cobro.

### ***Solución estratégica integrada***

Las empresas deben resaltar con una imagen empresarial positiva que compita en el mercado, un capital humano, calificado y con experiencia, con la existencia de procesos organizacionales capaz de moldear conductas en función del cumplimiento de sus objetivos.

## CAPÍTULO IV

### ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Se abordan la definición de los objetivos estratégicos y operacionales que establezcan esa posición planificada para las empresas, así como las estrategias pertinentes que permitan diseñar los cursos de acción para su cumplimiento

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para que las empresas sean más eficientes, competitivas y para que puedan alcanzar resultados superiores, se definieron los objetivos encaminados a reorientarlas en el mercado competitivo.

- Monitorear el comportamiento de la competencia.
- Desarrollar alianzas estratégicas externas con organismos de cooperación nacional e internacional.
- Consolidar el posicionamiento en el mercado.
- Fortalecer la logística que permita aumentar la calidad de los productos y la prestación de los servicios.
- Implantar un sistema de capacitación integrada para los empleados.
- Perfeccionar los métodos de motivación laboral.

#### Objetivos operacionales

En vistas a concretar los objetivos estratégicos en una empresa se deben definir los objetivos operacionales por áreas, lo que comprende *marketing*, economía, recursos humanos y la dirección.

#### Objetivos de marketing

- Diferenciar la oferta de servicio del resto de la competencia.
- Aumentar la notoriedad de la empresa en su mercado.
- Potenciar los canales directos de distribución.
- Lograr una correspondencia entre los precios, el tipo de cliente y las características del personal de contacto.

- Establecer campañas de comunicación para los productos líderes de la empresa.
- Implementar herramientas de monitoreo de calidad y satisfacción del cliente.

### **Objetivos financieros**

- Mantener índices altos de liquidez
- certificación sostenida de los estados financieros.
- Lograr un incremento en los ingresos.

### **Objetivos de recursos humanos**

- Fomentar una cultura organizacional.
- Perfeccionar el procedimiento de selección y reclutamiento.
- Fortalecer la capacitación de los especialistas en el uso efectivo de las TIC y la atención al cliente.
- Enriquecer el sistema de estimulación a los trabajadores para lograr su motivación constante.
- Mantener la incorporación de capital humano joven.

### **Objetivos gerenciales:**

- Alcanzar un estilo de liderazgo participativo.
- Potenciar las competencias del personal administrativo.
- Propiciar métodos que garanticen mayor participación de los empleados en la toma de decisiones.
- Lograr que los trabajadores se identifiquen con los objetivos empresariales.
- Potencializar permanentemente el trabajo en equipo.

## **DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **Estrategia competitiva genérica**

Estas estrategias se clasifican en estrategia de liderazgo en costo, enfoque o nicho y diferenciación. La estrategia de liderazgo en costo sea lo suficientemente grande para posibilitar el aumento de las ventas, además del empleo de una tecnología apropiada que garantice ahorro y mayor productividad.

En cuanto a la estrategia de enfoque o nicho, esta consiste en la especialización en un sector o segmento determinado del mercado. Se pueden identificar

segmentos donde actualmente la rentabilidad es lo suficientemente alta con tratamiento preferencial, por lo cual se podría decir que hoy por hoy es bueno trabajar bajo una estrategia en esta dirección. Se propone que siga además la estrategia de diferenciación ya que relaciona con la competencia aprovechando los atributos y características que le podrían ayudar a llevar a cabo una diferenciación del servicio, tanto en los segmentos identificados como en el mercado en su conjunto, permitiéndole de esta manera el logro de los objetivos planteados.

La estrategia de diferenciación supone potenciar aquellas características de diferenciación que crea valor para los compradores y que los rivales no pueden igualar con facilidad o copiar a un bajo costo.

Se debe señalar que, si la empresa potencia sus características sin un control y conocimiento de las necesidades de su mercado, el actuar de la competencia y cómo percibe el cliente el producto y servicio prestado, la estrategia trazada va a ser de poca o ninguna utilidad.

