



Volumen II, Marzo de 2004

*Gestión de la complejidad en la realidad de la organización*

Alejandra Falco

Pág. 4

*En qué etapa del ciclo de vida se encuentra su organización? Introducción de la herramienta Diagno Stage*

Gonzalo Canteros Paz y Luciano Pessagno

Pág. 9

*Brand Equity - Modelos de Valuación de Marcas Comerciales*

Iván Espósito

Pág. 18

*Información estratégica para la toma de decisiones en la empresa*

Juan Lucas Dapena

Pág. 24



UCEMA



Revista académica en temas de Management, editada por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones. Distribución gratuita en la comunidad de negocios.

## Editores

José Pablo Dapena, Universidad del CEMA (Editor)  
Marcos Gallacher, Universidad del CEMA (Co-editor)  
Enrique Yacuzzi, Universidad del CEMA (Co-editor)

## Consejo Editorial

Luisa Montuschi  
Universidad del CEMA  
Alejandra Falco  
Universidad del CEMA  
Carlos Barbosa  
Pontificia Universidad Católica Argentina, Universidad del CEMA, y Laboratorios Bagó  
Ignacio Bossi  
Universidad del CEMA e IdeAction  
Fernando Doria  
Universidad del CEMA y Johnson y Johnson  
Carlos Olivieri  
Universidad del CEMA y Repsol-YPF  
Gerardo Heckmann  
Universidad Nacional de Córdoba y Universidad del CEMA.

Los artículos provienen de colaboraciones espontáneas y a pedido de profesores, académicos y profesionales y están sometidos a referato.

Invitamos a colaborar con artículos y propuestas a través de la dirección de mail: [cimei@cema.edu.ar](mailto:cimei@cema.edu.ar). Especificaciones sobre los mismos pueden ser encontradas en <http://www.cema.edu.ar/cimei/revista.html>.

# EDITORIAL

---

La primera edición de la revista nos deja una sensación agradable, logrando a través de su difusión electrónica una amplia llegada con una respuesta mas que positiva. En dicha edición privilegiamos aspectos relacionados con las interacciones humanas en el ámbito de los negocios, reconociendo que al final del día, los negocios se realizan entre personas, con la respectiva responsabilidad de la firma hacia la comunidad (responsabilidad social corporativa).

La presente edición apunta principalmente a temas relacionados con el manejo de la cada vez más alta complejidad de las actividades de una firma, que requieren de una convicción y de una simpleza para reconocer prioridades y comunicarlas; asimismo, dentro de ese contexto encontramos que toda firma recorre diferentes etapas en su ciclo de vida, por lo que proponemos una herramienta que permite identificar el ciclo en el que se encuentra y a partir de allí trabajar en la prevención de los problemas asociados a la etapa. Por otra parte la organización de una firma involucra activos, y dentro de los mismos surge el intangible de "marca" que por su carácter es difícil de valorar, por ello el tercer trabajo hace un recorrido sobre los diferentes modelos de valuación que utilizan los practicantes en el mercado.

Finalmente, reconociendo que las decisiones en una firma se toman en base a la información disponible, que no siempre es completa, se proponen ciertos determinantes y métricas que permiten mantener atenta la atención de los usuarios y por ende la relevancia de los sistemas de información utilizados.

Nuevamente, esperamos que todos estos temas sean de interés y puedan contribuir a una mejor práctica de negocios en nuestro país.

El Editor

## GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD EN LA REALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Alejandra Falco

Desde hace ya algunos años, pensadores del management han comenzado a proponer una nueva forma de mirar o pensar sobre las organizaciones. Esta nueva perspectiva, que aún está en desarrollo, casi en su infancia es la de la complejidad.

“Las ideas acerca de la organización siempre se basan en imágenes o metáforas implícitas que nos hacen ver, entender y manejar las situaciones de un modo particular”<sup>i</sup>

“Formular preguntas y posibilidades nuevas, ver problemas antiguos desde un ángulo nuevo, requiere de imaginación creativa y es lo que identifica el verdadero avance de la ciencia.” Albert Einstein<sup>ii</sup>.

Uno de los principios fundamentales de la nueva “perspectiva de la complejidad” es la ausencia de respuestas correctas, de “mejores” métodos y de puntos de vista “objetivos” y “privilegiados”. La teoría de la complejidad destaca los límites de nuestros puntos de vista actuales y ofrece una nueva perspectiva en la que las relaciones y las pautas son los nuevos principios de la organización<sup>iii</sup>.

Esta nueva forma de analizar a las organizaciones deriva sus ideas del mundo de la física. “Each of us lives and works in organizations designed from Newtonian images of the universe. We manage by separating things into parts, we believe that influence occurs as a direct result of force exerted from one person to another, we engage in complex planning for a

world that we keep expecting to be predictable, and we search continually for better methods of objectively perceiving the world. These assumptions... Come to us from seventeenth-century physics, from Newtonian mechanics. They are the base from which we design and manage organizations, and from which we do research in all of the social sciences. Intentionally or not, we work from a world view that has been derived from the natural sciences.

But the science has changed. If we are to continue to draw from the sciences to create and manage organizations, to design research, and to formulate hypotheses about organizational design, planning, economics, human nature and change process, then we need to at least ground

our work in the science of our times... We need to expand our search for the principles of organization to include what is presently known about the universe”<sup>iv</sup>.

En el pensamiento complejo “lo estable, lo circular, lo determinado es substituido por la visión de un universo en transformación permanente, donde se conjugan el orden y el desorden, el equilibrio y el desequilibrio, lo previsible y lo imprevisible, lo programable y las bifurcaciones aleatorias”<sup>v</sup>. Acepta la existencia de estos “pares dialógicos”, pares que “asocian dos términos a la vez antagónicos y complementarios”<sup>vi</sup>, como algo natural en las organizaciones y no como síntoma de enfermedad. Aspira a un conocimiento multidimensional y globalizante, toma en cuenta las diversas dimensiones de una realidad y las interacciones que la unen.

<sup>i</sup> Morgan, Gareth, *Imag- I- nización: una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*, Grancia, 1999.

<sup>ii</sup> Citado en: Morgan, Gareth, *Imag- I- nización: una nueva aptitud crucial para la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*, Grancia, 1999.

<sup>iii</sup> Batram, Arthur, *Navegar por la complejidad: guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*, Grancia, 2001, p. vii

<sup>iv</sup> Wealthy, Margaret. *Leadership in the New Science: learning about organizations form an orderly universe*, Berret- Koehler Publishers, Inc. San Francisco, EEUU, 1992 p.6

<sup>v</sup> Serieux, Hervé, *El Big Bang de las organizaciones: Cuando la empresa entra en mutación*, Granica, p. 271

<sup>vi</sup> Op. Cit. p. 275

Aceptar la utilidad del pensamiento complejo para el análisis de los problemas organizacionales **no significa que el así llamado “pensamiento simple”** haya fracasado ni haya dejado de ser útil. Según Edgar Morín<sup>vii</sup> “Es exactamente lo opuesto, porque el pensamiento complejo no es el pensamiento simple mejorado. El pensamiento complejo no rechaza de ninguna manera la claridad, el orden, el determinismo. Sabe que es insuficiente; sabe que no es posible programar el descubrimiento, el conocimiento ni la acción... Pero lo que el pensamiento complejo puede hacer es dar a cada uno un recordatorio... No olvides que la realidad es cambiante, no olvides que lo nuevo puede surgir y de todas maneras va a surgir”

**... “bajo el paradigma de la complejidad, la explicación del cambio organizacional debe buscarse en la trama interna del propio sistema, que no responde siempre de la misma manera”...**

### QUE SIGNIFICA CONCEBIR UNA ORGANIZACIÓN COMO COMPLEJA?

La perspectiva de la complejidad sostiene que “... la realidad organizacional presenta procesos no ordenables o programables desde el exterior. ... se supone la presencia de fuerzas que reconocen múltiples fuentes y que se ejercen en distintas direcciones ... se admite la coexistencia en el mismo sistema, de relaciones complementarias, simultáneas y antagónicas. ... la organización existe en un medio interno de relativo desorden, diversidad e incertidumbre ... la complejidad se refiere a la existencia de una variedad de conductas posibles, aún frente a la misma entrada o impacto externo ... plantea la necesidad de no quedarse en el aislamiento de los síntomas o causas locales. ... debe observarse la trama de relaciones y el funcionamiento interactivo de las partes en cada

<sup>vii</sup> Citado en Serieux, Hervé, *El Big Bang de las organizaciones: Cuando la empresa entra en mutación*, Granica, p. 272

organización, para la explicación de las acciones locales

... bajo el paradigma de la complejidad, la explicación del cambio organizacional debe buscarse en la trama interna del propio sistema, que no responde siempre de la misma manera. Entonces, es tan importante conocer el impulso inicial como la naturaleza de las realimentaciones que tienen un efecto amplificador...<sup>viii</sup>

“La dinámica de la organización es el producto de sucesivos desequilibrios localizados y transitorios; dichos desequilibrios provienen de perturbaciones externas aleatorias y de las fluctuaciones del propio sistema”<sup>ix</sup>

### GESTIÓN DE ORGANIZACIONES COMPLEJAS

Como se dijo al principio, la perspectiva de la complejidad no ofrece métodos o soluciones correctas, en cambio, plantea preguntas que pueden suscitar nuevos puntos de vista. En esta línea, y sin pretender tener el valor de “receta magistral”, Hervé Serieux en su libro *El Big Bang de las Organizaciones*<sup>x</sup> ofrece seis principios operadores para la gestión de organizaciones concebidas como complejas, que son:

#### Permitir la autoorganización:

Autoorganizarse significa desarrollar capacidad de respuesta a los estímulos de un mundo que cambia.

<sup>viii</sup> Etkin, Jorge, Schvarstein, Leonardo, *Identidad de las organizaciones: Invariancia y Cambio*, Paidós, 1989 p. 87- 88

<sup>ix</sup> Op. Cit. p. 91

<sup>x</sup> Serieux, Hervé, *El Big Bang de las organizaciones: Cuando la empresa entra en mutación*, Granica, p. 284- 290

### **Las condiciones para que exista la autoorganización son:**

- La existencia de un proyecto común, en la jerga de negocios, una visión compartida del propósito de una organización.
- La integración en red, es decir la posibilidad de poder trabajar juntos y no por compartimentos estancos. Los equipos de trabajo interárea son una forma de materializar esta condición.
- La responsabilización, la confianza, la transparencia, la ejemplaridad, es decir lo que postula el management participativo.

### **Comunicar el proyecto:**

Las partes responden mejor a las demandas externas en tanto que cada una lleva en sí misma la percepción del “todo”, es decir el conocimiento de la totalidad y de su ubicación dentro de dicha totalidad.

“El proyecto” puede tomar diferentes nombres en las organizaciones, algunas hablarán de la misión, otras de los objetivos, pero independientemente de ello, lo importante es que todos los miembros de la organización conozcan la dirección elegida, el sentido que los impulsa.

El proyecto une, contiene, impulsa.

### **Aceptar y fomentar la diversidad:**

La diversidad de los problemas no puede ser respondida desde la monotonía de las soluciones. Dicho de otro modo, cuanto más diversa sea la composición de los miembros de la organización, así como sus ideas, más fácil será responder a los diversos estímulos del entorno. Si sólo dispongo de un martillo, sólo veré clavos; si dispongo de una mayor diversidad de herramientas, podré encarar una variedad de alternativas de solución a los problemas que se presenten.

Algunas formas de asegurar la diversidad son:

- convocar personas de diferentes extracciones
- aceptar las oposiciones
- eliminar los factores de inhibición tales como directores que gritan, preeminencia de algunas funciones sobre otras, encasillamientos
- etc.