### **Estrategia de crecimiento**

El estancamiento y pérdida de competitividad de las empresas en muchas ocasiones viene dado por el bajo ritmo de crecimiento que posee. Este crecimiento es el resultado de la propia adaptación de la empresa a su entorno cada vez más competitivo y resultado de una estrategia como tal. Mientras mejor se adecuó esta, mayor y mejor será su efecto en los beneficios de la empresa y la posición que pueda alcanzar en su mercado.

Se analiza la estrategia de penetración de mercado que propone:

- Afianzar el crecimiento en el mercado local.
- Consolidar la posición de sus servicios en segmentos como las empresas y las personas naturales.
- Establecer la diversificación para enfrentar la competencia.

### **Estrategias funcionales**

#### ***Estrategias de Marketing***

##### **Producto**

- Aumentar la calidad de los servicios brindados.
- Aumentar el poder negociador con los proveedores que integran el portafolio de servicios

- Potenciar y perfeccionar el trabajo de los empleados y atención al cliente.
- Realizar periódicamente estudios de mercado que permita definir oportunidades y amenazas.
- Personalizar la oferta para cada segmento de mercado.
- Mejorar el soporte técnico en los servicios y tener el equipamiento tecnológico adecuado para una buena prestación de servicio.

### ***Precio***

- Tener autonomía en la fijación de promociones sobre los precios establecidos.
- Incorporar el nivel de experticia y calificación de los especialistas en la presentación de los precios al cliente.
- Visionar flexibilidad en los precios que permitan negociaciones acordes al servicio ofertado y a las exigencias del cliente.

### ***Promoción***

Con el objetivo de lograr un posicionamiento y una notoriedad en su mercado que la identifiquen como empresa líder y que la reconozcan dentro y fuera de su ámbito de negocio, de forma tal que logre altos índices de venta y por ende de rentabilidad, se debe trabajar en:

- Disponer de presupuesto para publicidad y relaciones públicas que les permita alcanzar mayor notoriedad en su mercado.
- Realizar campañas promocionales para los productos estrella de la empresa.
- Mantener la participación en ferias y actividades expositivas locales.
- Desarrollar un plan de marketing interno.
- Incentivar la consulta de información a través de los sitios web de la empresa.

### ***Distribución***

Considerada de suma importancia para la organización.

- Fomentar la actualización y formación continua en el área comercial.

### ***Estrategias financieras***

- Realizar auditorías y evaluaciones financieras periódicas que permitan mantener la certificación de la contabilidad (se debe llevar en orden toda la información)

### **Estrategias de recursos humanos**

El capital humano en una empresa es el recurso más valioso con que se pueda contar. Es una fortaleza, tener preparado y comprometido, por esto se deben desarrollar los siguientes aspectos de forma tal que se encuentren preparados, con dominio y motivados para la prestación de los servicios:

- Incorporar herramientas de contratación que promuevan estabilidad en los trabajadores de la empresa.
- Diseñar planes de adiestramiento fundamentalmente para el personal, con el objetivo de desarrollar habilidades para el trato al cliente y el buen desempeño de sus funciones productivas.
- Lograr la implementación de vías de estimulación para los trabajadores, de corte recreativo, monetario, moral y otros.
- Lograr la identificación de los trabajadores con los valores y conductas de la empresa, que permita fomentar una cultura que responda a los objetivos empresariales trazados.

### **Estrategias gerenciales**

- Perfeccionar el estilo de liderazgo ejercido por los directivos en el logro de una mayor participación de los trabajadores en la toma de decisiones en vistas a alcanzar un estilo participativo.
- Desarrollar las habilidades gerenciales de los directivos; con énfasis en la planificación, el control y la prospectiva.
- Fortalecer la comunicación existente a todos los niveles, para que permita la transmisión de las informaciones en tiempo y con la claridad requerida.



## CAPÍTULO V

### MODELOS GERENCIALES

Los modelos gerenciales se conciben como la elección que toma el gerente para direccionar el plan estratégico a partir de los cambios en el entorno, con el objetivo de mantener ventajas competitivas empresariales. A través de la historia han surgido diferentes modelos, los cuales han evolucionado de acuerdo a las necesidades del cliente y a las exigencias del mercado. Y todos apuntan al mejoramiento continuo del cliente y a las exigencias del mercado.