### **Facilitar la coevolución creadora:**

Las organizaciones deben coevolucionar con su entorno, progresan gracias a sus intercambios con el exterior, se nutren de él y lo nutren a la vez. El elemento clave de este proceso es la capacidad que tiene la organización de estar atenta a las señales que le brinda el entorno

Para coevolucionar con su entorno las organizaciones pueden montar dispositivos de supervisión del medio ambiente de negocios, hacer de cada actor un vigía, establecer tramados a través de alianzas estratégicas con otras organizaciones con o sin fines de lucro, ONG's, universidades, etc.

### **Progresar por contradicciones: los diálogos motores**

Vale más una vida efervescente que una muerte en orden. Este principio operador postula que el progreso es una combinación incesante de contradicciones, de orden y desorden, de hemisferio cerebral derecho e izquierdo. Gerenciar en forma compleja implica poder aceptar las contradicciones como riqueza y no como enfermedad.

### **Generar mecanismos de autoproducción constructivos: la empresa antropogénica**

Al producir, toda empresa se produce a sí misma, es decir la empresa forma al individuo, por ejemplo por la vía de su incorporación a la cultura, que luego reproducirá a la empresa.

Los mecanismos de autoproducción deben desarrollar en cada persona la capacidad de afrontar situaciones y desafíos cada vez más complejos.

Algunos mecanismos de autoproducción son:

- los sistemas de gestión
- los sistemas de remuneración
- las reglas de juego
- el estilo de relaciones interpersonales
- etc.

### UN CASO DE APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN

A continuación se expone un caso de aplicación práctica de los principios planteados precedentemente donde la complejidad surge como factor relevante. Durante una investigación efectuada por la autora en una escuela de nivel polimodal de la Provincia de Buenos Aires, surgió como un factor crítico del proceso bajo análisis, el estilo gerencial del director.

Brevemente, la escuela enfrentó una etapa de crecimiento repentino, a partir de la firma de un convenio con la Dirección Provincial de Enseñanza de Gestión Privada de la Provincia de Buenos Aires, por el cual la escuela ofrece a la provincia secciones para recibir alumnos de escuelas públicas convirtiéndose así en una escuela pública de gestión privada. Por efecto de la firma de este convenio la escuela pasa de tener veinticinco alumnos a aproximadamente mil en un lapso de tres años, debiendo afrontar el crecimiento en todos los frentes: ampliación edilicia, infraestructura en general (biblioteca, centro de cómputos, etc.) incremento de la cantidad de docentes, preceptores, así como un incremento de la cantidad de problemas sociales que debía atender tanto por la cantidad de alumnos como por el perfil de las familias que pasaron a constituir esa comunidad escolar.

### ¿Qué y cómo hizo el director para gestionar la escuela durante este período de transición?

Comenzó decidiendo que quería sostener la identidad previa de la escuela, es decir aquellas características que la distinguían de otras

escuelas, en otras palabras, lo que hemos llamado el proyecto. Para ello expresó su proyecto en pocos conceptos pero claves “retener y contener al alumno para que finalice sus estudios en un

contexto de no-discriminación” y lo comunicó y comunica en forma permanente a la organización de diversas maneras tales como reuniones de equipos de trabajo, al momento de tomar nuevos colaboradores, etc. pero fundamentalmente a través del ejemplo, es decir, encarnando él en sus actitudes y acciones lo que declama. Sorprende el grado de conocimiento y comprensión que del proyecto tienen todos los miembros de la escuela. A partir de esta decisión básica implantó formas de trabajo que él considera le permiten lograr su proyecto.

Permite la autoorganización. Otorga amplios márgenes de maniobra a su personal para que resuelvan los problemas a la manera que sus subordinados consideren conveniente siempre dentro de los límites impuestos por el proyecto. Favorece la creación de redes informales y formales estimulando en todo momento la cooperación entre todos los colaboradores, da el ejemplo, confía y responsabiliza.

Acepta y fomenta, en un marco de mutuo respeto, el disenso, las opiniones contrarias a las suyas, inclusive de los alumnos, elimina toda barrera de acceso a él. Escucha. Cualquier miembro de la comunidad escolar, profesor, preceptor, alumno, padre, etc. puede acceder a él en forma directa para expresarle cualquier opinión. De esta manera encarna los principios de diversidad y progreso por contradicciones

Promueve la coevolución creadora creando continuamente vínculos con el entorno, particularmente se conecta con cualquier tipo de institución y organización que lo ayude a ir dando respuesta a los problemas de diversa naturaleza que enfrenta.

Finalmente, procura que los mecanismos de autoproducción fortalezcan a la escuela, a fin de lograr su proyecto, en forma permanente. Enfoca su atención tanto al desarrollo de los alumnos como de los colaboradores que lo acompañan en la tarea haciendo él con estos últimos, lo que quiere que ellos hagan con los alumnos. Por ejemplo, como desea que los docentes den tiempo a sus alumnos para procesar los aprendizajes, entonces él da tiempo a sus colaboradores para que incorporen nuevas actitudes o procedimientos.

Como puede verse, este caso ilustra en su totalidad la aplicación de los principios de gestión sugeridos por Sérioux. Desde el punto de

vista de los resultados obtenidos por este director, son positivos tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo. No sólo logran altos niveles de retención sino que también logran una evolución positiva de los alumnos tanto en los aspectos actitudinales como en la incorporación de contenidos.

### PARA FINALIZAR

El pensamiento complejo aplicado a las organizaciones puede verse como un “sistema inmunológico” frente a las crisis de comprensión, una manera de impedirle a nuestros ojos ser golpeados por la ceguera, a nuestros oídos por la sordera y a nuestra mente por la parálisis.

Para aquellos que deseen profundizar en el tema:

- Etkin, Jorge R. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Oxford University Press, 2003
- Wheatley, Margaret. *Leadership and the New Science: learning about organizations form an orderly universe*, Berret-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, EEUU, 1992
- Capra, Fritjof. *The Hidden Connections*, Doubleday, 2002
- Battram, Arthur, *Navegar por la Complejidad: guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión*, Granica, 2001
- Etkin, Jorge, Schvarstein, Leonardo, *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*, Paidós, 1989
- Serieux, Hervé, *El Big Bang de las Organizaciones: Cuando la empresa entra en mutación*, Granica.
- Morgan, Gareth, *Imag-I-nización: una nueva aptitud crucial parra la conducción y el management en un mundo en movimiento y cambio*, Granica, 1999.
- Sheman, Howard, Schultz, Ron. *Open Boundaries*, Perseus Books, 1998
- Capra, Fritjof. *El Tao de la Física*. Ed.Sirio, Málaga, 2002.
- Gleick, James. *Caos: La creación de una nueva ciencia*. Seix Barral.
- Abell, Bruce. *Re-imagine Your Business for Breakthorough Results*. Sunstone Press, 2002
- Kauffman, Stuart. *At Home in the Universe*. Oxford University Press, 1995

## EN QUÉ ETAPA DE SU CICLO DE VIDA SE ENCUENTRA SU ORGANIZACIÓN? INTRODUCCIÓN DE DIAGNO STAGE

Gonzalo Canteros Paz y Luciano Pessagno

Todas las empresas pasan por diferentes y normales etapas de crecimiento organizacional. Cada etapa presenta diferentes desafíos, y la organización deberá adaptarse a cada uno de ellos. Una empresa que experimente un crecimiento vertiginoso omitiendo progresar en alguna etapa, puede resentirse en el corto o mediano plazo.

### MODELOS DE CICLOS ORGANIZACIONALES

Entre los estudios realizados en Crecimiento Organizacional y Ciclo de Vida de las Organizaciones se destacan dos modelos bien definidos por sus autores:

#### Modelo de Eficiencia en Organizaciones

Modelo desarrollado por Eric Flamholtz<sup>xi</sup> caracterizado por el análisis de la Pirámide de Desarrollo Organizacional,

efectuado para enfrentar el caso de la transición desde un emprendimiento a una empresa gerenciada profesionalmente. Describe como surgen los “Growing Pains” que deberán superarse para tener éxito.

#### Modelo del Ciclo de Vida Organizacional

Definido por Ichak Adizes<sup>xii</sup>, determina siete etapas desde el inicio hasta la declinación de una empresa. Define los problemas normales y anormales que surgen en cada etapa y enuncia posibles estrategias para enfrentarlos y efectuar la transición a la etapa siguiente sin comprometer la salud de la organización.

Del análisis de ambos modelos puede comprobarse que ambos modelos sugieren diferentes enfoques del mismo problema y buscan responder preguntas como las siguientes:

... por qué algunas organizaciones son exitosas en el largo plazo, mientras otras fracasan?

... cuáles son las etapas del crecimiento de una organización?

... qué factores que hacen que una firma sea exitosa en cada etapa de su Ciclo de Vida?

... cuáles son las herramientas gerenciales que resultan clave para el gerenciamiento de las organizaciones en cada etapa?

A su vez ambos modelos prescriben soluciones a problemas normales y anormales que se presentan en cada etapa de manera extensiva para que el entrepreneur o gerente pueda aplicarlas día a día.

**... ¿Por qué algunas organizaciones son exitosas en el largo plazo, mientras otras fracasan?**

Es sin embargo atendible que antes de aplicar las soluciones el primer paso que debe ejecutarse es un

correcto diagnóstico de la situación en que se encuentra la organización. De no seguirse este paso la aplicación de una solución que sería exitosa en una etapa dada podría conducir a un fracaso en otra.

Como herramientas de diagnóstico encontramos que:

- Flamholtz y Randle definen el cuestionario de “Organizational Growing Pains”<sup>xiii</sup> mediante una valoración de los diez más comunes problemas organizacionales. La aplicación con cierta frecuencia de este cuestionario permite a su vez chequear la evolución del estado de la empresa y si las medidas aplicadas están teniendo un efecto favorable o no.
- El Modelo del Ciclo de Vida de las Organizaciones no provee herramientas de diagnóstico aplicables en la práctica a la empresa que se esté analizando. Queda a

<sup>xi</sup> Flamholtz, Eric G., Randle, Yvonne. *Growing Pains*

<sup>xii</sup> Adizes Ichak, *Managing Corporate Lifecycles*. Prentice Hall Press, 1999

<sup>xiii</sup> Flamholtz, Eric G., Randle, Yvonne. *Growing Pains*, página 56

criterio del emprendedor o gerente estimar en qué etapa del ciclo de vida se halla su empresa para así luego aplicar lo descrito por el autor para la misma y buscar lograr una suave transición hacia la etapa siguiente a la que estima deberá evolucionar.

De lo citado anteriormente, consideramos que el desarrollo de un método para el segundo caso cuyo resultado sea la estimación a un cierto nivel de confianza de la etapa en la cual se halla la firma sería un aporte significativo para los tomadores de decisiones estratégicas en las empresas. El presente trabajo hace, en primer lugar, una descripción teórica del modelo de Adizes y de las etapas del ciclo de vida avanzando luego en el desarrollo de “Diagno-Stage” basándonos en la cuantificación de factores que aportan puntaje a las diferentes etapas. Totalizando los mismos se brinda una estimación de dónde se halla la empresa, otorgando a su vez, un cierto nivel de confianza para la medición. Tras su desarrollo, “Diagno-Stage” ha sido aplicado empresas Argentinas de diferente envergadura, probando ser una útil herramienta para que el management pueda determinar en qué grado de madurez se encuentra su Organización.