Los modelos gerenciales se basan en la incorporación de nuevas y mejores estrategias para involucrar mayores experiencias innovadoras, promoción de la creatividad y modernización de las organizaciones, que genere nuevas oportunidades y facilite posibilidades de desarrollo hacia el futuro.

Cada uno de los modelos cuentan con elementos importantes y principios reguladores para su aplicación y es importantes resaltar que algunos tienen la complementación de otros y no existe uno ideal, es aquí donde juega un papel relevante la experticia del estratega para identificar cual es el más adecuado para su organización o regirse por normas establecidas. Cabe resaltar que los modelos gerenciales son prácticas empresariales que suelen ser adaptados de acuerdo al perfil de la organización y existen diversos de ellos sustentados con teorías y respaldados por autores, algunos de ellos se relacionan a continuación.

Modelo Calidad Total

Modelo Kaizen Mejoramiento Continuo

Modelo Justo A Tiempo

Modelo De Reingeniería

Modelo Empowerment

Modelo Benchmarking

Modelo Outsourcing

Modelo Servucción

Modelo De Prospectiva

Modelo Gestión Logística

Modelo Del Sistema Viable

Modelo Gerencia Del Conocimiento

Modelo Desarrollo A Escala Humana

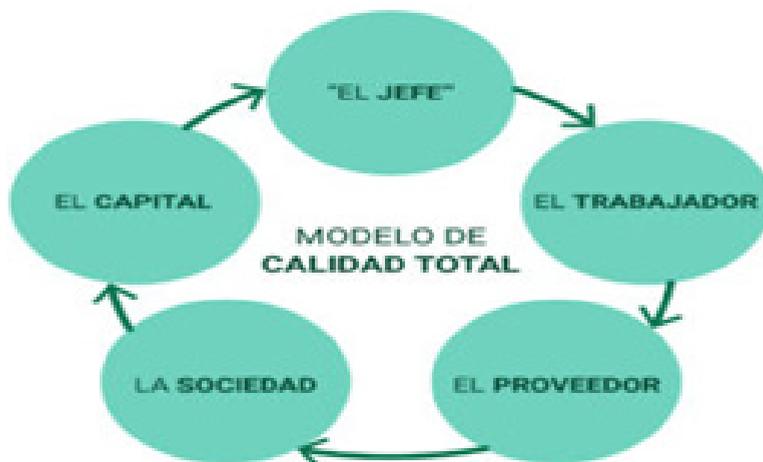
Modelo Teoría de Las Restricciones

Modelo De Hoshin Kanri

### Modelos gerenciales de la planeación estratégica

**CALIDAD TOTAL:** Joseph Juran, considerado padre de la calidad, define la calidad total como estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos con base en parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo. Este modelo permite promover un proceso continuo que garantice y asegure el mantenimiento de modelos más adecuados (generalmente altos, y según las normas establecidas)

Figura 6. Modelo de calidad



Fuente: <https://blog.elinsignia.com/wp-content/uploads/2018/06/CALIDAD-TOTAL-300x277.jpg>

## Modelo Kaizen mejoramiento continuo

El término japonés Kaizen (Kyzen) significa mejoramiento continuo. Se compone de la palabra 'Kai', que significa continuo y de la palabra 'zen' que significa mejoramiento, bueno, o mejor. El concepto Kaizen es claramente diferente al concepto tradicional occidental de cambio. Kaizen es un concepto dinámico e integral de mejoramiento continuo. Kaizen, como filosofía gerencial, impulsa la creación de una cultura de mejoramiento y enriquecimiento continuo

Este sistema va orientado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera general y proactiva. La calidad se lleva a cabo progresivamente y con un gran énfasis en la participación de la gente.