### ENFOQUE DEL CICLO DE VIDA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones al igual que los organismos vivos tienen un ciclo de vida y, a menudo, enfrentan desafíos parecidos mientras crecen y se desarrollan. Tras cada nueva etapa que se supera surgen nuevas situaciones que ponen a prueba a la firma y que solo podrán superarse al tener la flexibilidad adecuada y al encontrarse sus líderes a la altura de las circunstancias ya que mismos métodos aplicados en diferentes etapas pueden producir resultados muy distintos. La dirección de la empresa debe entender esto y encontrar el balance adecuado de control y flexibilidad que es necesario en cada paso. Las primeras manifestaciones que la firma percibe antes de cada una de las transiciones son problemas que surgen del crecimiento y éxito de la compañía así como de cambios externos. Por ello debe tenerse en cuenta que:

- **Los problemas son naturales y “deseables”:** Son un resultado del cambio, si no hay

problemas lo más probable es que la empresa ya no exista.

- **Los problemas pueden dividirse en “normales” y “anormales”:** Los normales son aquellos que pueden esperarse (en el marco del modelo) para una determinada etapa. Los denominados anormales son los que no están previstos y sin embargo aparecen. El management debe focalizarse en los problemas anormales dado que posee recursos escasos.
- **Conociendo el camino se puede ir más rápido:** muchos de los problemas son comunes a muchas organizaciones y las etapas se han modelizado. Enfrentar los problemas sabiendo cuáles son los pasos necesarios hará que la organización se desarrolle a las tasas esperadas.
- **El rol de la dirección no es prevenir problemas o desacelerar el crecimiento:** por lo contrario se debe focalizar en reconocer y resolver los problemas a medida que aparezcan.
- **Existe la “Fuente de la Juventud”:** Una diferencia entre este modelo que asemeja a las organizaciones a organismos vivos es que éstos últimos mueren indefectiblemente. En cambio las organizaciones pueden mantenerse en la plenitud indefinidamente. La fuente de la juventud es la etapa **PRIME** de la vida de la empresa.

Según el modelo de Adizes las diferentes Etapas del Ciclo de Vida son:

**Courtship:** “El cortejo” que hace el fundador literalmente enamorado con su idea. Puede probarse que el Courtship sea real o que sea solo un Affair y la idea muera antes de nacer.

**Infancy:** El riesgo se superó y la empresa comienza a dar sus primeros pasos. El foco cambia de las ideas a la acción. El cash es vital y se puede sucumbir a la “Infant Mortality”.

**Go-Go:** Cash flow positivo fruto de ventas consistentes, hay fuerte demanda y sus productos

se han establecido. Turno de cambio para no caer en la “Trampa del Fundador”.

**Adolescence:** La empresa renace, se descentraliza, se profesionaliza el liderazgo y cambian los objetivos. Hasta aquí “más era mejor” ahora “mejor es más”. Debe cuidarse de no entrar en “Premature Aging” o de caer en el “Divorce” entre el fundador y la empresa.

**Prime:** La compañía tuvo éxito en implementar la infraestructura que necesita para soportar su crecimiento actual y futuro proyectado. A su vez ha institucionalizado su actividad entrepreneur siendo independiente del fundador para lograr el éxito de su propuesta.

**Aging:** Es un proceso de deterioro en diferentes grados pasando por las sub-etapas de Aristocracia, Recriminación y Burocracia. Refleja la incapacidad del Management para mantener a la firma vital y en Prime.

**Death:** No llega a ser una etapa ya que la empresa ha colapsado y ya no existe.

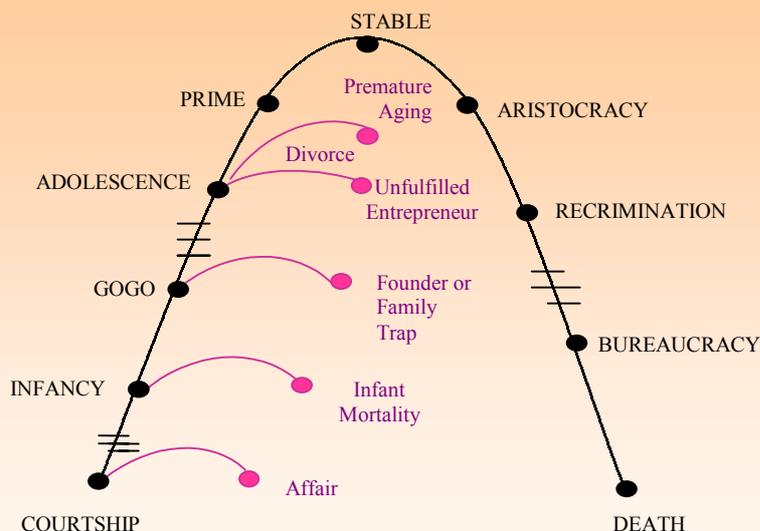
## DIAGNO-STAGE

Sabiendo la relevancia que tiene cada etapa dentro del ciclo de vida de la organización, se puede utilizar el cuestionario Diagno Stage a los efectos de aproximar la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra la organización. Esta herramienta se basa en un cuestionario dividido en dos partes principales:

- Una selección de respuestas del tipo “Multiple-Choice” (ver modelo en anexo) que valoriza las respuestas y otorga puntajes en función de valores preestablecidos en las etapas en las que se producen los comportamientos elegidos.
- Una serie de síntomas que contribuyen a refinar el resultado anterior mediante la adición de puntos a las diferentes etapas que más probablemente los demuestran (ver Anexo).

### Primera Parte: Multiple Choice y Diagnóstico inicial

## Ciclo de Vida de las Organizaciones de Adizes



El output pueden ser cuatro etapas: Infancy, Go-Go, Adolescence y Prime. Excluimos a Courtship y a Death porque presuponemos que si se está haciendo este estudio la empresa esta viva. Tampoco colocamos Aging como un resultado posible ya que Aging es una serie de síntomas que siguen a las cuatro etapas anteriores. El diseño determina seis factores que están presentes pero de diferente manera en todas, o en la mayoría, de las etapas por lo que nos permitirán, mediante la obtención de respuestas variadas, diferenciar las etapas ante una valoración coherente con la teoría.

Esta primera etapa consta de diez (10) preguntas que se distribuyen entre seis factores:

### El Fundador y su Rol (2 preguntas):

La relación Empresa/Fundador varía mucho de una etapa a la otra.

**Los Gerentes y su Rol (1 pregunta):** Aparecen mas tarde y comienzan a definir etapas más avanzadas.

**Los Sistemas e Infraestructura (3 preguntas):** Es muy variable la infraestructura de la empresa a lo largo de su vida, por esto nos ayuda mucho a identificar los cambios etapa por etapa.

**La posición de Cash (1 pregunta):** Una posición débil quiere decir que se halla en sus etapas iniciales.

**Las Ventas (2 preguntas):** Las ventas reflejan qué tan viva y saludable está la empresa, no solo por su nivel relativo, sino que buscamos saber si son el foco o no de la firma.

**La rentabilidad (1 pregunta):** Busca ver si la rentabilidad es cuidada, si no es así, se estaría muy probablemente en una compañía que se halla en las primeras etapas.

Tras la selección de respuestas para todas las preguntas planteadas, Diagno-Stage totaliza los puntos acumulados para cada etapa y determina estimativamente en qué parte del ciclo (limitada a las cuatro opciones anteriores) se encuentra la empresa diagnosticada. Esta primer estimación puede o no ser definitiva ya que se encontrará luego afectada por la segunda parte que refina este resultado por la selección de síntomas.

Se ha previsto que el resultado que arroje esta primera parte del diagnóstico puede no ser lo suficientemente significativo como para determinar una etapa en particular. Esto sucederá cuando ninguna supere el 80% del valor máximo de puntos posibles. A su vez si más de una etapa supera dicho 80% se chequea cuál es la de mayor porcentaje y si solo una de ellas supera el 90% se asumirá que esa es la etapa en la que se halla la empresa. Si hay mas de una que lo hace, o ninguna llega al 90 % del valor máximo, entonces hay una indeterminación.

La excepción es la etapa Prime, ya que si bien puede no ser la preponderante en la primer parte, puede luego, en la segunda parte, ser la etapa elegida como la más probable.

### Segunda Parte: Diagnóstico complementario por síntomas

Se presentan una lista de síntomas que al cumplimentar el cuestionario se considerará si ocurren o no en la organización. Se deben seleccionar dichos síntomas, los cuales tienen una puntuación asociada. Esta puntuación es acumulada y si sobrepasa ciertos niveles puede cambiar el diagnóstico inicial. Son 26 síntomas divididos en 10 Prime, 10 de Aging y 6 de patologías de las Etapas tempranas del ciclo de vida (3 patologías con 2 síntomas cada una)

**Prime:** desarrollo y vitalidad. Indican crecimiento en lugar de declinación. Si al menos 5 ocurren, la empresa se diagnostica como Prime sin tener en cuenta el diagnóstico inicial. Si se tienen 4 o menos se mantiene el diagnóstico inicial.

**Aging:** Aristocracia, Recriminación y Burocracia. Si al menos 3 son seleccionados, la firma esta en Aging, y se agrega la sub-etapa predominante. Con menos de 3 no se cambia el diagnóstico y son puntuales y solucionables sin que se esté envejeciendo.

**Patológicos Tempranos:** Se toman en cuenta solo si previamente se diagnosticó la etapa en la que esa patología se presenta. Son Infant Mortality (flujo de capital interrumpido o fundador dejando de prestar atención a su creación), la Trampa del Fundador (no se tiene sucesor probable o no se ceden decisiones), Divorce (conflictos entre dueños y gerentes)

### UN EJEMPLO DE APLICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Los siguientes cuadros nos muestran una aplicación de la herramienta Diagno-Stage cuantificada aplicada a una empresa de Servicios Audiológicos fundada en 1989 dedicada a comercializar audífonos.

Las respuestas al cuestionario se encuentran en la primera columna de la tabla. En la segunda columna se encuentra la tabla de asignación de puntos, y en la tercera columna se asignan los puntos en función de las respuestas tomadas de la firma según la primera columna, y en función de los puntos de la segunda columna. De esta

## DIAGNO- STAGE

### 1ª Parte: Cuestionario Multiple Choice

Marque con una X la alternativa que mejor se ajusta a la realidad de la organización diagnosticada:

	Infancy	Go-Go	Adol	Prime
Puntos Obtenidos	11	32	18	9
Max.	40	40	40	40
%	28%	80%	45%	23%

#### 1. En la empresa en cuestión:

- Prácticamente toda decisión es tomada por el fundador/ dueño.
- Si bien el fundador delega, no están bien definidos los límites de las decisiones que solo él puede tomar.
- El rol del fundador/ dueño se limita al asesoramiento u opiniones ya que las decisiones operativas o estratégicas las toman los gerentes.
- Los fundadores se niegan a ceder decisiones aunque hay gerentes que pueden tomarlas más eficientemente.

#### 2. La empresa y sus fundadores/ dueños tienen una relación que definiría como:

- Fluctuante, de amor y odio por momentos.
- Fundador visto como padre y protector de su empresa- bebe.
- El aporte de los dueños en la búsqueda de nuevos negocios es el motor de la compañía.
- Respeto a la iniciativa y creatividad del fundador pero en el día a día los gerentes manejan la empresa.

#### 3. Los gerentes de la empresa:

- Parecen estar realmente al mando con un real liderazgo.
- No hay gerentes definidos, solo el fundador.
- Siguen siempre las indicaciones del fundador.
- Están siempre en conflicto con el fundador.

#### 4. La posición de cash de la empresa podría describirse como:

- Que generalmente se halla en saldo negativo y requiere aportes constantes de capital.
- Que si bien es positiva se halla al límite debiendo cuidarse de no fallar a los compromisos.
- Muy buena, no hay fallas recientes ni requiere mayor cuidado.
- En general es buena, no se recuerdan incumplimientos en las épocas más recientes.

#### 5. Existen sistemas de control en la empresa:

- Que son débiles y están poco desarrollados.
- Que si bien están funcionando se reparan constantemente ante el surgimiento de nuevos problemas.
- Que se están replanteando dado que resultaron inadecuados, en muchos casos, para la situación actual de la firma.
- Que se hallan bien determinados y establecen políticas y procedimientos a seguir por cada función.

#### 6. Las políticas y procedimientos establecidos:

- No se respetan por estar poco definidos.
- Se respetan por confiar en que al seguirlos la empresa funciona de manera ordenada y eficiente.
- QUITAN flexibilidad por lo que no se cumplen, en la mayoría de los casos, lo que establecen.
- Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes lo practican.

#### 7. De la observación de las ventas de los últimos periodos contables y su estimación previa surge:

- Que son poco predecibles pero crecen (en general con nuevos proyectos de lo más variados)
- Que las ventas son poco o nada previsibles.
- Tienen un crecimiento sostenido año tras año que supera el promedio de la industria.
- No están creciendo ya que si la rentabilidad no es la adecuada, no se vende.

#### 8. En la organización el foco está mayormente en:

- Crecer sostenida y rentablemente.
- Proyectos que ayuden a mantener o incrementar la rentabilidad del capital.
- Proyectos que contribuyan a aumentar las ventas.
- Sobrevivir mediante la estabilización de los productos en el mercado.

#### 9. La rentabilidad de la empresa en los últimos periodos:

- Ha bajado en promedio con los nuevos proyectos encarados.
- Creció sostenidamente año tras año.
- Se analiza detalladamente antes de encarar nuevos proyectos.
- Ha sido muy difícil de predecir.

#### 10. En esta organización las tareas se establecen de acuerdo a:

- Organigramas que se elaboran detalladamente y que se reflejan con una gran aproximación lo que se hace en la realidad.
- Lo ordenado por el fundador quien arma equipos de gente según la necesidad real.
- Tareas que las personas saben que deben hacer sin documentos formales y que en general varían con los proyectos.
- Existen descripciones de los puestos si bien no reflejan exactamente lo que hace cada persona.

Totales

11 32 18 9

Puntajes Posibles				Puntajes Obtenidos			
Infancy	Go-Go	Adol	Prime	Infancy	Go-Go	Adol	Prime
4	2	1	-	-	-	-	-
2	4	1	-	2	4	1	-
-	1	2	-	-	-	-	-
1	2	4	-	-	-	-	-

-	2	4	1	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-
-	4	2	1	-	4	2	1
-	1	2	4	-	-	-	-

-	1	2	4	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-
-	4	2	1	-	4	2	1
-	2	4	1	-	-	-	-

4	2	1	-	-	-	-	-
1	4	2	-	1	4	2	-
-	1	2	4	-	-	-	-
-	1	4	2	-	-	-	-

4	2	1	-	-	-	-	-
-	4	2	1	-	4	2	1
-	1	4	2	-	-	-	-
-	1	2	4	-	-	-	-

4	2	1	-	-	-	-	-
-	1	2	4	-	1	2	4
-	4	2	1	-	-	-	-
-	1	4	2	-	-	-	-

2	4	1	-	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-
-	1	2	4	-	-	-	-
-	1	4	2	-	1	4	2

-	1	2	4	-	-	-	-
-	1	4	2	-	-	-	-
2	4	1	-	2	4	1	-
4	2	1	-	-	-	-	-

2	4	1	-	-	-	-	-
-	1	2	4	-	-	-	-
-	1	2	4	-	-	-	-
4	2	1	-	4	2	1	-

-	1	2	4	-	-	-	-
4	2	1	-	-	-	-	-
2	4	1	-	2	4	1	-
-	1	4	2	-	-	-	-



### CONCLUSIONES

Diagno-Stage es un aporte significativo para los tomadores de decisiones estratégicas en las empresas aportando un método sencillo y rápido de determinar la etapa del ciclo de vida que atraviesa una organización. En el anexo al final de este trabajo se muestran los cuestionarios tal como son entregados a la organización que se desea diagnosticar.

Para aquellos que deseen profundizar en mediciones de ciclo de vida u consecuencias de cada etapa:

- Adizes Ichak, *Managing Corporate Lifecycles*. Prentice Hall Press, 1999.
- Birckley, Smith, Zimmerman, *Managerial Economics and Organizational Architecture*. Irwin, 1997
- Flamholtz, Eric G., Randle, Yvonne. *Growing Pains*. Jossey-Bass, 2000.
- Grainer, L. *Evolution and Revolution as Organizations Grow* H. Business Review, 1972

-

## DIAGNO- STAGE

### 1ª Parte: Cuestionario Multiple Choice

Marque con una X la alternativa que mejor se ajusta a la realidad de la organización diagnosticada:

1. En la empresa en cuestión:
  - Prácticamente toda decisión es tomada por el fundador/ dueño.
  - Si bien el fundador delega, no están bien definidos los límites de las decisiones que solo él puede tomar.
  - El rol del fundador/ dueño se limita al asesoramiento u opiniones ya que las decisiones operativas o estratégicas las toman los gerentes.
  - Los fundadores se niegan a ceder decisiones aunque hay gerentes que pueden tomarlas más eficientemente.
2. La empresa y sus fundadores/ dueños tienen una relación que definiría como:
  - Fluctuante, de amor y odio por momentos.
  - Fundador visto como padre y protector de su empresa- bebe.
  - El aporte de los dueños en la búsqueda de nuevos negocios es el motor de la compañía.
  - Respeto a la iniciativa y creatividad del fundador pero en el día a día los gerentes manejan la empresa.
3. Los gerentes de la empresa:
  - Parecen estar realmente al mando con un real liderazgo.
  - No hay gerentes definidos, solo el fundador.
  - Siguen siempre las indicaciones del fundador.
  - Están siempre en conflicto con el fundador.
4. La posición de cash de la empresa podría describirse como:
  - Que generalmente se halla en saldo negativo y requiere aportes constantes de capital.
  - Que si bien es positiva se halla al límite debiendo cuidarse de no fallar a los compromisos.
  - Muy buena, no hay fallas recientes ni requiere mayor cuidado.
  - En general es buena, no se recuerdan incumplimientos en las épocas más recientes.
5. Existen sistemas de control en la empresa:
  - Que son débiles y están poco desarrollados.
  - Que si bien están funcionando se reparan constantemente ante el surgimiento de nuevos problemas.
  - Que se están replanteando dado que resultaron inadecuados, en muchos casos, para la situación actual de la firma.
  - Que se hallan bien determinados y establecen políticas y procedimientos a seguir por cada función.
6. Las políticas y procedimientos establecidos:
  - No se respetan por estar poco definidos.
  - Se respetan por confiar en que al seguirlos la empresa funciona de manera mas ordenada y eficiente.
  - Quitan flexibilidad por lo que no se cumplen, en la mayoría de los casos, lo que establecen.
  - Están establecidos pero no son respetados ya que ni el fundador ni los gerentes lo practican.
7. De la observación de las ventas de los últimos periodos contables y su estimación previa surge:
  - Que son poco predecibles pero crecen (en general con nuevos proyectos de lo más variados)
  - Que las ventas son poco o nada previsibles.
  - Tienen un crecimiento sostenido año tras año que supera el promedio de la industria.
  - No están creciendo ya que si la rentabilidad no es la adecuada, no se vende.
8. En la organización el foco está mayormente en:
  - Crecer sostenida y rentablemente.
  - Proyectos que ayuden a mantener o incrementar la rentabilidad del capital.
  - Proyectos que contribuyan a aumentar las ventas.
  - Sobrevivir mediante la estabilización de los productos en el mercado.
9. La rentabilidad de la empresa en los últimos periodos:
  - Ha bajado en promedio con los nuevos proyectos encarados.
  - Creció sostenidamente año tras año.
  - Se analiza detalladamente antes de encarar nuevos proyectos.
  - Ha sido muy difícil de predecir.
10. En esta organización las tareas se establecen de acuerdo a:
  - Organigramas que se elaboran detalladamente y que se reflejan con una gran aproximación lo que se hace en la realidad.
  - Lo ordenado por el fundador quien arma equipos de gente según la necesidad real.
  - Tareas que las personas saben que deben hacer sin documentos formales y que en general varían con los proyectos.
  - Existen descripciones de los puestos si bien no reflejan exactamente lo que hace cada persona.

### **DIAGNO- STAGE**

#### **2da parte: SÍNTOMAS**

- 1  La compañía opera de manera focalizada, con energía y es predecible.
- 2  Los clientes son percibidos como molestias más que como oportunidades de nuevos negocios.
- 3  El espíritu entrepreneur está completamente institucionalizado y hay evidencia de que surgen innovaciones rentables consistentemente.
- 4  La gente sabe donde, quién y cómo se toman las decisiones.
- 5  En el último tiempo se han registrado gran cantidad de cambios en el top management.
- 6  Las prioridades están claras. La organización sabe qué se debe hacer y qué no.
- 7  Se premia a los seguidores de órdenes antes que a los innovadores.
- 8  Se tiene un crecimiento consistente y sobre el promedio de la industria de ventas y beneficios.
- 9  Objetivos bien determinados son propuestos y consistentemente alcanzados.
- 10  No se ven entrepreneurs, solo administradores del negocio.
- 11  Se busca evitar los conflictos aunque se esté convencido de tener la razón.
- 12  Se toma el cambio como una herramienta para adaptarse a lo variable de los mercados.
- 13  La gente disfruta de trabajar en la compañía. Pocos la abandonan por iniciativa propia.
- 14  La gente siente que cuando hay un problema se debe buscar al culpable a todo costo.
- 15  Se detectan grupos de poder, los dueños por un lado y los gerentes por otro.
- 16  La estructura da un soporte confiable.
- 17  Se da gran importancia a los procedimientos y políticas y poca a los resultados en sí mismos.
- 18  Hay un foco en los clientes a lo largo de toda la empresa y se busca ganar su confianza, pero al mismo tiempo la empresa sabe cuando debe decir que no al mercado para protegerse.
- 19  Se percibe un control excesivo con grandes inversiones en sistemas y auditorías.
- 20  Ante los primeros números desfavorables los empleados desconfían del fundador.
- 21  Las fuentes de capital de la firma cuestionan la viabilidad de los proyectos.
- 22  Si el fundador decidiera retirarse no se ve un reemplazo inmediato.
- 23  El dueño o fundador es renuente a ceder decisiones estratégicas.
- 24  La gente parece concentrada en logros pasados que muestran en todo momento.
- 25  El fundador no dedica tanto tiempo como antes a la empresa y hay dudas sobre lo que hay que hacer.
- 26  Los conflictos entre empleados por problemas menores están a la orden del día.

## BRAND EQUITY - MODELOS DE VALUACIÓN DE MARCAS COMERCIALES

Iván Espósito

Haciendo un poco de historia, desde la primera mitad del siglo XX el modelo mercadotécnico reinante era aquel determinado por la oferta: el consumidor era quien debía adaptarse a las características del producto<sup>xiv</sup>. Con el correr del tiempo, el desarrollo de la tecnología, el incremento de la competencia y más tarde la globalización, hicieron que esa situación cambiara radicalmente. Buena parte de la satisfacción y el deleite del consumidor no provenía de atributos físicos del producto o servicio, sino de aspectos simbólicos y psicológicos relacionados con su uso o posesión: la máxima expresión de estos aspectos se dimensiona en el concepto de **“marca”**.