Figura 7. Modelo Kaizen mejoramiento continuo



Fuente: <https://i.pinimg.com/564x/5c/db/7c/5cdb7c2cbb9845cc9b4558fcdde7208c.jpg>

## Modelo justo a tiempo

*Just in Time*, palabra originaria del inglés, significa “justo a tiempo”. Es una filosofía y una estrategia dentro del sistema de calidad total, orientada al mejoramiento de los sistemas de producción y especialmente a la adquisición de los insumos, materias primas requeridas para una producción de bienes de forma oportuna y a tiempo

Este modelo es utilizado en las empresas que utilizan el modelo de calidad total como un procedimiento para gestionar y reducir el tiempo en la elaboración de sus productos terminados

**MODELO DE REINGENIERÍA:** la reingeniería es el rediseño de un proceso en un negocio o un cambio drástico de un proceso. Este modelo en su concepción inicial fue comenzar de cero. Es un cambio de todo o nada, además pregona ordenar la empresa alrededor de los procesos y automatizarlos. Esta estrategia significa olvidar el pasado, desprenderse de la historia y empezar de nuevo para poder generar valor al cliente, es decir

Se encarga de analizar y modificar los procesos básicos de trabajo en el negocio.

Es un volver a empezar desde cero porque permite aplicar a plenitud todos los conocimientos con el propósito de hacerlos más efectivos con menores costos y mayores ganancias.

**MODELO *EMPOWERMENT*:** permite que haya mayor libertad en los trabajadores porque se les otorga poder y facultades traducidas en potenciación y empoderamiento, es decir se basa en capacitar al subordinado y transmitirle sentido de pertenencia para delegarle funciones. Este modelo al igual que la reingeniería y la calidad total busca fortalecer los procesos que llevan a la empresa a su correcto desarrollo.

**MODELO *BENCHMARKING*:** es un proceso de investigación o inteligencia competitiva constante que busca la aplicación de métodos, prácticas y procesos de adaptación de característica positivas con el propósito de obtener los mejores resultados. Este modelo de planeación es una estrategia de mejoramiento continuo y como tal, es un proceso sistemático y continuo para evaluar procesos, productos y servicios que representen mejores prácticas dentro de un contexto de empresa clase mundial

**MODELO *OUTSOURCING*:** se utiliza cuando una organización transfiere la participación de un proceso de negocio a un proveedor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad que forme parte de las habilidades principales de una organización a un tercero especializado.

**MODELO *SERVUCCIÓN*:** es el proceso necesario para la prestación de un servicio, sus características han sido establecidas desde la idea pensada hasta la obtención de los resultados, es decir toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa, para la realización de la prestación de un servicio.

**MODELO DE PROSPECTIVA:** este modelo permite construir el futuro empresarial analizando las ventajas competitivas y adelantándonos a tomar decisiones que la competencia no ha aplicado y de esta manera es posible lograr avances e impedir sorpresas.

**MODELO GESTIÓN LOGÍSTICA:** es la gerencia de la cadena de abastecimiento desde la compra o acopio de la materia prima hasta lograr la satisfacción del consumidor final. Esto significa que es necesario establecer el flujo recorrido de un producto desde el momento en que es fabricado hasta que el cliente lo adquiere en el punto de venta, pasando por procesamiento de la materia prima, producción, empaque del producto terminado, transporte, almacenamiento y finalmente las ventas

**MODELO DEL SISTEMA VIABLE:** es el modelo más claro y de mayor uso de la cibernética. El propósito de este modelo es que le permite a las organizaciones y complejos obtener la flexibilidad que necesitan para sobrevivir en medios ambientes rápidamente cambiantes debido a que el enfoque cibernético permite tener una mayor observación y poder interactuar con las organizaciones de manera sistémica

**MODELO GERENCIA DEL CONOCIMIENTO:** es tener la capacidad de recolectar datos del entorno, poder transformar esos datos en información y, a su vez, transformar esa información en conocimientos y la experiencia acumulada de su gente.



## CONCLUSIONES

El uso de un enfoque estratégico en las empresas le permite realizar acciones más acertadas para un mejor desempeño en un mercado cada vez más competitivo, convulso y exigente, además que le brinda mejores opciones de éxito mediante una estrategia empresarial.

Diseñar los servicios desde los elementos de la servucción posibilita hacer un servicio más acorde a las necesidades de los clientes y por consiguiente aumentar su satisfacción. Aplicar en las empresas las estrategias referidas a precio, comunicación y distribución prestando especial atención a las relacionadas con el servicio.