El hecho de que un consumidor recuerde, elija o se identifique con una marca y no con otras, es consecuencia de diversos factores, frecuentemente irreplicables. Esta preferencia se traduce luego en participación de mercado, ventas y rentabilidad para la compañía propietaria de esa marca y es aquí donde surge la siguiente pregunta: **¿cuánto vale objetivamente esa preferencia?**

El primer concepto que debemos tener en claro cuando hablamos de valoración de marca, es precisamente comprender que es lo que se entiende por “brand equity”. De lo mucho que se ha escrito en los últimos tiempos, tal vez la definición que refleje más fielmente su significado es la aportada por Aaker<sup>xv</sup>: “brand equity es el conjunto de activos y obligaciones relacionados con una marca, su nombre y simbología, que se adicionan o deducen del valor provisto por un producto o servicio a una firma y/o sus clientes”. En adelante, se propone un recorrido sobre los modelos de valuación más relevantes, permitiendo al lector identificar las variables que intervienen con mayor significatividad en la construcción y

medición de la marca y arribar a conclusiones objetivas y técnicamente viables.

### LOS MODELOS DE VALUACIÓN

Con fines didácticos, los modelos han sido clasificados, en primer lugar, de acuerdo a si la información para valuar se halla disponible (libros, estados contables, contratos, etc.) o bien, si es necesaria la elaboración de los datos mediante algún proceso adicional (modelos explícitos vs. modelos implícitos). En segundo lugar, a aquellos modelos que requieren abordar un procedimiento adicional se los ha discriminado de acuerdo al grado de complejidad requerido (modelos simples vs. modelos complejos).

#### Modelos de Valuación Explícita Simples

##### Modelo de Costo Histórico

Una base obvia de valoración es la suma de todas las inversiones y erogaciones efectuadas e la construcción de la marca: promoción, investigación y desarrollo, diseño de packaging, distribución, etc. El principal inconveniente de esta propuesta es que difícilmente refleje el valor actual porque no toma en consideración la calidad o resultado obtenido sino solamente la cantidad invertida, sobrevalorando así marcas que no han sido exitosas o subvaluando las que se han comportado en sentido contrario, con reducidos niveles de inversión.

##### Modelo de Royalties

Según este criterio, se consideran los costos contractuales de las licencias otorgadas sobre la marca o bien, de marcas exitosas en la misma categoría de producto. Se obtiene así un valor concreto y simple pero que tiene claras desventajas:

<sup>xiv</sup> El caso de los automóviles Ford es emblemático; Henry Ford decía que "...el consumidor podía elegir el color del auto siempre que fuese negro".

<sup>xv</sup> Aaker, D. – “Building Strong Brands” – The Free Press – 1995 (Traducido por el autor).

En primer lugar, no todas las marcas cuentan con contratos de regalías y aunque los tuvieren, dichos contratos contemplan además otros conceptos como distribución, layout, know-how y otros tantos no exclusivos del capital marcario.

### Modelos de Valuación Implícita Simples

#### Modelo de Costo de Reemplazo

Este método considera los costos actuales en lugar de los históricos y se basa en que el costo de una marca equivale a lo que un tercero estaría dispuesto a pagar por ella. Simon y Sullivan<sup>xvi</sup> proponen un modo concreto de estimación, sostenido en la formulación de dos hipótesis:

- El costo de lanzar una marca exitosa al mercado, similar a la que se trata de valorar.
- Determinando la probabilidad de alcanzar dicho éxito al costo previsto.

El valor de marca se obtiene entonces de la siguiente manera:

$$\text{Valor de Marca} = \text{Costo de desarrollo} \times \text{Probabilidad de éxito}$$

Por ejemplo, es posible determinar con cierto grado de precisión que, si en un mercado dado el lanzamiento de una nueva marca de shampoo cuesta cien millones de dólares y el 75% de los lanzamientos no obtienen los resultados deseados, una marca de shampoo bien posicionada tiene una valuación inferida de cuatrocientos millones de dólares. Si bien esta es una aproximación relativamente sencilla, también es cierto que buena parte del valor de una marca no es sólo lo que representa hoy, sino por sobre todo, lo que promete su desarrollo potencial.

#### Modelo de Participación de Mercado

Una propuesta alternativa consiste en analizar y ponderar indicadores como la participación de mercado y la posición competitiva en la mente del consumidor. La primera es una medida objetiva y

cuantitativa que puede ser fácilmente verificada, en tanto que la segunda, dado que es subjetiva y cualitativa, se obtiene mediante la investigación de mercado. Para acceder a la valoración económica, se selecciona un parámetro de rentabilidad como el resultado del último ejercicio o un promedio de los últimos períodos y se lo utiliza de base para multiplicarlo por la ponderación de participación/ posicionamiento. Si bien el enfoque adolece de imprecisiones técnicas y se soporta en parte en interpretaciones y subjetividades, su principal aporte es que ha incluido un elemento fundamental en el análisis: la percepción y la respuesta del consumidor.

#### Modelo de Proyección de Rentabilidad Futura

En este caso, lo que se intenta es realizar una estimación de los cash flows futuros originados en la marca, descontarlos al costo de capital de la compañía y finalmente aplicarle un factor multiplicador. La propuesta se resume en la fórmula:

$$VP = \sum_{j=0}^n \frac{FF_j}{(1+i)^j} + \frac{(FF_n / i)}{(1+i)^n}$$

donde, VP es el valor presente de los flujos de fondos FF<sub>j</sub> de cada período, *n* la cantidad de períodos, e *i* la tasa de descuento o corte utilizada. El segundo término representa el valor residual de la marca.

Este método, si bien es uno de los más difundidos, cuenta con significativas falencias: generalmente, las proyecciones de flujos de fondo son relativamente lineales, es decir que, poco agregan sobre los futuros escenarios competitivos para la marca. Además, resulta poco factible la valoración de los flujos de fondo de la marca independientemente de otros aspectos del negocio.

#### Modelo de Valor Bursátil

Desarrollado hace más de una década por Simon y Sullivan<sup>xvii</sup>, este modelo utiliza el precio de las acciones como base para evaluar el valor del activo de la marca, asumiendo que los mercados

<sup>xvi</sup> Simon, C. y Sullivan, M. – “The Measurement And Determinants Of Brand Equity: The Financial Approach” – Marketing Science

<sup>xvii</sup> Simon, C. y Sullivan, M. – “The Measurement And Determinants Of Brand Equity: The Financial Approach” – Marketing Science, Vol. 12 Nro. 1 – 1993 (Traducido por el autor).

son racionales y que ajustarán el precio de la compañía para reflejar valores futuros. El valor que surge de la diferencia entre la capitalización bursátil (precio por número de acciones) y el valor de realización de los activos tangibles se discrimina en tres categorías será aplicable a tres conceptos:

- Valor de la marca
- Valor de otras ventajas competitivas (ej. I+D, patentes, etc.).
- Factores específicos de mercados de competencia imperfecta (ej. regulaciones).

Los inconvenientes de esta metodología radican en que solamente es utilizable con empresas que cotizan en bolsa. Por otro lado, no anticipa el impacto de los eventos de marketing, la introducción de nuevos productos y, finalmente, la presunción de que los mercados reflejan objetivamente el valor de una compañía y por ende el de sus marcas es un aspecto al menos cuestionable.

### Modelo Value Sales Ratio

Damodaran afirma que “uno de los beneficios de tener una marca respetada y reconocida es que las compañías pueden cobrar mayores precios por los mismos productos, generando mayores márgenes de rentabilidad y aumentando el Value/Sales ratio y el valor de la firma”<sup>xviii</sup>. En ese sentido, lo que se intenta exponer es que cuanto más importante sea el premio en el precio que una empresa pueda cobrar, mayor será el valor de su marca. Bajo este supuesto, el valor de una marca puede ser expresado de la siguiente manera:

$$\text{Value of Brand} = [(V/S)_b - (V/S)_g] \times \text{Sales}_b$$

donde,  $V/S_b$  representa el ratio de valor de mercado de la compañía con beneficio de marca con respecto a sus ventas;  $V/S_g$  representa el mismo ratio pero para una compañía que comercializa un producto genérico (sin beneficio de marca). La diferencia entre los ratios,

multiplicado por el nivel de las ventas de la empresa con beneficio de marca, dará una aproximación del valor asociado a la misma.

El ratio Value/ Sales es un indicador frecuentemente utilizado en análisis bursátil y de evaluación, que puede obtenerse fácilmente del análisis de balances. El nivel del ratio depende principalmente de tres variables:

- margen operativo después de impuestos.
- tasa de crecimiento.
- tasa de descuentos

Es decir que si una firma tiene beneficio de marca, debiera tener un ratio V/S mas alto que el de una empresa genérica del mismo rubro, debido a que la marca le permite tener mejores márgenes de ganancias y/ o tasas mas altas de crecimiento esperado y/ o riesgo o tasas de descuento más bajas.

Una nota de precaución es que no todos los mercados cuentan con productos genéricos comparables y aunque contaran con ellos, los atributos físicos como diseño y calidad seguramente formarán parte de lo que se atribuye como premio en el precio, dificultando la obtención aislada del valor de la marca.

## Modelos de Valuación Implícita Complejos

### Modelo Branddoctors

Este modelo deriva su nombre de la consultora homónima ([www.branddoctor.com](http://www.branddoctor.com)) que propone un esquema totalmente enfocado desde la óptica del consumidor y más específicamente sobre la lealtad del cliente. Analíticamente, se expresa de la siguiente manera:

$$EQ = L \times \text{Prel}$$

donde EQ es el valor del capital marcario, L es un índice de lealtad (calculado mediante encuestas anuales), y Prel es el Precio relativo al consumidor, respecto del promedio de la categoría.

Como falencia principal puede señalarse que desde un enfoque netamente mercadotécnico y orientado al consumidor, la utilización de la

<sup>xviii</sup> Damodaran, A. – “The Dark Side Of Valuation” – Prentice Hall – 2001 (Traducido por el autor).

lealtad como único factor de relevancia en el análisis es simplificar una preferencia que habitualmente resulta más compleja.

## Modelo SDR

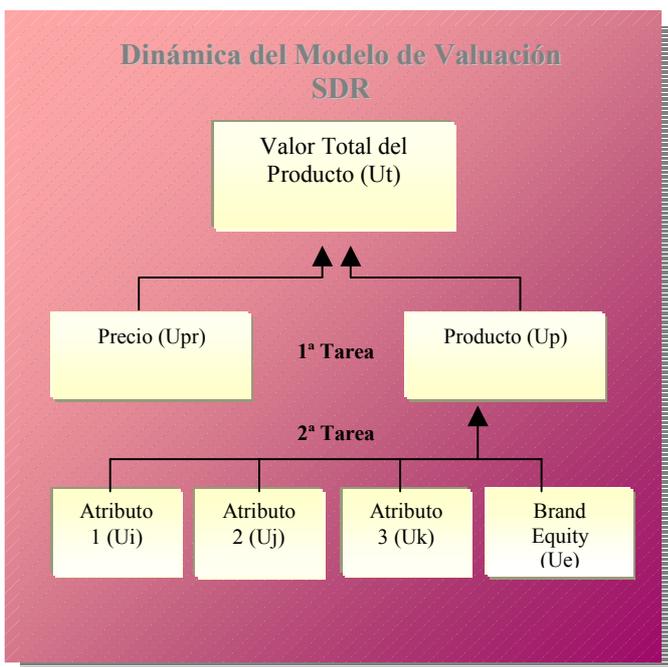
De manera similar al anterior, este modelo deriva su nombre de otra consultora estadounidense, SDR Inc. ([www.sdrnet.com](http://www.sdrnet.com)), que propone una valuación sostenida en tres aspectos:

- **el primero** es el conjunto de características físicas del producto, claramente identificables (y replicables)
- **el segundo** está representado por el valor intrínseco percibido y asociado con la marca
- **el tercero**, el precio.