La oferta de servicio debe ser con una la calidad que impregne el personal esto va a ser de suma importancia para la fidelización del cliente y el posicionamiento de la empresa, al tener en cuenta una correcta prestación del servicio, se podrá motivar al cliente para adquirir los productos servicios y reducir las quejas reclamos permanentes.

El estilo de liderazgo de tipo consultivo según los estilos de liderazgo de Likert, permite aprovechar habilidades gerenciales en los directivos que permiten hacer buen manejo de sus funciones como son la delegación, la planificación, la toma de decisiones, el control del estrés, entre otros. La competencia no se debe descuidar para mantener control sobre el mercado local.

Para cada área de la empresa es importante definir las estrategias funcionales que afiancen las estrategias propuestas de reorientación, apoyen la de diferenciación y materialicen la de crecimiento. La estrategia de reorientación deberá concretarse a través de una estrategia genérica de diferenciación, que permita a las entidades potenciar aquellas ventajas que posee sobre la competencia, ofertando un servicio cada vez más diferenciado y más acertado a las necesidades de los clientes.

En la estrategia de crecimiento se destaca la de penetración del mercado, consolidando la posición de los servicios en empresas locales y personas naturales con poder adquisitivo. Enfocar la estrategia de crecimiento a la penetración de mercado, de acuerdo a lo siguiente

Afianzar el crecimiento de la empresa en el mercado local.

Consolidar la posición de servicios en segmentos como las empresas y personas naturales.

Es importante desarrollar una estrategia de diferenciación potencializando las ventajas competitivas, referidas a la juventud del capital humano, una imagen positiva en el mercado con relación a su competencia, la alta calificación y experiencia del personal especializado en su área de acción. Además, es imprescindible mantener un seguimiento de los objetivos y estrategias propuestas desde una mirada al entorno, con el propósito de que se hagan a tiempo los ajustes requeridos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. (1992). Cliente Interno. *Boletín de lecturas sociales y económicas*. Ediciones Paidós
- Ansoff, H. I. (1987). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Irwin.
- Arbelaez, J. Serna, H. &D, Alejandro (2014). *Modelos gerenciales*. Medellín Fondo editorial Cátedra María Cano
- Association, American. Marketin.. A.M.A
- Barreto Carvajal, Ó. M., Cárdenas-Mora, S. M., & Mondragón Hernández, S. A. (2011). Las tecnologías de información y comunicación en la formación de contadores públicos: análisis de uso y aplicaciones en cinco universidades colombianas. *Cuadernos de contabilidad*, 12(30), 243-272.
- Bartoli, A., Hermel, P., & Mérigot, J. G. (1989). *Le développement de l'entreprise: nouvelles conceptions et pratiques*. Económica.
- Barthelme, C. (2003). La planeación estratégica en las organizaciones Estrategias y dirección estratégica. P 33-47
- Bermeo Cobadela, Juan Carlos (2015). *La dirección estratégica: una ventaja competitiva de las empresas*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Bonilla Blanchar, Edgar Enrique (2009) *Metodología de la Investigación (notas de estudio)* Riohacha, p 135
- Camisón, C., Boronat, M., & Villar, A. (2013). Los factores de crecimiento de las empresas innovadoras y de base tecnológica de la comunidad valenciana.
- Chandler, A. D. (1962). Estrategia y estructura: Los capítulos de la historia de la empresa industrial. *The MIT Press, Cambridge, Massachusetts*.
- Cuervo García, Álvaro (1999) La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la Empresa. No 78-79. *Papeles de economía española*.
- Definición de *marketing* de servicios - Qué significado y concepto (2019 [Consultado noviembre 8 de 2019]. Available from: <http://definicion.de/marketing-de-servicios/>.
- Definición de servicio - Qué es, significado y Concepto (2019) [Consultado noviembre 12 de 2019]. Available from: <http://definicion.de/servicio/>.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México Editorial Pearson Educación.

- Dirección Estratégica – EcuRed (2019) [Consultado noviembre 12 de 2019]. Available from: <http://www.ecured.cu/>
- Drucker, P. (2008). La gestión del marketing, producción y calidad en las Pymes. *España Publicaciones Vértice LS*, 14.
- Eduardo Bueno Campos, Juan Ignacio Dalmau Porta, Juan J. Renau Piqueras (1993) *Fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. Real Sociedad Económica de Amigos del País.
- Educación Continua ONLINE. “Dirección Estratégica Educación Continua Online, S.L., [Consultado noviembre 12 de 2019].
- Eiglier P, Langeard E. (1989). *Servucción. El marketing de los servicios*. México: McGraw-Hill.
- Espinosa Carlos, 2014. *Material de marketing de los servicios*.
- Evans, DS (1987). La relación entre crecimiento, tamaño y edad de la empresa: estimaciones para 100 industrias manufactureras. *La revista de economía industrial* 567-581.
- Fred David (2003) *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson Educación, 9ª. edición. Pp. 67-92
- Fundación Wikimedia Inc. Mercadotecnia [Consultado noviembre 8, 2019]. <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia>.
- Gitman, L. (2007). *El proceso de los estados financieros*. México: McGraw-Hill
- Goldman Sachs (2008) Ten things for India to achieve its 2050 Potential *Global Economics Paper No. 169*.
- González, C. y Martínez, J.L. 2014. Gerencia estratégica e innovación empresarial: referentes conceptuales. *Revista Dimensión Empresaria* 12 (1),07-116.
- Hall, P. (1996). Ciudades del mañana. *Historia del urbanismo en el siglo XX*. Barcelona: Ediciones del Serbal.
- J. M. Juran y F. M. Tryna. *Análisis y planeación de la calidad*. Mc Graw Hill
- Kotler, P. y Lane, K. (2006). *Dirección de marketing*. México: Editorial Pearson Educación.
- Linacero, M. y Vallejo, P. (2003) *Administración de Recursos Humanos en colegios privados y su relación con el rendimiento laboral*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Luciana Gil, Damián Paikin. *Mapa de la integración regional en América Latina Procesos e instituciones*. Nueva Sociedad. Fundación Friedrich Ebert.
- Manuel, S. C. (2003). *Hacia un concepto integral de calidad de vida: la Universidad y los mayores*. Publicacions de la Universitat Jaume I.

- Martina Menguzzato, J.J. Renau, 1991. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.*
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (No. 2 .658.012). ALTAIR.
- Martínez Rodríguez. Juan, Bautista (2005). *Educación para la ciudadanía.* Ediciones Morata S.L. Madrid España.
- Martínez Rodríguez, S. (2010). *Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España.* Madrid, España: McGraw-Hill.
- Martinez, H. H. 2005. *El marco ético de la responsabilidad social empresarial.* Bogota: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Maslow, A. (1987). *Teorías de la motivación.* Carlos López, 7.
- Meigs, 2011. *Consolidación de los estados financieros Colombia*
- Menguzzato, M., & Renau, J. J. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.* Editorial Félix Varela.
- Michael Porter. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* México, 1986.
- Michael. Porter. (1991). Hacia una teoría dinámica de la estrategia *Jornal 12:* p. 95-117.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (2013). *Visión estratégica del sector de software y servicios asociados plan de mercadeo y ventas regionalizado del sector en Colombia.*
- Mintzberg, H. (1980). *La naturaleza del trabajo gerencial.*
- Muñiz González, R. (2012). *Marketing en el Siglo XXI.* Madrid, España: Editorial Centro de Estudios Financieros.
- Ortega, B. H., Martínez, J. J., & Hoyos, M. J. M. (2006). Análisis del comportamiento empresarial en la adopción de tecnología. *Universia Business Review*, (10), pp. 54-65.
- Pavel Vidal Alejandro. *Los salarios, los precios y la dualidad monetaria.*
- Porter, M. E. (1991). Estrategias competitivas genéricas. En Porter, Michael E. *Estrategia competitiva: técnicas para análisis de industrias e da concorrência.* 8a ed. Rio de Janeiro: Campus, pp. 49-58.
- Robbins Stephen P. *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica.* Séptima edición. San Diego State University, n.d.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.*
- Ruth Noemí Torres. (2005). *El desafío de los servicios.* Universidad de Yukatan Mexico.