De esta forma, se propone estimar las utilidades de atributos físicos, brand equity y precio a nivel individual mediante investigación de mercado para poder determinar la utilidad total ( $U_t$ ), la utilidad del factor precio ( $U_{pr}$ ) y la utilidad del producto ( $U_p$ ) para cada marca y cada nivel de precios.

De una segunda ronda de entrevistas se obtiene la estimación de las utilidades individuales de cada atributo físico ( $U_i$ 's) y la utilidad del capital marcario ( $U_e$ ).

Para una mayor comprensión de la dinámica del modelo, se expone el siguiente esquema:



## Modelo Brand Asset Valuator (BAV)

Diseñado por Young & Rubicam Inc. ([www.y&r.com](http://www.y&r.com)), este modelo se sostiene agrupando las diferentes percepciones en cuatro grandes pilares de evaluación para la marca.

### Cómo se construyen las marcas según BAV



El modelo descansa entonces sobre dos ejes de análisis:

- estatura (conocimiento + estima)
- fortaleza (relevancia + diferenciación)

de la marca, surgidos básicamente de encuestas. Para valorar económicamente estos conceptos, el modelo ha sido desarrollado sobre bases de cálculo multivariable o multiatributo.

## Modelo Interbrand

Interbrand ([www.interbrand.com](http://www.interbrand.com)), una consultora internacional de origen inglés, genera anualmente una encuesta que considera tanto el potencial de negocio como la percepción de los clientes. El brand equity es definido a través del índice de fortaleza de marca compuesto por siete factores, los cuales son ponderados para llegar a su valuación global de la siguiente forma:

liderazgo	25%
estabilidad	15%
atracción del mercado	10%
internacionalidad	25%
tendencia	10%

apoyo económico	10%
protección	5%.

Finalmente, este factor global se constituye en múltiplo de la rentabilidad neta promedio de la compañía o división, obteniendo así la valuación del capital marcario:

$$\text{Brand Equity} = \text{Factor Multiplicador} \times \frac{\left( \sum_a^n \text{Rentabilidad Neta} \right)}{n - a}$$

Donde,  $a$  es el primer año considerado para el promedio y  $n$  el último.

Como consideración final respecto a este método de valuación, si bien es una de las propuestas más completas, combinando factores financieros, económicos y de marketing, requiere de una exhaustiva dedicación y estructura para obtener resultados de valor.

## Modelo Equitrend

Diseñado por la consultora Total Research Corporation, Equitrend es un método que recurre, una vez más, a las entrevistas de campo focalizadas en la percepción del consumidor. Los consumidores son indagados a través de un cuestionario que mide en una escala de once puntos (de 0 a 10) la percepción de las marcas más salientes a nivel global en tres dimensiones:

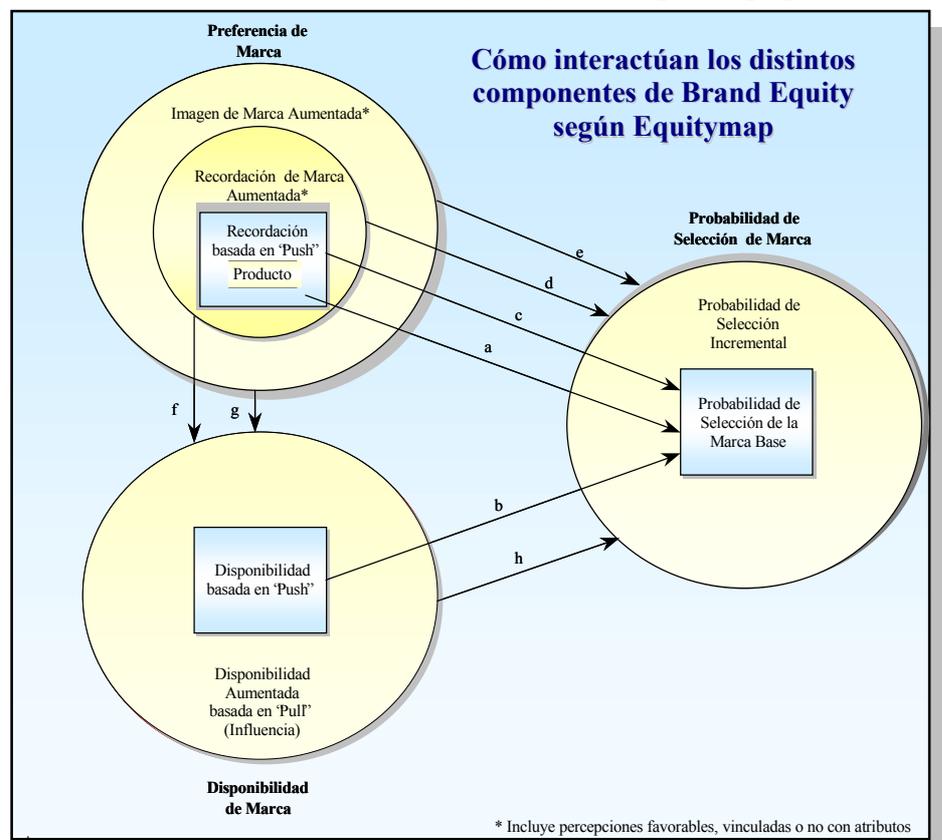
- **prominencia**, entendido como porcentaje de consumidores que tienen una opinión formada respecto de la marca,
- **calidad percibida**, medida a través de una escala que va desde lo “extraordinario” hasta lo “inaceptable” y
- **satisfacción del consumidor**, originada en la calificación de sus consumidores más frecuentes y leales.

Los valores relativos de los diferentes atributos evaluados y luego, la interacción de las tres dimensiones entre sí, se obtienen a través de la utilización de un mapping, el cual mide gráfica y aritméticamente la tensión existente entre los atributos o dimensiones, en función de la relevancia para el consumidor, frecuencia y valoración de cada uno de ellos.

## Modelo Equitymap

Los profesores de la Universidad de Stanford, V. Srinivasan, C. Park y D.R. Chang<sup>xix</sup> definen como brand equity a la rentabilidad incremental anual obtenida por la marca en comparación con el mismo producto y precio, pero con mínimos esfuerzos en la construcción de marca, lo que se denomina “marca base”.

Para determinar la probabilidad de selección entre ellas, utiliza un procedimiento probabilístico de selección basado en preferencias a nivel del consumidor individual para luego agregarlo en la muestra y proyectarlo hacia la población compuesta por todos los consumidores. El siguiente diagrama grafica Equitymap, que



<sup>xix</sup> Srinivasan, V. Park C., y Chang D. - *Equity Map: Measurement, Analysis and Prediction of Brand Equity and its Sources* - Research Paper 1685 Universidad de Stanford 2001

permite brindarle al lector una mayor comprensión de como interactúan los distintos componentes de brand equity propuestos por la herramienta y su relación con los componentes de la marca base. Equitymap utiliza datos provenientes de tres fuentes:

- empresa
- expertos de la industria
- encuestas de mercado

para luego incorporar dichos inputs a una formulación basada en modelos probabilísticos multiatributo y, finalmente, estimar el brand equity a nivel de un consumidor individual determinando la probabilidad incremental de selección.

### ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

Luego de haber recorrido los diferentes modelos de valuación de brand equity, es oportuno mencionar algunas reflexiones que la empresa y el hombre de negocios no deben dejar de enfocar:

- El valor de la marca mide la cercanía con el consumidor
- El valor de la marca permite resguardar los intereses de los accionistas.
- El valor de la marca ya establecida es el activo más seguro.
- Los modelos más eficaces son interdisciplinarios.
- Valuar una marca es una tarea de equipo.
- El valor de la marca posee una dimensión temporal y geográfica.
- El valor de la marca debe tener fines estratégicos.

Si hasta este punto se ha podido comprender la importancia del brand equity para la supervivencia de los negocios rentables,

descubrir que además de interesante resulta ser útil y posible su valuación y se tiene acceso el vasto instrumental con que se cuenta hoy día para medir económicamente el tan preciado capital marcario, entonces, el objetivo de este artículo está por demás satisfecho.

Para aquellos que desees contar con mayor información sobre métodos específicos de valuación de marcas y temas relacionados:

- Aaker, D.- *Building Strong Brands* – The Free Press - 1995.
- Aaker, D.- *Managing Brand Equity* – The Free Press - 1995.
- Damodaran, A. – *The Dark Side of Valuation* – Prentice Hall – 2001.
- Interbrand - *International Review* - Mercury Business 1990
- Srinivasan, V. Park C., y Chang D. - *Equity Map: Measurement, Analysis and Prediction of Brand Equity and its Sources* - Research Paper 1685 Universidad de Stanford 2001
- Simon, C. y Sullivan, M. – *The Measurement And Determinants Of Brand Equity: The Financial Approach* – Marketing Science, Vol. 12 Nro. 1 – 1993.
- Young & Rubicam - *Brand Asset Valuator* – Young & Rubicam Inc. 2000

## INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

Juan Lucas Dapena

La economía tradicional sostiene que en las organizaciones se toman decisiones fundamentales sobre la base de información con el objetivo de maximizar los resultados lo que permite obtener el mejor precio posible, la mejor parte posible del mercado y/o el máximo beneficio. Pero esto no sucede en el mundo real ni aún con la ayuda de los refinados sistemas en que se apoyan las decisiones en la actualidad basados en el uso de sistema de información, ya que el manager toma decisiones en base a información generalmente incompleta o eventualmente no procesada debidamente, lo que es lo mismo.

### LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA

Para entender cuál es la información necesaria para la toma de decisiones en empresas, es necesario clarificar ciertos conceptos relacionados a todo este proceso.

En primer lugar hay que diferenciar entre lo que es el hombre económico y el hombre administrativo<sup>xx</sup>. Mientras el hombre económico maximiza sus resultados, esto según la teoría económica tradicional, el hombre administrativo (el gerente de la vida real) busca un curso de acción que sea satisfactorio o suficientemente bueno.

Otro concepto importante es la noción de satisficente<sup>xxi</sup>, lo que implica que uno no cuenta con las alternativas ante una decisión, sino que debe salir y hurgar por ellas, y dispone de medios extremadamente endebles para evaluarlas una vez que las ha encontrado. De esta manera se buscan alternativas hasta dar con una, que, en términos de la propia experiencia y en términos de lo que

razonablemente se puede esperar, permitirá obtener un resultado también razonable.

Además hay que agregar lo que se conoce como nivel de aspiración, que señala que una organización no necesariamente deviene mejor que otra simplemente por adoptar más altos niveles en las aspiraciones de sus gerentes y demás personal. Si se toma este concepto desde un punto de vista evolutivo se concluiría que cualquier organismo que ha de sobrevivir en un mundo cambiante, tratará de establecer metas relacionadas en forma realista con su entorno. Debe estar preparado para reducir esas metas, al menos dentro de ciertos límites, cuando el entorno se hace más difícil. Y debe estar preparado para elevar éstas metas si el entorno se hace más benigno lo que en su lugar implica que las metas

no debieran ser rígidas.

*... “la meta de un sistema de información es mantener atención y no simplemente inundar a la gente con información que, de alguna manera desordenada, pudiera acaso tener algún uso potencial para ellos”.*

Por último, el proceso de toma de decisiones es multifacético, emotivo,

conservador y sólo parcialmente cognoscitivo<sup>xxii</sup>, entonces los sistemas de información no contemplan todo el proceso de toma de decisiones como los técnicos presumen. Esto debido a que durante dicho proceso influyen muchos más aspectos que el teórico, como la experiencia, el estado de ánimo y el entendimiento de la situación bajo análisis que realiza el tomador decisiones.

Qué función cumplen los sistemas de información bajo estos conceptos en la toma de decisiones en las empresas?

Justamente la meta de un sistema de información es “mantener atención y no simplemente inundar a la gente con información que, de alguna manera desordenada, pudiera acaso tener algún uso

<sup>xx</sup> Simon, Herbert, 1982. *El Comportamiento Administrativo. Estudio de los procesos decisivos en la organización administrativa*. 4ª ed. Aguilar

<sup>xxi</sup> Idem nota 10

<sup>xxii</sup> Keen, P., 1981. *Information Systems and Organizational Change*. Sloan School of Management, MIT. Communications of the ACM, 1 Vol. 24, 24-33.

potencial para ellos. Es cuestión de dirigir la atención de la gente a los asuntos importantes y prioritarios<sup>xxiii</sup>.

## INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES

Es necesario definir qué tipo de información proveer a los tomadores de decisiones en las empresas para ayudarlos en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

### La información debería satisfacer los siguientes requisitos:

- Complementar los objetivos de corto y largo plazo dentro de la empresa.
- Trascender la perspectiva financiera para abarcar toda la gestión de la misma, ya sea utilizando indicadores financieros como no financieros\*.
- Reflejar la información útil para la toma de decisiones en función de la estrategia implementada.
- Realizar un adecuado feedback de la gestión teniendo en cuenta no sólo los aspectos internos sino también analizando las condiciones externas que enfrenta la firma.
- Encadenar todas las actividades de la empresa de manera que se establezca una relación causa - efecto entre las mismas.
- Permitir que cada trabajador entienda cómo su trabajo contribuye a que se logren los objetivos.
- Reflejar adecuadamente los costos de los servicios y/ o productos.
- Presentar información que permita una adecuada evaluación de la gerencia de la empresa.

\*Kaplan, R y Norton D., 1997. Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000

El sistema de información para la gestión estratégica debe entonces presentar información para evaluar el desempeño de la misma y tomar decisiones en base a este desempeño, al entorno en el cual compete y a los objetivos que posee. Para esto, debe contemplar una serie de perspectivas o dimensiones que permitan realizar una adecuada gestión estratégica. Estos son los

siguientes<sup>xxiv</sup>:

- Sector externo
- Cliente
- Mercados
- Calidad
- Recursos Humanos
- Procesos internos o producción (implica la evaluación de la gestión de los procesos productivos y productividad)
- Financiera. (financiero operativo y financiero estratégico)
- Productos y servicios (incluye todo lo relacionado al posicionamiento de productos existentes y lanzamiento de nuevos productos)
- Innovación y crecimiento

A continuación cada una de las mismas.

### Sector Externo

Contempla el entorno en el cual se encuentra la empresa. Entorno económico y social, tanto a nivel general como a nivel sectorial (el sector al que pertenece). Apunta a presentar una reseña sobre la situación económica general y la situación del sector en particular. Es necesario contemplar esta perspectiva en forma periódica para que, en el caso que se produzcan cambios en el entorno, éstos sean analizados junto a sus posibles influencias para el sector y para la empresa en particular. No es necesario un análisis diario, pero sí regularmente, el cual debe ser realizado a la luz de los objetivos y la estrategia adoptada para el cumplimiento de estos objetivos, de manera tal que, ante la necesidad de realizar cambios en la empresa por cambios en el entorno, los mismos se realicen en el momento.

<sup>xxiii</sup> Idem nota 1

<sup>xxiv</sup> Dapena Fernández, J.L., 2000. *La Contabilidad Gerencial como herramienta competitiva en las Pymes de la ciudad de Córdoba*. Secretaría de Ciencia y Tecnología. República Argentina.

## Cientes

Una perspectiva en la cual se defina cómo quiere la empresa ser vista por sus clientes, defina cuáles son los objetivos a cumplir, y mediante qué actividades se va a tratar de alcanzar esa percepción que se quiere lograr en el cliente. En este punto se deben definir las características distintivas de los productos y/ o servicios que se brindan y se quiere que sean captadas por el cliente. Es así como, mediante encuestas y cuestionarios a los clientes más representativos, se estaría evaluando periódicamente el grado de cumplimiento (por parte de los productos y servicios), de los atributos que la empresa considera estratégicos o mediante los cuales quiere establecer sus ventajas competitivas.

### Ejemplos de indicadores de percepción que posee el cliente

- Confiabilidad en nuestro producto y/ o servicio
- Cumplimiento en los plazos convenidos
- Rapidez en la respuesta al cliente
- Servicio de Posventa ofrecido por la empresa
- Calidad del producto
- Precio del producto
- Condiciones de compra
- Calidad de atención
- Tiempo de espera
- Políticas de descuento
- Satisfacción del consumidor
- Etc.

## Mercados

Apunta a identificar el cliente tipo y el mercado al cual la empresa apunta para proveer bienes y servicios. Además, es en este punto donde hay que reflejar la posición relativa de la empresa con respecto a los demás competidores. Aquí es donde se incluye la competencia. Al vincular a la empresa con sus competidores se monitorea el desempeño de ésta en relación con el medio en el cual compete y teniendo en cuenta también el marco macroeconómico en el cual se está desarrollando (relacionado con la perspectiva de sector externo). No es lo mismo competir en un mercado recesivo que en uno con una economía en crecimiento. Además la información referente a los competidores le va a permitir a la empresa

tener un conocimiento real acerca de su desempeño relativo en el mercado.

### Ejemplos de indicadores de mercado

- Porcentaje de mercado
- Evolución histórica del porcentaje del mercado
- Evolución deseada / real del porcentaje de mercado
- Adquisición de nuevos clientes
- Adquisición de nuevos segmentos de clientes en mercados existentes
- Retención de clientes
- Pérdida de clientes
- Ventas cruzadas en el mismo mercado (maximización del cliente)
- Costo por clientes o por grupo de clientes
- Posición en el mercado ( 1°, 2°, etc.)
- Evolución histórica de posición en el mercado
- Evolución deseada / real de la posición en el mercado
- Desarrollo de nuevos mercados

## Calidad

Aquí surge el cuestionamiento de cómo medir la calidad, desde qué ámbito, bajo qué formato y ante quiénes se debe presentar la información. Puede no justificarse presentar indicadores de calidad en forma independiente dentro del reporte gerencial sino como parte integrante de los demás enfoques. Por ejemplo en la perspectiva de producción o procesos internos puede tratarse el factor calidad.

### En calidad se pueden citar estos indicadores

- Porcentaje de partes defectuosas
- Tiempos de demora
- Trabajos rehechos
- Unidades defectuosas por millón
- Materia prima defectuosa
- Materiales de proveedores defectuosos
- Etc.

Dentro de la perspectiva de recursos humanos también se puede abordar el factor calidad, para lo cual también existen indicadores que varían de empresa en empresa, se pueden tomar como por ejemplo los siguientes;

- Grado de cumplimiento de las metas establecidas de acuerdo a la estrategia
- Capacitación de los empleados dentro de la empresa
- Relación entre la capacitación provista por la empresa y la aplicabilidad en sus tareas de dichos conocimientos
- Cantidad de horas extras realizadas
- Etc.

En lo que hace a clientes y productos también se puede contemplar la calidad en la prestación del servicio por parte de la empresa y se puede recolectar información de acuerdo con los siguientes indicadores, entre otros;

- Protestas de clientes
- Devolución de productos
- Falta de cumplimiento en tiempos de entrega
- Satisfacción del cliente
- Etc.

Es fundamental presentar información referente a calidad pero la forma de presentación va a variar y los indicadores que la contemplen también de acuerdo a las características propias de cada empresa y a la gestión que se realiza en ella. Además se puede presentar esta información ya sea en forma explícita (como una perspectiva más) o bien en forma implícita dentro de las otras perspectivas.

### **Recursos Humanos**

Presentar a los recursos humanos de la empresa dentro del reporte gerencial como una perspectiva más a tener en cuenta en forma periódica es de suma importancia. Dado que es por medio de su personal que la empresa va a lograr cumplir con

su estrategia, es necesario monitorear y evaluar su desempeño en forma periódica. Hay que especificar el rol del personal de la empresa dentro de esta estrategia. Se debe determinar qué funciones deben cumplir los empleados, qué capacitación es necesaria que adquieran para eficientizar su desempeño y cómo se va a evaluar el cumplimiento de los objetivos para un determinado período de tiempo. Todas estas cuestiones deben ser debatidas a la luz de la estrategia que va a seguir la empresa en el largo plazo, y en función a las conclusiones a las que se arriben, establecer los indicadores y los cursos de acción a seguir para que el personal contribuya a lograr los objetivos.

Esta enunciación no es taxativa. Queda bajo la responsabilidad de cada empresa establecer los indicadores que considere más representativos para el seguimiento de la evolución de sus recursos humanos, y de acuerdo a la estrategia de largo plazo adoptada por la empresa. No se puede dejar de lado el factor humano en la toma de decisiones y la mejor forma de contemplarlo es incorporarlo al reporte gerencial o de gestión. Esto permite dar continuidad a la gestión de personal y lo integra a la evaluación que se hace de la gestión de acuerdo a la estrategia implementada.

### **Los indicadores a tener en cuenta dentro de la dimensión recursos humanos podrían ser**

- Ausentismo
- Capacitación mediante rotación en las tareas
- Días pagados / Días efectivamente trabajados
- Capacitación relacionada con la estrategia adoptada por la empresa a largo plazo
- Horas extras trabajadas
- Quejas y sugerencias
- Salarios competitivos
- Beneficios adicionales
- Rotación del personal de la empresa
- Grado de cumplimiento de los objetivos por ellos definidos y de acuerdo a la estrategia de la empresa
- Cuestionarios de satisfacción laboral
- Etc.

### Procesos Internos

Es necesaria una perspectiva de los procesos internos o productivos realizados por la empresa, en la cual se contemple la operatoria mediante la cual se provee a los clientes de bienes y servicios. Apunta a lograr una mayor productividad en los procesos productivos en función de la estrategia de la empresa y en total acuerdo con los integrantes de dicho proceso. Al hablar de proceso productivo es indistinto al sector industrial como al proceso productivo en el sector servicios. El tema clave es determinar los indicadores que sean los más apropiados para evaluar el desempeño del área de procesos internos en función a lo establecido en las estrategias de corto y largo plazo, y con relación a los costos incurridos para el proceso productivo de la empresa. Este último es un factor clave dado que la correcta determinación de los costos de los productos, desde un comienzo y durante la gestión, es de vital importancia para evaluar el desempeño de los procesos internos de la empresa.

#### La regla general a seguir para definir los indicadores del proceso productivo es que:

- Deben contemplar las actividades críticas del proceso productivo.
- Se deben establecer en función a la estrategia de largo plazo de la empresa.
- Deben contemplar cuestiones de calidad en su evaluación.
- No se debe restringir la cantidad de indicadores de este tipo en el reporte de gestión, se deben incluir todos aquellos que se consideren claves para poder realizar una correcta gestión del proceso productivo en función de la estrategia adoptada.
- Deben ser entendibles no sólo por los integrantes de estos procesos sino por toda la empresa, desde los gerentes hasta el resto del personal.
- Deben partir de una correcta determinación de los costos de los productos y dicha determinación de los costos debe ser revisada y actualizada en forma como máximo anual.