- Salvador, C. M. (2003). *Hacia un concepto integral de calidad de vida: la universidad y los mayores*. Editorial Grapy Groud. [filosofia-culturawayuu.blogspot.com/2012/05/cultura-wayuu.htm](http://filosofia-culturawayuu.blogspot.com/2012/05/cultura-wayuu.htm) [consultado mayo 22 de 2019]
- Sastre Castillo, Miguel Ángel y Eva María Aguilar Pastor. *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. Fareso S.A, n.d.
- Villalpanda, M. A., Fernández, M. D., & Andreu, L. G. (2018). Estrategia competitiva para el grupo empresarial de la industria alimentaria de Cuba. *Revista cubana de Administración*

# ANEXOS

## *Anexo 1*

### **Aspectos para conocer la cultura organizacional**

1. ¿Son conocidas las conductas y los valores compartidos de la organización?
2. ¿Los empleados actúan según sus valores individuales o creen en los valores de la organización?
3. ¿Son escuchadas las opiniones de los empleados y tomados en cuenta para la toma de decisiones?
4. ¿Se estimula el trabajo en equipo?
5. ¿Son premiadas las decisiones creativas que significan cambios o riesgos considerables para la organización?
6. ¿Considera que los empleados deben seguir extensas reglas y reglamentos en el cumplimiento de sus funciones?
7. ¿Las recompensas y evaluaciones del desempeño se basan en el logro de resultados?
8. ¿Cómo considera a los directivos: líderes o autoritarios?
9. ¿Los directivos son flexibles y tienen capacidad de negociación?
10. ¿Se podría considerar que los trabajadores son reacios al cambio en la organización?
11. ¿Cómo calificaría el ambiente que se respira en la organización?
12. ¿Se podría clasificar la organización como enérgica y competitiva?
13. ¿Qué es más importante para la organización, la satisfacción del cliente o la obtención de utilidades?

## *Anexo 2*

### Valores y conductas conceptualizadas

#### Valores conceptualizados

**Profesionalidad:** actitud ética y competente en el ejercicio de una profesión o actividad de forma habitual.

**Compromiso:** obligación contraída por una persona mediante una promesa, un contrato u otro acuerdo.

**Innovación:** novedad o transformación que se introduce en una cosa, actividad o proceso.

**Trabajo en equipo:** trabajo de un grupo de personas que se necesitan entre sí para lograr un resultado, comprometidos en alcanzar objetivos comunes.

**Disciplina:** cumplimiento de las reglas establecidas para mantener el orden entre los miembros de una comunidad y organización. Educación del comportamiento de una persona.

#### Conductas

**Profesionalidad:** conducta ética y competente, demostración de un alto desempeño en cumplimiento de sus funciones, actualización y uso sistemático de buenas prácticas, superación continua en su área de competencia, capacidad de anticipación y solución de problemas, no expresar criterios negativos sobre la organización y sus trabajadores en presencia de los clientes y proveedores.

**Compromiso:** demostración de sentido de pertenencia, motivación y calidad en el cumplimiento de las funciones/tareas que se ejecutan, defensa de la organización por encima de la individualidad. Poner la inteligencia individual de manera proactiva en función de generar soluciones a los principales problemas de la organización.

**Innovación:** creatividad y perfeccionamiento constante (mejora continua) en las funciones de competencia y en las actividades en que se participa. Visión y dirección de trabajo sistémica y por procesos; emplear métodos novedosos de organización y dirección.

**Trabajo en equipo:** capacidad para compartir el conocimiento individual, habilidad para llegar a acuerdos en función de lograr un objetivo común, tolerancia, saber escuchar y desempeñar diferentes roles.

**Disciplina:** cumplir y hacer cumplir las regulaciones (externas e internas) establecidas, respetando las normas de comportamiento propias de la organización. Garantizar los compromisos de tiempos pactados para las actividades que se deben cumplir.

ISBN 978-958-5534-98-8



9 789585 534988