Un método de costeo aplicable para una correcta determinación de los costos podría ser el Costeo Basado en la Actividad<sup>xxv</sup>. Dicha técnica permite realizar una correcta determinación de los costos en un comienzo para luego monitorear la gestión de los procesos de la empresa mediante el seguimiento de ciertos indicadores considerados claves y que contemplan el comportamiento que se produce en los costos. Estos indicadores van a permitir evaluar la gestión del área de producción o procesos internos y deben surgir de la implementación de los objetivos estratégicos a dicho sector (se bajan los objetivos a indicadores concretos que permitan al sector alcanzarlos mediante relaciones de causa- efecto). Esta determinación de los costos se puede realizar en forma anual o semestral y luego se monitorea periódicamente el desempeño mediante los indicadores definidos. Estos son los indicadores que más varían de empresa en empresa debido justamente a las distintas características en los productos y servicios que se ofrecen.

### Financiero

Una perspectiva financiera es fundamental y se considera desde dos aspectos que son:

**El financiero operativo**, que contempla indicadores financieros operativos necesarios para el normal desempeño de la empresa tales como índices de solvencia, de liquidez, de composición de cuentas, etc.

**El financiero estratégico**, que apunta a la medición de la capacidad de la gerencia para crear valor para los propietarios de la empresa tales como retorno sobre la inversión, valor económico agregado y demás indicadores financieros.

Los indicadores financieros operativos deben formar parte de la información que se presenta en forma continua dado que sirven a los tomadores de decisiones para manejar la situación financiera de corto plazo. Los indicadores financieros estratégicos sirven para conocer como se está creando valor para los propietarios del capital de la empresa, y es necesario realizar una evaluación periódica de la misma.

<sup>xxv</sup> John Shank y Vijay Govindarajan. Gerencia Estratégica de Costos. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1995. Pág. 217-241.

## Entre los indicadores financieros de corto plazo:

- Índice de liquidez
- Índice de solvencia
- Índice de endeudamiento
- Costos de capital de terceros
- Capital de Trabajo
- Volumen de ventas (por región, por producto y de acuerdo al esquema presentado en productos y servicios)
- Costos de ventas (por región, por producto y de acuerdo al esquema presentado en productos y servicios)
- Gastos operativos
- Gastos administrativos
- Utilidad bruta
- Utilidad neta
- Etc.

## Indicadores financieros estratégicos de largo plazo:

- Tasa interna de retorno
- Valor económico agregado (EVA– Economic Value Added)\*
- Ingreso residual (Residual Income)
- Valor por acción (en caso de Sociedades Anónimas)
- Rentabilidad sobre el Activo
- Rentabilidad sobre el Patrimonio Neto
- Rentabilidad sobre Capital de Terceros
- Rentabilidad sobre ventas
- Productividad Económica
- Análisis del Valor del Accionista (SVA)
- Shareholder Value
- Analysis)\*\*

\* William Hubbell. Combining Economic Value Added and Activity Based Management. Journal of Cost Management. Spring 1996. Vol. 10. N° 1. Pág. 18-29

\*\* Roger Mills and Carole Print. Strategic Value Analysis. Management Accounting. February 1995. Pág. 35-37.

## Productos y servicios

Es necesario determinar y llevar una adecuada clasificación de la etapa en la cual se encuentran cada uno de los productos o familia de productos de la empresa. Partiendo de que existe una línea continua entre crecimiento en un extremo y cosecha en el otro, estando la madurez del producto o servicio en un término medio entre estos dos extremos<sup>xxvi</sup>. En esta perspectiva se contempla esta situación.

Las etapas pueden ser;

- Crecimiento
- Madurez
- Cosecha

Esta información es fundamental para los administradores y gerentes dado que en función a la situación de los productos y/ o servicios de la empresa se van a tomar medidas relacionadas con los mismos. Es necesario clasificar a los productos en un esquema de este tipo y presentarlos a los tomadores de decisiones y usuarios de la información para que sepan cómo se encuentra estructurada la cartera de productos y servicios. La evaluación de la posición de estos productos dentro de este esquema que se presenta a los usuarios de la información gerencial debe ser

periódica, definiendo la periodicidad de acuerdo a las características propias de la actividad.

La idea de presentar una estructuración de los productos bajo esta modalidad, junto con los ingresos y egresos por productos es importante dado que obliga a los gerentes y tomadores de decisiones a pensar en cuestiones estratégicas en forma periódica y a ubicar los productos de la empresa en función de la estrategia asumida por la misma. Permite visualizar si los productos o servicios considerados de esta forma están acordes a lo establecido por la estrategia de la empresa como un todo, además, al estar bajo análisis periódico la composición de la cartera, presiona a continua revisión de la misma. Mantener la cartera de productos equilibrada significa tener una cartera en la cual existan productos en crecimiento que le permitan a la empresa seguir compitiendo en el futuro, a la vez que existan productos en madurez que son los que le permiten proveerse de fondos. Es importante definir la composición de la cartera de productos correcta en el largo plazo y tomar las medidas correctivas en el caso que sea necesarios ajustes o modificaciones. Esta perspectiva se encuentra muy vinculada al área de innovación y crecimiento en el caso de los productos en la etapa de crecimiento, vinculada al sector de procesos internos en la búsqueda de mayores eficiencias para los procesos correspondientes a los productos

<sup>xxvi</sup> J.P. Sallenave. Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1997. Pág. 184-188.

de madurez y cosecha, y por último vinculada como un todo con el área de mercado dado que el seguimiento de todos en forma periódica va a permitir clasificar los productos en este esquema y modificarlo en función a cambios en el mercado.

### **Innovación y Crecimiento**

Es en la cual se considera a la empresa en un futuro a mediano y largo plazo. Bajo esta concepción se busca definir las capacidades y determinar los procesos con los cuales se tiene que contar para posicionar a la empresa en el futuro. Se contemplan los escenarios futuros y las necesidades para poder seguir compitiendo en dichos escenarios.

La innovación y el crecimiento son difíciles de evaluar, pero si se parte de la estrategia adoptada por la empresa para el largo plazo es mediante esta perspectiva que mejor se van a realizar las acciones necesarias para ir alcanzando, a medida que van pasando los años, los objetivos establecidos. Con respecto al crecimiento lo que es importante subrayar son las necesidades de activos productivos y

nuevos procesos necesarios para el desarrollo de la empresa y planificar su incorporación. Es

también bajo esta óptica que se debe evaluar y programar la posibilidad de implementar nuevos procesos.

Las políticas y acciones a seguir para alcanzar un determinado crecimiento deben ser explicitadas y desagregadas en sucesivos cortos plazos de manera tal que se pueda evaluar su cumplimiento mediante el análisis de los logros parciales a corto plazo. La planificación de los recursos en general y humanos en particular (capacitación) debe ser contemplada y definida dentro de esta perspectiva, como así también la gestión del conocimiento dentro de la empresa<sup>xxvii</sup>.

Si bien parecería que se duplica la gestión del personal en estos indicadores con la perspectiva de recursos humanos, a lo que se apunta en este caso es a planificar la capacitación del personal y de sus conocimientos con vista a poseer personal calificado en las actividades claves para el logro

de los objetivos. Este activo es de los más valiosos con los se cuenta, y la forma de capacitarlos de acuerdo a las necesidades y a la estrategia es de vital importancia.

### **ALGUNAS CONSIDERACIONES EN LO QUE RESPECTA A LA APLICACIÓN**

Estos aspectos deberían estar contemplados en el sistema de información, reflejando la estrategia y los objetivos de la empresa a largo plazo. Se deben bajar los objetivos estratégicos a todos los niveles y atarlos a actividades claves, que puedan ser cuantificadas, y que permitan evaluar el desempeño a la luz de los objetivos a largo plazo.

La forma en la cual se pueden "atar" los objetivos a las actividades claves de cada uno de los sectores es mediante la inclusión de los indicadores que, a juicio de los representantes del sector o perspectiva en cuestión, y de los gerentes que establecen los objetivos estratégicos, sean los que mejor van a reflejar la actividad del sector a

*Es fundamental este trabajo intelectual para entender que tipo de información necesitan los tomadores de decisiones para la gestión.*

la luz de la estrategia adoptada para toda la empresa (en función de las relaciones causa – efecto entre las

actividades). Así, al articular los objetivos dentro de cada uno de los departamentos, éstos no pierden contacto con la estrategia general.

Para bajar un objetivo de largo plazo al corto plazo hay que buscar aquellas actividades que van a permitir cumplir con dichos objetivos. Una vez que se han identificado, el siguiente paso es encontrar los indicadores que mejor las cuantifiquen. Luego se determinan los valores deseados que deben ser alcanzados, y, por último se define el horizonte de tiempo en el cual se van a ir alcanzando esos valores incrementados para que, en un largo plazo, se llegue a los niveles deseados.

También hay que preguntarse quiénes son los responsables de cada una de estas dimensiones, para lo cual hay que definir los lugares de la empresa donde se desarrollan las actividades y asociar las perspectivas en función de la estructura existente. Es posible asimismo agrupar los indicadores por perspectivas afines a la estructura

<sup>xxvii</sup> Alavi, M. and Leidner, D. 1998. *Knowledge management systems: emerging views and practices from the field*. Working paper, University of Maryland.

tradicional (producción, comercialización, personal y administración y finanzas, etc.) dado que generalmente se da esta similitud, de manera que los responsables de la gestión de las perspectivas coincidan con los responsables de los departamentos, salvo el caso de perspectivas nuevas o bien de perspectivas tales como calidad (que abarcan diversos departamentos) en las cuales es necesario una asignación ad hoc de responsabilidades. Si bien todo el personal es corresponsable en la gestión de la empresa (en su sector o departamento), el responsable máximo frente a la gerencia general es el encargado del sector o departamento.

Es fundamental este trabajo intelectual para entender qué tipo de información necesitan los tomadores de decisiones para la gestión.

### **CONCLUSIÓN**

Dadas las características y el entorno en el cual se toman las decisiones, y que éstas van a ser las mejores que se pueden tomar dentro de un contexto de falta de información, se vuelve sumamente necesario definir y estructurar la información a utilizar dentro de la empresa. Los conceptos y perspectivas planteadas en este artículo son una buena guía para empezar a planificar la forma en la cual se va a gestionar la información estratégica. Un punto fundamental al respecto es que para que exista información estratégica debe necesariamente existir una estrategia previa definida. Los requisitos que debe cumplir la información, y las perspectivas bajo las cuales se puede presentar la misma, sirven para realizar un control de gestión estratégico en la firma. Por este motivo es necesario haber realizado un desarrollo estratégico previo de la forma en la cual la empresa va a alcanzar sus objetivos.

El Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversiones (CIMEeI) nace como una propuesta de la Universidad del CEMA para el mejoramiento de la práctica de negocios en la comunidad a partir de la investigación, difusión, consultoría y capacitación.

A partir de la actividad del Centro, se busca lograr una mayor llegada a la comunidad de negocios de la Argentina, estrechando vínculos y afianzando una identidad en temas de management y negocios.

Elabora sus actividades sobre tres áreas básicas:

- \* Management General
- \* Entrepreneurship
- \* Inversiones

El CIMEeI cuenta con una Dirección Académica y una Ejecutiva, y ramas de disciplinas cada una con investigadores asociados, tanto de la Universidad como visitantes.

Director Ejecutivo:	José Pablo Dapena
Asesora Académica:	Luisa Montuschi
Investigadores Asociados:	Marcos Gallacher - Organización Empresaria Enrique Yacuzzi - Operaciones y Calidad María Alegre - Marketing y Comercialización Ignacio Bossi - Negociación, Liderazgo y Coaching Alejandra Falco - Dirección Estratégica Gustavo Cértolo - Entrepreneurship
Investigadores Visitantes:	Juan Lucas Dapena (Banco Central de la República Argentina)
Asistente:	Ana Fevre

